

Universidad & Empresa

Facultad de Administración - Número 12 - pp. 8-302 - Bogotá - Junio de 2007 - ISSN 0124-4639

Revista indexada en: PUBLINDEX-COLCIENCIAS, LATINDEX, CLASE Y ULRICH'S

- *Mapas para la complejidad. Liderazgo, incertidumbre y estrategia*
Marcelo Manucci
- *Análisis de los modelos de marketing ambiental*
Berenice Maldonado Hernández,
Luis Arturo Rivas Tovar, Dónovan Molina Galicia, José Luis Flores Galaviz
- *La gestión de las redes sociales del conocimiento para el desarrollo de investigaciones y docencia*
Rosa Amalia Gómez Ortiz
- *Nuevos beneficios de la logística inversa para empresas europeas y colombianas*
Antonio Mihi Ramírez
- *Notas de integración regional, diversidad y desarrollo cultural*
Winston Licona Calpe
- *Una aproximación a las demandas sociales de las escuelas de administración en Colombia*
Juan Javier Saavedra Mayorga
- *Aporte de Oriente a las empresas de Occidente. Sun Tzu: un clásico de la estrategia*
Carlos Hernán Pérez Gómez,
Hugo Alberto Rivera Rodríguez, Marleny Natalia Malaver Rojas
- *Desafíos globales como megatendencias empresariales*
Alexánder Guzmán Vásquez
- *Modelo de internacionalización para la empresa colombiana*
María Andrea Trujillo Dávila
- *Modelo de internacionalización para la empresa colombiana*
Andrés Mauricio Castro Figueroa
- *La pertinencia de las facultades de administración: un estudio prospectivo al 2015*
Ángela Lucía Noguera Hidalgo
- *Medición diagnóstica de la ética y de la responsabilidad social empresarial como factores de perdurabilidad*
Luis Francisco Cubillos Guzmán
- *La interculturalidad de los negocios internacionales*
Rafael Alejandro Piñeros Espinosa
- *La interculturalidad de los negocios internacionales*
Karen Dayana Maldonado Cañón
- *La perdurabilidad de las organizaciones y la reflexión estratégica en un entorno complejo*
Paula Andrea Claros Gregory,
Paula María Asensio Estrada



Revista Universidad & Empresa

Facultad de Administración - 2007 - Núm. 12 - Bogotá, D.C. ISSN 0124-4639

Revista indexada: inscrita en el índice bibliográfico nacional (PUBLINDEX-COLCIENCIAS), en el sistema regional de información en línea para revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (LATINDEX), Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades (CLASE), y Ulrich's Periodicals Directory



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1653

Univ. empresa	Bogotá (Colombia)	V. 6	Núm. 12	pp. 8-303	2007	ISSN 0124-4639
---------------	-------------------	------	---------	-----------	------	----------------

Revista

Universidad & Empresa

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

Eduardo Cárdenas Caballero

Alejandro Sanz de Santamaría

Pedro Gómez Barrero

Jorge Restrepo Palacios

Eduardo Posada Flórez

DECANO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Luis Fernando Restrepo Puerta

EDITOR

Rodrigo Vélez Bedoya

COMITÉ EDITORIAL

César Camisón Zornoza, Ph. D.

Universidad 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 Guedez

Venezuela

COMITÉ CIENTÍFICO

Luis Fernando Restrepo Puerta

Rodrigo Vélez Bedoya

Carlos Eduardo Méndez Álvarez

Winston Licon Calpe

Diego Fernando Cardona

COORDINACIÓN EDITORIAL

Editorial Universidad del Rosario

CORRECCIÓN DE ESTILO

María Claudia Ríos Echeverri

DIAGRAMACIÓN

Margoth C. de Olivos

IMPRESIÓN Y TERMINACIÓN

Logoformas s.a.

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.

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

Revista

Número 12, junio de 2007

CONTENIDO

EDITORIAL

5

- ***Mapas para la complejidad.***

Liderazgo, incertidumbre y estrategia

8

Marcelo Manucci

- ***Modelos de marketing ambiental***

20

Berenice Maldonado Hernández

Luis Arturo Rivas Tovar

Dónovan Molina Galicia

Jose Luis Flores Galaviz

- ***La gestión de las redes sociales
del conocimiento para el desarrollo
de investigación y docencia***

39

Rosa Amalia Gómez Ortiz

- ***Nuevos beneficios de la logística inversa
para empresas europeas y colombianas***

48

Antonio Mihi Ramírez

- ***Notas de integración regional, diversidad
y desarrollo cultural***

62

Winston Licona Calpe

Univ. empresa	Bogotá (Colombia)	V. 6	Núm. 12	pp. 8-303	2007	ISSN 0124-4639
---------------	-------------------	------	---------	-----------	------	----------------

• <i>Una aproximación a las demandas sociales de las escuelas de administración en Colombia</i>	74
Juan Javier Saavedra Mayorga	
• <i>Aporte de Oriente a las empresas de occidente Sun Tzu un clásico de la estrategia</i>	117
Hugo Alberto Rivera Rodríguez	
Carlos Hernán Pérez Gómez	
Marleny Natalia Malaver Rojas	
• <i>Desafíos globales como mega tendencias empresariales</i>	141
Alexánder Guzmán Vásquez	
María Andrea Trujillo Dávila	
• <i>Modelo de internacionalización para la empresa colombiana</i>	168
Andrés Mauricio Castro Figueroa	
• <i>La pertinencia de las facultades de administración. Un estudio prospectivo al 2015</i>	194
Angela Lucía Noguera Hidalgo	
Luis Francisco Cubillos Guzmán	
• <i>Medición diagnóstica de la ética y de la responsabilidad social empresarial como factor de perdurabilidad</i>	225
Rafael Alejandro Piñeros Espinosa	
• <i>La interculturalidad de los negocios internacionales</i>	261
Karen Dayana Maldonado Cañón	
• <i>La perdurabilidad de las organizaciones y la reflexión estratégica en un entorno complejo</i>	292
Paula Andrea Claros Gregory	
Paula María Asensio Estrada	

Editorial

Carta del decano a los estudiantes de la maestría en dirección y gerencia de empresas

Amigos:

Quisiera en este instante de sus reflexiones compartir con ustedes una parte de mi pensamiento, pero antes, es mi intención recordarles una de las máximas de la complejidad aplicada a las habilidades gerenciales: *para trabajar en equipo no se requiere estar juntos*.

Hace mucho tiempo aprendí y hace poco, muy poco tiempo comprendí, que las organizaciones (léase empresas de cualquier tamaño) son *sistemas dinámicos no lineales complejos*. Al ser así, éstas deben ser estudiadas en profundidad, con sentimiento y actitud intelectual. La primera vez que escuché lo anterior, el expositor acompañó la frase con la siguiente oración: “Los sistemas complejos no pueden ser observados a través de mecanismos lineales de causa efecto o bajo esquemas proferentes; es sólo posible tratar de sostenerlos en el tiempo (hacerlos perdurables) comprendiéndolos como un átomo (ordenados en lo visible y caóticos y complejos en lo invisible)”; si el sistema es de “diseño complejo” pero de funcionamiento simple, es posible que el pensamiento sistémico permita su perdurabilidad. Recuerden que el análisis sólo sirve para conocer, mas no para comprender; por ello Mintzberg, a través de una histórica frase se refirió a los MBA’s en los siguientes términos: “Estos programas, son en general, pequeños y oscuros espacios donde priva el análisis y hay muy poca síntesis, sitios lamentables donde hay ‘shows casuísticos’ que rompen con la posibilidad de generalizar, atentan contra la verdad y terminan dándole la razón al profesor”.

Esta maestría defiende la siguiente postura: el desempeño superior está en la posibilidad de entender la empresa como un ente social complejo, inadaptable a realidades supuestamente explicables. Lo contrario es un planteamiento insostenible, un supuesto equivocado, una falacia que ha

conducido a cientos de pequeñas y medianas empresas a la quiebra y a cientos de grandes empresas a fusiones y adquisiciones hostiles.

Esta maestría y el futuro doctorado sostienen que dirigir la empresa es un acto profundamente intelectual, de tipo cualitativo, donde el aprendizaje es el factor preponderante; el error —la ignorancia total sobre eventos precipitantes— es permanente; la ignorancia parcial, presente en la incertidumbre, es un hecho incuestionable; el fracaso es la principal fuente de sabiduría; la organización inteligente se construye no con cien años de experiencia, sino con muchos menos de aprendizaje; donde lo previsible es exótico y escaso.

Es un estratega lo que queremos formar. Aunque las cifras forman parte de su quehacer, más lo es la percepción sobre la realidad; ¿acaso existe o es una construcción social? Más lo es la intuición, la inteligencia intuitiva madre de la rentabilidad, aún la serendipia (encontrar algo buscando otras cosas) y menos el positivismo que inunda de modelos, ecuaciones y datos irrelevantes la mesa del director, aquel responsable de plantear el norte a la organización, de conducirla por caminos novedosos e inexistentes; aquel que reta los supuestos sectoriales y las formas tradicionales de hacer negocios, quien hace caso a Einstein cuando afirma: “La imaginación es más importante que el conocimiento, porque lo que no se imagina no se construye”. O, tal vez, aquel que recuerda el verso de Machado, utilizado por Mintzberg y Chan para explicar la labor del estratega, conductor epónimo de las organizaciones contemporáneas: “caminante no hay camino, se hace camino al andar, pero sólo hace camino quien sabe adonde llegar”.

La dirección de empresas es un acto intuitivo (el subconsciente bien informado) que requiere, según Senge, cinco disciplinas a partir de las cuales se nutren patrones de razonamiento nuevos y más amplios. Una de ellas es el cambio en el modelo mental, lo más difícil, lo que más duele, lo que choca contra nuestra zona cómoda, aquella

que nos conduce a la parálisis paradigmática y de allí a la intolerancia, para pasar luego a la nueva inquisición; es decir, a la descalificación del otro por imposibilidad de comprenderlo, por no querer hacerlo, o por aferrarse a esa enfermedad mortal de certeza que termina en visiones unilaterales del mundo.

Podría escribir muchas más cosas pero es tiempo de terminar. Bienvenidos a la crisis, a la aparente sin salida; a la posibilidad de crear y construir organizaciones de alto desempeño, bienvenidos al reto mayor: desafiar nuestras formas de pensamiento arraigadas por años.

Por supuesto, no podemos servir bien a quienes quieren más de lo mismo, a los que quieren escuchar lo fácil de comprender, lo lineal, lo proferente, lo atenido a la relación causa-efecto. Bienvenidos al quizás, al talvez, al quién sabe, a la preparación para ver lo que los demás no ven y a escuchar lo que los demás no escuchan. Bienvenidos a la maestría en dirección y gerencia, al mundo de la reflexión y la síntesis, espacio diseñado para cuestionar la tradición, donde sólo nos sentimos cómodos preparando colombianas y colombianos para reinterpretar dramáticamente los negocios; donde amamos preparar gente para la creación y construcción de empresas productivas de alto valor agregado, lugar pertinente para hablar de organizaciones socialmente sanas y financieramente exitosas.

Luis Fernando Restrepo Puerta

Decano

Facultad de Administración

Universidad del Rosario

Mapas para la complejidad Liderazgo, incertidumbre y estrategia

Marcelo Manucci*

Recibido: abril de 2007 - Aprobado: mayo de 2007

RESUMEN

El espacio de intervención de las organizaciones se presenta cada vez más inestable y volátil. El nivel de complejidad actual no sólo modifica las condiciones del contexto corporativo, también tiene impacto en las herramientas de visión con las que las organizaciones imaginan y diseñan su futuro. Esta situación conlleva la necesidad de diseñar nuevas herramientas que le permita a las organizaciones gestionar sus recursos, sus relaciones y sus productos en un contexto dinámico y complejo.

Palabras clave: complejidad, estrategia, liderazgo, administración.

ABSTRACT

The organizations context appears more and more unstable and volatile. The level of present complexity not only modifies the conditions of the corporative context, also it has impact in the vision tools, which the organizations imagine and design their future. This situation entails the necessity to design new tools that it allows the organizations to manage his resources, their relations and their products in a dynamic and complex context.

Key words: complexity, strategy, leadership, management.

I. NUEVOS MAPAS PARA NUEVOS TERRITORIOS

Definir el presente y diseñar el futuro de las organizaciones implica un intrincado proceso en el que se entrecruzan la percepción individual, el diálogo estratégico y la construcción colectiva de significados. La defini-

ción del presente determina la visión del futuro y viceversa. La visión de futuro determina la percepción del presente. Es imposible pensar el presente desligado del futuro e imaginar un espacio de trascendencia sin tener en cuenta la situación presente. Así planteado, el presente y el futuro son procesos simultáneos de

* Consultor y docente universitario. Director general de Estrategika. manucci@estrategika.com.ar; www.estrategika.com.ar. Argentina.

creación de realidades; una unidad de acción desde la cual las organizaciones diseñan sus intervenciones en la sociedad.

Todo proyecto estratégico comienza con una mirada de la realidad sobre la cual se diseñan intervenciones. La visión y el liderazgo corporativo definen una estrecha relación entre la estrategia y la incertidumbre. Toda estrategia corporativa implica una apuesta de desarrollo y crecimiento que además de competir contra otras estrategias, compite con un contexto que no brinda certezas de estabilidad en el tiempo. La mayor competencia de un proyecto estratégico es la propia incertidumbre que genera su implementación y desarrollo en el devenir de los acontecimientos. La incertidumbre está relacionada con la imposibilidad de predecir la situación de un sistema complejo a lo largo del tiempo y aparece cuando se establece una relación entre observador y su contexto, esto es una organización mirando su entorno y trazando cursos de acción. La incertidumbre no es una propiedad del contexto, es un estado del observador que mira, traza intervenciones y proyecta resultados en el tiempo. Cada una de las personas que integra una organización y cada una de las organizaciones que integran una trama social transitan la incertidumbre cotidiana con un conjunto de paradigmas, de narraciones y de metodologías a través de las cuales intenta otorgarle significación a un conjunto

fragmentado de acontecimientos. Un grupo limitado de herramientas por las que, tarde o temprano, la incertidumbre se escurre dejando a las organizaciones al borde de su paisaje más temido.

Ahora bien, *¿cómo gestionar la incertidumbre para obtener resultados?* Parece en principio una paradoja, administrar lo que en primera instancia no existe, prever lo ausente. De todas maneras, esta paradoja está presente en cada decisión, desde la más pequeña hasta la más significativa; todas tienen un impacto en el liderazgo y en las posibilidades de desarrollo de la organización. En muchos casos esta incertidumbre se ahoga en modelos de gestión basados en simplicidad y linealidad. La estructura de estos modelos clásicos no puede dar cuenta de la complejidad de las relaciones, porque la heterogeneidad y diversidad de las variables se pierde bajo una estructura rígida y determinista. El espacio de intervención de las organizaciones se presenta cada vez más inestable y volátil. Estas características actuales del contexto no sólo modifican las condiciones de competitividad; también tienen impacto en las herramientas financieras y legales y fundamentalmente en las herramientas de visión con las que las organizaciones imaginan y diseñan su futuro.

Esta situación conlleva la necesidad de nuevas estructuras operativas

que le permitan a las organizaciones gestionar sus recursos, sus relaciones y sus productos en un contexto dinámico y complejo. En tal sentido, el liderazgo emerge como un espacio de diseño y gestión de significados. Un espacio tan rico como incierto, donde las subjetividades en interacción van trazando una red especial de percepciones. Ante este espacio virtual de percepciones y significados emerge, una vez más, la pregunta: *¿Cómo gestionar la incertidumbre?* La hipótesis que trazamos para comenzar a responder este cuestionamiento, es que la incertidumbre se gestiona con más diálogo e interacción; con diversidad y gestión. Sáez Vacas plantea al respecto: “para que la empresa pueda afrontar con éxito la complejidad del entorno competitivo cambiante debe aumentar su complejidad, aunque no tanto en su estructura (orden) como en su función y tratamiento de la información (comportamiento)” (Bueno Campos, 1993).

En este sentido, pensar en un modelo de gestión estratégica implica pensar en uno de gestión de la incertidumbre para generar organizaciones flexibles y competentes. La organización participa en todo momento de la trama compleja de su entorno, aunque no actúe. El no actuar es una forma de participar. Pero la potencialidad de la organización se manifiesta cuando se transforma en partícipe activo de la trama de sucesos que surgen de las relaciones cotidianas. Asumiendo

este rol puede gestionar sus actos y redefinir sus acciones. De lo contrario, se va condenando a sí misma a un encierro paulatino.

Mirar en la complejidad implica un desafío a los conceptos de objetividad y universalidad de los acontecimientos. Hemos heredado de las ciencias clásicas la idea de que nuestra mirada es objetiva y que amparada por determinadas leyes universales tiene garantías de certeza. Pero también hemos aprendido de los postulados actuales de las ciencias que la mirada, lejos de describir, construye patrones de significación en una trama cada vez más densa y dinámica de acontecimientos.

Toda estrategia comienza con una lectura de la realidad, con una mirada sobre el entorno que carga de significación las situaciones que aparecen en el horizonte corporativo. La mirada es la base de la estrategia, recoge, ordena, interpreta y prioriza datos, conceptos y sucesos en un mapa corporativo que luego se transformará en proyectos, programas y acciones. La gestión de la incertidumbre es la articulación de tres procesos: diseño, implementación y gestión del mapa corporativo con el que la organización participa en su contexto cotidiano, es la estrategia primaria de un grupo de personas que interactúan para llevar adelante un proyecto común, gestionando su propia incertidumbre ante la complejidad de los acontecimientos.

Para gestionar el mapa corporativo desde el cual la organización traza intervenciones es necesario revisar dos factores clave en su configuración: la concepción de espacio y la concepción de tiempo. La primera de éstas implica pensar en la configuración de la realidad corporativa: *¿Con qué parámetros se define o se construye esa realidad?* Revisar la concepción de espacio implica analizar las posibilidades de acción y la gestión de las decisiones. *¿Qué probabilidades o certezas tienen determinadas acciones en el curso del tiempo?; ¿cómo la organización visualiza, construye y gestiona su futuro?* Pensar en el tiempo es pensar en el impacto de las decisiones, en la emergencia de nuevos procesos y en el azar como fuente de oportunidades de desarrollo. Desde su concepción de tiempo, la organización puede trazar caminos lineales y unívocos o bien explorar nuevos rumbos de desarrollo estratégico.

El mundo se está reconfigurando basado en la interacción y la emergencia de significados que surgen de una relación cada vez más compleja y dinámica entre la organización y su contexto. El entorno es un continuo de sucesos emergentes. La realidad corporativa no es una fotografía. Nuevos e imprevistos significados aparecen en la cotidianidad de los hechos corporativos a partir de las relaciones con los diferentes públicos. Las personas no son simples espectadores de una *puesta en*

escena predeterminada desde la organización, sino que se convierten en protagonistas de sus percepciones a partir de la interacción. La concepción de un mundo estático y objetivo, como una fotografía, se derrumbó en las postrimerías del siglo xx. Cada uno de nosotros es protagonista de la realidad que construye. Este punto de vista operativo cambia la concepción de la estrategia corporativa. Ya no estamos trabajando sobre un territorio seguro de interpretación de mensajes, donde la fuerza o la amplitud de medios controlados por el emisor desarrollan un significado unívoco y certero en los públicos, sino que estamos parados en un territorio inestable conformado por una trama de significados que se va tejiendo a partir de la interacción entre los públicos y la organización.

La dinámica de los significados emergentes genera un nuevo punto de vista respecto de la dinámica corporativa donde los límites de la certeza se pierden en una trama de azar e incertidumbre. Ralph Stacey plantea un marco de análisis para estos nuevos desafíos corporativos, lo que él denomina “operar lejos del equilibrio”, basado en los descubrimientos de las “nuevas ciencias matemáticas y naturales”. En este sentido, sostiene que “el mensaje central de las nuevas ciencias para las organizaciones es este: las organizaciones son sistemas de retro alimentación que generan comportamiento complejo donde los eslabones que unen la causa y el

efecto están rotos. El orden diseñado mentalmente es reemplazado por un orden emergente desde la inestabilidad a través de procesos de auto organización” (Stacey, 1992, p. 12).

El físico e ingeniero nuclear brasileño Clemente Nobrega que trabaja sobre la base de la física cuántica en el desarrollo estratégico de las organizaciones sostiene: “la percepción es la realidad”. Y avanza aún más en su planteamiento al señalar: “moldeando la percepción puede crear realidades” (Nobrega, 2001, p. 156). Por ellos, es necesario avanzar en el diseño, tal como otras ciencias, de un modelo no-lineal de gestión, que pueda contener los sucesos emergentes y generar acciones a partir de la interacción y emergencias de sucesos. Rupturas y discontinuidades. Es imposible predecir y controlar tal como los modelos clásicos de gestión proponían. No se puede mirar y operar en el contexto actual con modelos del siglo XXVII. Este es el planteo de Margaret Wheatley que sostiene: “hemos desarrollado gráficos y cuadros y mapas para introducirnos en el futuro y los hemos venerado como los marineros antiguos hacían con sus cartas de viaje” (Wheatley, 1992, p. 36). Esta es la herencia de las organizaciones objetivas, estructuradas y previsibles. Siguiendo este razonamiento, gestionar la incertidumbre se convierte en una cuestión clave para el destino de la organización. Esta es la paradoja esencial de toda estrategia corporativa. Cómo

desarrollar un modelo que permita atender a la coyuntura, manejar con fluidez los imprevistos del entorno y que a la vez posibilite construir la imagen de la organización, desarrollar la visión y los objetivos corporativos. Las teorías clásicas intentaban elevar el nivel de certidumbres dentro de la organización a través de estructuras rígidas, jerarquías, divisiones funcionales y autoridad centralizada (Zand, 2002). Daryl Corner señala: “los cambios ocurren cuando las organizaciones enfrentan situaciones que no esperaban, que no estaban dentro de sus expectativas.” Finalmente, sostiene que “todos los eventos son interpretados a través los filtros de nuestra percepción, en este sentido lo importante no es la relación entre las expectativas y la realidad objetiva; sino entre las expectativas y los propios filtros perceptivos” (Corner, 1998, p. 26).

Una vez más la paradoja: cuanto más informados más confundidos. Según Corner:

(...) la mayoría de los líderes no está preparado para enfrentar la dinámica de estos días porque les falta una apreciación de la tensión que existe entre la demanda cada vez más compleja del entorno y los escasos recursos disponibles para ayudar a las organizaciones en estas rupturas”. Sobre estas condiciones de ambigüedad e incertidumbre, el autor agrega “se reducen las posibi-

lidades de predicción, dejando a las personas sin el fundamento para una sensación de control sobre el entorno (1998, p. 13).

La organización sólo puede ver lo que está dentro de su territorio de credibilidad, aquello que ha recortado a partir de su sistema de interpretación. El entorno corporativo es mucho más amplio que lo considerado por la organización. Es necesario, para ver otros aspectos del entorno corporativo, mantener una redefinición constante de aquellos parámetros que definen la mirada de la realidad. Cuando el planteo estratégico pierde de vista la interacción se reduce a una manipulación que solamente busca resultados, presionando más allá de los límites y posibilidades del contexto. Así, una organización fuerza en los demás su versión de la realidad. La interacción pierde sentido, el vínculo entra en crisis, queda vacío. *¿Cuáles son los indicadores de este proceso?* Generalmente, el indicador básico es el malestar, traducido en diferentes comportamientos y manifestado por diferentes vías. Cuando una organización mira sólo su realidad, sus relaciones se transforman en un engaño. Lo que debería ser un proceso de intercambio de símbolos se transforma en un monólogo unilineal y causal.

La estrategia es interacción, intercambio de subjetividades, multiplicidad de significados; es un proceso basado en la interdiscursividad, en

la gestión de las percepciones que se entrecruzan generando realidades complejas, donde el azar y la incertidumbre determinan factores de interpretación. La organización realiza intervenciones en el mercado y en la comunidad basada en hipótesis de comportamientos y expectativas de resultados a partir de situaciones futuras imaginadas. En este conjunto de experiencias, vivencias y expectativas algunos resultados imaginados pueden cumplirse, pero en el desarrollo de los acontecimientos muchos aspectos se pierden en el azar y la incertidumbre de la realidad emergente.

Cada paso en el futuro está marcado por el riesgo y la probabilidad. Una decisión define una acción, un rumbo, pero más que una elección es la eliminación de posibles alternativas. Por cada acción elegida se descartan otras variantes. Todos los caminos en una organización se trazan a partir de conceptos sobre la propuesta y las hipótesis de vida derivadas de ésta en un determinado público. Estrategia implica: decisión y dinámica. Una decisión inicial y una sucesión de situaciones futuras sobre las cuales es necesario gestionar información y recursos. Definición y riesgo.

Una concepción estratégica del tiempo implica, entonces, romper la lógica de los caminos lineales y unívocos. Hoy más que nunca, las condiciones sociales y económicas de la población hacen que esta visión

cerrada sea una decisión suicida para los destinos de cada organización. La acción en sí misma implica complejidad. El universo de interrelaciones conlleva una enorme cuota de riesgo. Lo que sucede es que generalmente se busca controlar el riesgo desde una visión simple y lineal de las relaciones. Una visión como ésta, de las relaciones y los comportamientos, generalmente conduce a acciones estereotipadas y mutiladas que encierran a la organización en una cápsula tan cómoda como vulnerable.

Así como el manejo del espacio define el territorio de competencia de la organización, el manejo del tiempo define la probabilidad de las hipótesis e intervenciones en ese territorio de competencia. Ambos procesos: espacio y tiempo definen la concepción estratégica de los procesos de corporativos.

David Norton señala que “la estrategia es una hipótesis. Implica el movimiento de una organización desde su posición actual hacia una posición futura deseable, pero incierta. Debido a que la organización nunca ha estado en esa posición deseada, el camino para llegar a ella involucra una serie de hipótesis vinculadas entre sí (Norton, 2000, pp. 110-116). Cuando la organización construye una hipótesis respecto de su futuro, pone en juego no sólo factores racionales (percepción, modelos mentales, sistema de interpretación), sino también emocio-

nales (intuición, expectativas, deseos, clima emocional). El futuro está en la estructura cognitiva y emocional que diseña la imagen deseada. El resto es incertidumbre, sólo el devenir va a generar las condiciones para el desarrollo de esa imagen deseada. Éste se relaciona con la secuencia de los acontecimientos de la realidad. En las organizaciones el devenir es el día a día, el calendario y el desgaste cotidiano de la rutina. El futuro es algo distinto, es una construcción, no está en un calendario, está en la estructura cognitiva, en los paradigmas, en los símbolos con los cuales la organización traza un mapa para operar sobre la dinámica de la realidad. Esta distinción adquiere características metodológicas porque permite definir un espacio entre el devenir y el futuro, donde la estrategia se inserta como un puente. A través de la estrategia corporativa toman sentido las percepciones y las distintas señales del entorno cotidiano en función de un futuro compartido. Muchas veces las organizaciones (comerciales o civiles) manejan un concepto de futuro, como añadidura del presente. Pero en realidad lo que el presente trae como añadidura es el devenir, es la sucesión de los días. Pero esta dinámica, en sí misma, no conduce a nada. El devenir es una dinámica abierta de sucesos emergentes que no garantiza ningún futuro. Para navegar en un océano de acontecimientos es necesario colocar un punto de trascendencia más allá del devenir, esto es el futuro, el cual no es una cuestión de tiempo, sino de

espacio que define la dimensión de aspiración o trascendencia donde una organización quiere estar. Por ello, en ese espacio entre el devenir y el futuro está la estrategia, como un proceso que posibilita atender al devenir del día a día desde una mirada de futuro. El desafío de toda estrategia corporativa es desarrollar un modelo que permita atender a la coyuntura, manejar con fluidez los imprevistos del entorno y a la vez materializar el futuro de la organización, desarrollar la visión y los objetivos corporativos. La estrategia es posible si hay perspectivas de futuro. Cuando las acciones están ligadas exclusivamente al devenir, quedan atrapadas en un desempeño reactivo.

II. EL SIGLO XVII SIGUE VIGENTE EN EL MAPA CORPORATIVO

En el punto anterior hemos descrito la importancia de redefinir los parámetros que conforman el mapa corporativo, ya que desde aquellos todas las organizaciones diseñan sus modelos y desarrollan sus intervenciones en la sociedad. En este punto vamos a intentar explorar en las raíces del paradigma que dio origen y fundamento científico al mapa que sigue vigente en la actualidad.

Joan Costa señala: “el paradigma clásico del industrialismo (capital, tierra y mano de obra) forjó su desarrollo con el objetivo económico, el

ideal productivista, la organización y la administración (2001, p. 28). Haciendo un análisis del alcance de “la visión mecanicista de la vida”, Fritjof Capra señala que “con el triunfo de la mecánica newtoniana en los siglos XVIII y XIX la física quedó establecida como prototipo de una ciencia exacta con la que se habían de cotejar todas las demás ciencias (1992, p. 213).

Del análisis de este tema nos interesa presentar dos aspectos. El primero está centrado en la concepción del mundo que deriva del modelo mecánico de Newton. El *mundo como el mecanismo perfecto de un reloj* va a tener implicancias en el desarrollo de todas las ciencias de la era moderna hasta nuestros días. El segundo aspecto está centrado en la consecuencia de los resultados de este paradigma mecánico. El sistema de interpretación permite leer, interpretar y significar los datos de la realidad. Por su parte, los paradigmas constituyen los filtros a través de los cuales ésta es aprehendida e interpretada. Éstos determinan la complejidad del mundo que nos rodea y por consiguiente las decisiones corporativas. De acuerdo con la concepción de realidad que elaboremos dependerá nuestra manera de actuar.

A partir de sus observaciones, Newton desarrolla el concepto de “fuerza” atribuyendo a su interacción todos los movimientos de la

naturaleza; su modelo permitió a la humanidad interpretar *la realidad*. La física, la economía, la antropología, la sociología y hasta la psicología contemporánea desarrollaron sus teorías basadas en este modelo. La teoría de Newton ordenó la mirada sobre la complejidad de los hechos en el siglo xvii, otorgándole previsibilidad y objetividad. Este modelo, la realidad como un mecanismo perfecto, tuvo significativas repercusiones en las ciencias sociales. Las teorías económicas también reflejaron este desarrollo. Clemente Nóbrega señala “que Frederik Taylor fue quien hizo con las ideas sobre el mundo de las empresas, lo que Newton hizo con la ideas en el mundo científico: una revolución”; y agrega que en esta época del desarrollo del cientificismo tayloriano “la escala de los problemas era simple, complejidad ninguna con la seguridad que las verdades serían descubiertas” (1999, p. 143).

La definición estratégica de muchos modelos de gestión está basada en un futuro enlazado. Bajo esta concepción se podría pensar que atrapando el futuro se pueden prever resultados, diseñar acciones certeras, efectivas y unívocas. Pero el futuro es el resultado de procesos emergentes, de situaciones desconocidas que dependen de la conjunción de múltiples variables.

Así es como este modelo mecánico fracasa al intentar explicar y operar en estos contextos sociales de tan

alta inestabilidad como los que estamos viviendo en la actualidad. El modelo newtoniano nos enseñó que la confusión estaba fuera del observador, la ciencia es objetiva y a través de leyes universales se puede trascender a los cambios. *¿Qué ocurre con este modelo en la actualidad?; ¿qué sucede con las certezas más allá de los cambios?; ¿qué sucede con el tiempo y el espacio?; ¿el azar y la incertidumbre?* La herencia del modelo newtoniano, según Nóbrega, es que “no sabemos lidiar con la ambigüedad y la paradoja. Necesitamos tener un centro absoluto de donde vengan las órdenes y el poder” (1999, p. 150).

El problema, entonces, no es la complejidad del entorno, sino las herramientas para percibir, interpretar y operar en esa complejidad. Nuestra realidad cotidiana es compleja en su esencia. La dinámica actual de la información conlleva a una inestabilidad en el comportamiento de las variables clásicas, por lo cual se ensancha la brecha de las inferencias y es más difícil cerrar una figura, una interpretación global del entorno; esto hace que la interpretación que se obtiene de ese entorno sea absolutamente contingente: las leyes no tienen la fuerza de la certeza, tienen la dinámica de la probabilidad (Prigogine, 1999, p. 30).

Este es el conflicto actual que nos lleva a revisar el legado de Newton en el desarrollo de las acciones y el

liderazgo corporativo. A partir del modelo newtoniano fuimos educados con la concepción de que los resultados se consiguen con fuerza. En el mundo de los negocios estas fuerzas eran el tamaño, el stock, la logística, la cantidad de personas que competían e interactuaban en el mercado. El modelo de Newton, que además de la economía, inundó a todas las ciencias modernas, naturalizó la complejidad.

La estructura cerrada y determinista de la física newtoniana modeló la vida del siglo pasado y se convirtió en el filtro esencial a través de cual miramos todo lo que está a nuestro alrededor. El desafío para los nuevos líderes es mirar más allá de su propio territorio, avanzar en el diálogo y la diversidad y considerar que los movimientos en el mercado están signados por la probabilidad y la multiplicidad de variables. Así se transformará en un diseñador de organizaciones, donde el futuro y el presente se convierten en las dos caras del mapa corporativo, el activo más valioso de la organización.

III. EL FINAL DE LAS CERTEZAS EL PRINCIPIO DE LA ESTRATEGIA

La *gestión del mapa corporativo de la realidad* es el primer paso para la competitividad en contextos inestables. La competitividad no es solamente una cuestión de empresas

y de rentabilidad de productos, además, tiene que ver con satisfacer las demandas de un contexto cada vez más exigente, interconectado, volátil e imprevisible, y se relaciona con la operatividad de la estrategia, lo cual alcanza a cualquier organización que tenga un propósito por cumplir en determinado mercado o sector de la comunidad, sea con una propuesta comercial, social, gubernamental, etc.

La *gestión del mapa corporativo* marca la diferencia entre lo que no se puede controlar y lo que es responsabilidad corporativa gestionar. La *dinámica de la realidad*, compuesta por los sucesos emergentes y el devenir del tiempo, no se puede controlar porque sus movimientos trascienden lo que la organización puede abarcar. Esta última alcanza a conformar un *mapa de la realidad*, a diseñar una versión propia de la realidad que al mismo tiempo conlleva la incertidumbre de la fragmentación y la potencialidad de un futuro compartido. El *mapa corporativo* es lo que se puede gestionar para participar de la dinámica de la realidad. Es responsabilidad de la organización sostener la dinámica de su *mapa de la realidad* si desea mantener su competitividad en el mercado o en la comunidad.

En la dinámica de apertura/cierre la organización estructura modalidades de participación que pueden contener diferentes estados operativos. Las tareas para la organización, para

redefinir una modalidad de participación activa, incluyen:

- *Explorar los límites de su mapa corporativo*, para identificar oportunidades y riesgos en la dinámica de la realidad que puedan afectar el proyecto de la organización.
- *Diseñar alternativas de acción*, para ampliar las posibilidades de desarrollo de los rumbos corporativos.
- *Fortalecer la red de recursos*, para enriquecer la infraestructura desde la cual se diseña, implementa y gestiona la participación.
- *Materializar la ejecución de las acciones*, porque no hay otra forma de transformar la incertidumbre de un modelo en resultados concretos.

El final de las certezas abre el espacio de responsabilidad que toda organización tiene sobre su percepción. El mapa corporativo no es la realidad, es un modelo abstracto. En los límites del mapa corporativo emerge la incertidumbre como un estado alejado de las certezas y el futuro aparece como un espacio de trascendencia más allá del devenir de los acontecimientos. La incertidumbre es el insumo básico de la estrategia. Desde la certeza no hace falta la estrategia, con el control y la supervisión es suficiente para mantener el desenvolvimiento de un proyecto predeterminado. La estrategia es el proceso que permite articular el mapa corporativo de la realidad con la dinámica compleja del contexto.

Todo mapa corporativo tiene límites porque es una abstracción. En esos límites aparece la incertidumbre. La estrategia es el proceso que permite gestionar los límites de la incertidumbre, que son los límites del mapa corporativo de la realidad, y mantener una sincronía con los sucesos emergentes del entorno.

La estrategia posibilita articular el mapa corporativo en el devenir de los acontecimientos. La incertidumbre y el desconcierto están directamente relacionados con el desenvolvimiento de un proyecto corporativo en el tiempo, el cual es generador de historia, no es aséptico. Esto significa que la organización no vive en un tiempo lineal que se proyecta desde el pasado hacia el futuro como una línea recta absoluta, por el contrario, el tiempo genera complejidad. En la medida que la organización participa con sus acciones en determinado contexto ésta genera sucesos emergentes que ponen a prueba la capacidad y competitividad de su mapa corporativo.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R. & Gharajedaghi, J. (1984), "Mechanics, Organisms and Social Systems" en *Strategic Management Journal*, Vol. 5. pp. 289-300.
- Bueno Campos, E. (1993), *Curso básico de economía de la empre-*

- sa: un enfoque de organización, Vol. 1, Pirámide, Madrid.
- Capra, F. (1992), *El punto crucial. Ciencia, sociedad y cultura naciente*, Troquel.
- Corner, D. L. (1998), *Leading at the edge of chaos*, John Wiley & Sons.
- Costa, J. (2001), *Imagen corporativa en el siglo XXI*, La Crujía, Buenos Aires.
- Gharajedaghi, J. (2004), *Systems Methodology. A Holistic Language of Interaction And Design Seeing Through Chaos and Understanding Complexities*, Ack-off Center for Advancement of Systems Approaches, University of Pennsylvania.
- Halpern, J. Y. (2003), *Reasoning about Uncertainty*, The Massachusetts Institute of Technology –MIT– Press, Cambridge (Mass.), London.
- Kauffman, S. (1995), “Escaping the Red Queen effect” en *The McKinsey Quarterly* 1, New York.
- Manucci, M. (2006), *La estrategia de los cuatro círculos. Diseñar el futuro en la incertidumbre del presente*, Norma, Bogotá.
- Nóbrega, C. (1999), *Em busca da Empresa Quântica*, Ediouro, Rio de Janeiro.
- Nóbrega, C. (2001), *Supermentes, do big bang à era digital*, Negócio, Sao Paulo.
- Norton, D. (2000), “Medir la creación de valor” en *Revista Gestión*, Vol. 5 No. 5, pp. 110-116.
- Prigogine I. (1999), *Las leyes del caos*, Crítica, Buenos Aires.
- Stacey, R. (2002/2003, Winter), “Organizations as complex responsive processes of relating” in *Journal of Innovative Management*, Vol. 8, No. 2. pp.37-39
- Stacey, R. D. (1992), *Managing the unknowable. Strategic boundaries between order and chaos in organizations*, Joey – Bass Publishers, New York.
- Tetenbaum, T. J. (1998, Spring), “Shifting paradigms: from Newton to chaos” en *Organizational Dynamics. American Management Association*, Vol. 26, No. 4. p. 21(12)
- Tushman, M. & O’Reilly, Ch. (2002), *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press, Boston.
- Wheatley, M. (1992), *Leadership and the new science: learning about organization from an orderly universe*, Berrett-Koehler Publishers, New York.
- Youngblood, M. D. (1997, sept.-oct.), “Leadership at the edge of chaos: from control to creativity” en *Strategy & Leadership*, Vol. 25, No. 5. p. 8(7)
- Zand, D. E. (2002), *Teoría y aplicación del Managment*, Mercado, Buenos Aires. &

Análisis de los modelos de marketing ambiental

Berenice Maldonado Hernández*

Luis Arturo Rivas Tovar**

Dónovan Molina Galicia***

José Luis Flores Galaviz****

Recibido: abril de 2007 - Aprobado: mayo de 2007

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es revisar la literatura reportada en el estado del arte sobre marketing ambiental y describir aquellos modelos que estudian el comportamiento del consumidor que han encontrado evidencia empírica sustentable.

Luego de una amplia revisión en todos los bancos internacionales de información fueron encontrados cuatro modelos de marketing ambiental y uno que caracteriza a los consumidores verdes. Los modelos son descritos y comparados analizando sus características y equivalencias. Como resultado de lo anterior se concluye que los valores ambientales inculcados en el seno familiar y en la escuela son determinantes para la conducta de los consumidores verdes.

Palabras clave: marketing ambiental, modelos, comportamiento del consumidor.

ABSTRACT

The objective of this work is revising the reported literature in the state of art on environmental marketing and to describe those models which study consumer behavior which have found sustainable empirical evidence.

After an extensive revision in all the international information banks, it were found 4 models of environmental marketing and a model that characterizes the green consumers. The models are described and compared analyzing their characteristics and equivalences. As a consequence of the previous analysis is concluded that the environmental values instilled in the family and in the school are determinants for the conduct of the green consumers.

Key words: Environmental marketing, model, consumer behaviour.

* Licenciada en relaciones industriales y MC en administración de negocios por el IPN de México. bmaldonadoh@ipn.mx

** Doctor en ciencias administrativas, catedrático de la ESCA IPN e investigador nacional nivel I. larivas33@hotmail.com, larivast@ipn.mx

*** Licenciado en economía MC© en administración pública por el IPN de México, asistente del editor de investigación administrativa. donovanmolina@hotmail.com

**** Profesor de tiempo completo del posgrado de la ESCA-IPN. jflores@ipn.mx

INTRODUCCIÓN

La evidencia de los efectos adversos que las actividades de la población han ocasionado sobre el medio ambiente ha aumentado la preocupación del gobierno, la sociedad y la comunidad científica. Ya que los patrones de consumo han hecho crecer la cantidad de energéticos y productos, dirigir la conducta de los consumidores hacia la conservación y compra de productos que tengan menor impacto sobre el medio ambiente ha cobrado gran importancia. Para lograr la ruptura de los patrones de consumo es necesario analizar los tópicos ambientales, y establecer si éstos se ven reflejados en los hábitos de compra, lo cual permitirá conocer el potencial del mercado de los llamados *productos verdes*.

La mercadotecnia ambiental, mejor conocida como marketing ambiental en los medios académicos, es consecuencia de la mayor atención de gobiernos, grupos ambientalistas y grupos políticos de filiación verde, lo cual ha contribuido a transformar la legislación; ésta, a su vez, obliga a las empresas a tener un mejor desempeño ambiental (Subhabrata, 2001; Gupta 1995; Roarthy, 1997 y Ghobadian, 1995). Sin embargo, las empresas han decidido incorporar la protección al medio ambiente a sus prácticas no sólo por las exigencias del entorno, sino también porque gracias a ello es posible obtener ventajas de costo y mejores niveles

de desempeño (Klassen y McLaughlin 1996). Por su parte, la contaminación, vista como la evidencia de un desperdicio de recursos, es por tanto una oportunidad de mejora para los procesos de gestión.

No obstante el creciente número de empresas preocupadas por la protección del medio ambiente, aún es poco común que estos objetivos se relacionen con su estrategia de negocios o con la planeación de mercadotecnia (Lainly, et. al., 1998; Kärnä et. al., 2003). Se ha demostrado que la aplicación de estrategias ambientales dentro de las organizaciones genera impactos positivos en sus operaciones (Lainly, 1998; Gupta, 1995).

Dentro de *las estrategias verdes* encontradas en la literatura destacan las siguientes: el desarrollo de productos verdes; mejoras en la operación; alianzas estratégicas con grupos ambientalistas; modificación de la cultura corporativa; reposicionamiento de productos; creación de nuevos productos que satisfacen al mercado verde; reducción de desechos; inclusión de tecnologías limpias en los procesos productivos y adquisición de materias primas menos dañinas para el medio ambiente, entre muchas otras, cuyo principal objetivo es mejorar el desempeño ambiental de las organizaciones (Polonsky, 1995, 1998; Lainly, 1998; Ottman, 1992a; Davis, 1992; McDaniel & Rylander, 1993;

Choice, 1990; Gupta, 1995; Lin, 2001; Harris, 2002 y Rao, 2002).

Existe evidencia de que una de las oportunidades surgidas con la creciente preocupación por el medio ambiente ha sido el desarrollo de un nuevo mercado, diseñado específicamente para aquellos productos cuyos efectos sobre el medio ambiente son menores (Coddington, 1993; Davis, 1993; McDougall, 1993; Ottman, 1992a y 1990). Por desgracia, muchas organizaciones deseosas de explotar estas nuevas oportunidades intentaron posicionarse como empresas ambientalmente responsables sin modificar la composición de sus productos, hecho que generó la desconfianza de los consumidores sobre empresas y productos que aseguraban ser verdes. (Lawrence, 1991, Ottman, 1992b; Mendleson, 1995). Por tal razón, algunos autores recomiendan que toda organización que desee integrar el marketing ambiental en su estrategia de negocios, debe adoptar una cultura corporativa ambientalmente responsable (McArthur, 1994; McDaniel & Rylander, 1993; McDougall, 1993 y Ottman, 1992b).

Considerando que los consumidores dejaron de confiar en las promesas ecológicas de las empresas y en su publicidad, algunos estudios han analizado cómo los consumidores responden ante la publicidad ecológica y si ésta se sustenta en el comportamiento ambientalmente

responsable de las empresas; además dichos estudios establecen que la comunicación debe reforzar la mentalidad ambiental cooperativa entre la organización y sus consumidores (Chan, 2004; Polonsky 1997; Harrison, 1992 en Mee y Clewes 2004), e inclusive han intentado detectar si éstas se han desarrollado bajo un enfoque de producto, proceso, imagen o proporcionando información ambiental (Davis J. J., 1994; Carlson et. al., 1993; Polonsky, 1997).

Existe evidencia de que el gobierno a menudo utiliza estrategias de mercadotecnia para fortalecer los lazos de comunicación con la población, e inclusive ha utilizado anuncios en red para concienciar a ésta acerca de la importancia del reciclaje; además se ha intentado determinar cuáles herramientas de comunicación son más efectivas para modificar conductas a nivel local (Mee N. y Clewes D., 2004).

Diversos estudios han demostrado que los consumidores eligen los productos que consumen basándose en el impacto que éstos ejercen sobre el medio ambiente natural (Coddington, 1993; Davis, 1993; McDougall, 1993; Ottman, 1992a; The Roper Organization, 1990; D'Souza 2004). Asimismo se ha establecido que los consumidores no solamente deciden comprar productos que son menos dañinos para el medio ambiente, sino que también están dispuestos a pagar más por ellos, inclusive hasta

un 5% por encima del precio normal (Kassaye W. 2001; Coddington, 1993; Davis, 1993; Ottman, 1992a). Sin embargo, para poder incursionar en este nicho de mercado además de desarrollar productos que satisfagan éstas necesidades, también es preponderante realizar una adecuada segmentación de mercados, que no sólo considere aspectos demográficos, sino psicológicos, ya que en investigaciones recientes se ha demostrado que éstos últimos permiten identificar de forma más eficaz el perfil del público objetivo. (Straughan R. D. y Roberts J. A., 1999).

Sin embargo, no es tarea fácil modificar los hábitos de consumo e influenciar la conducta de los individuos, pues para hacerlo es necesario realizar grandes esfuerzos que, en primer lugar, identifiquen los factores que contribuyen a que las personas tomen conductas de conservación del medio ambiente y adquieran productos que generan menor impacto sobre la naturaleza, con los cuales se puedan crear modelos que permitan modificar las conductas en materia medio ambiental y de consumo, ya que si los individuos que muestran un alto nivel de preocupación por la problemática ambiental la traducen en la compra de productos verdes, el diseño de dichos productos se convierte en un negocio rentable para el sector industrial, (Chan, p. 339) y, en consecuencia, las relaciones entre comprador y vendedor podrán

contribuir a la revolución verde y la mejora de la situación ambiental.

El objetivo de este estudio es conocer, a través de una revisión del estado del arte, los modelos de comportamiento del consumidor verde que los especialistas han diseñado y validado. Cabe destacar que aunque diversos autores han estudiado la relación entre el conocimiento acerca de tópicos ecológicos y el comportamiento de compra, o la forma más adecuada para influenciar la conducta de los consumidores para lograr que adquieran productos ecológicos (Martin B. y Simintiras A. C. 1995; Schlegelmilch B. B. et. al. 1996; Polonsky M. J., y Mintu-Wimsatt A. T. 1995; Moisander J. y Pesonen S. 2002), para efectos de ésta investigación sólo se tomaron aquellos que desarrollaron la propuesta de un modelo que explicara gráficamente los factores que influyen sobre la intención de compra ecológica y, por consiguiente, el comportamiento de compra verde. Bajo éstos parámetros se detectaron cinco modelos que intentan explicar el comportamiento del consumidor ambientalmente responsable.

MODELO CONCEPTUAL DEL COMPORTAMIENTO DE COMPRA ECOLÓGICA CHAN-LAU (2000)

La construcción de éste modelo surge como consecuencia de un estudio realizado en la Universidad

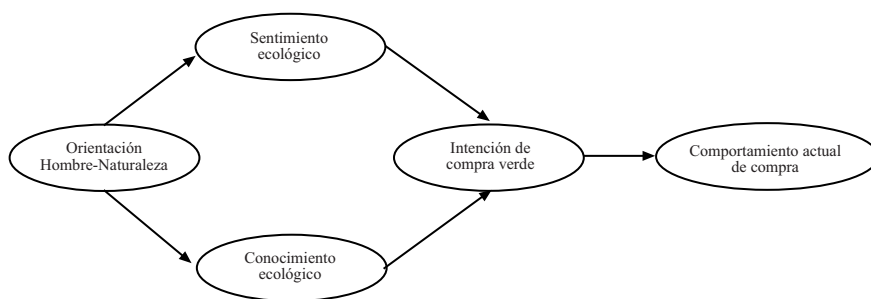
Politécnica de Hong Kong por los profesores Ricky Y. K. Chan y Loretta B. Y. Lau. Dicha investigación se llevó a cabo con el propósito de examinar cómo el sentimiento y el conocimiento ecológico influyen en el nivel de compromiso de los individuos hacia la adquisición de productos ecológicos, considerando el efecto de los valores culturales (orientación hombre-naturaleza) sobre el sentimiento y conocimiento ecológico.

La primera variable del modelo es la *orientación hombre-naturaleza*, la cual representa los valores que rigen la relación entre el ser humano y la naturaleza. En segundo término se encuentran el conocimiento ecológico y el sentimiento ecológico, los cuales se definen como el conjunto de conocimientos que un individuo posee acerca de tópicos ambientales; finalmente, el tercer factor es el sentimiento ecológico, que es el apego emocional de un individuo hacia el

medio ambiente con relación a su nivel de compromiso verbal y actual.

Con el análisis de estas tres variables los profesores Chan y Lau diseñaron el modelo expuesto en la figura 1, el cual propone que los valores que tradicionalmente rigen la relación de los individuos con la naturaleza (orientación hombre-naturaleza) influyen de forma directa sobre la cantidad de conocimientos que una persona posee acerca de tópicos ambientales (conocimiento ecológico) y el nivel de apego emocional y de compromiso que un individuo muestra hacia el medio ambiente (sentimiento ecológico); asimismo propone que estos factores ejercen una influencia significativa sobre la intención de los individuos de realizar una compra verde. Como resultado de sus investigaciones Chan y Lau concluyen que el comportamiento de compra es dependiente de la intención de compra verde del individuo.

FIGURA 1. Modelo conceptual del comportamiento de compra ecológica Chan-Lau (2000)



Fuente: Chan R., Lau L., "Antecedent green purchases: a survey in China" (2000) Journal of consumer Marketing p.p. 338-357 .

Para validar el modelo se realizaron 274 entrevistas personales en las ciudades de Guangzhou y Beijing, con individuos cuya edad promedio oscilaba entre 25 y 29 años, y sus ingresos eran similares a los de la mayoría de la población. De la muestra extraída 45% fueron de género masculino y 55% de género femenino, 68% casados, 42% solo estudiaron la educación primaria, 40% tiene estudios de bachillerato y 18% educación universitaria. En cuanto a la ocupación de los entrevistados 30% eran gerentes o ejecutivos 44% cajeros, técnicos u obreros, 7% estaban dedicados al autoempleo, y el 19% restante eran empleados de gobierno, estudiantes, o amas de casa.

A través del análisis de la información recopilada por medio de las entrevistas personales la investigación de Chau – Lau encontró:

- El sentimiento y conocimiento ecológico influyen de forma similar y positiva en la intención de compra verde de los consumidores chinos.
- Los valores culturales (orientación hombre-naturaleza) de la comunidad de las ciudades de Guangzhou y Beijing ejercen una influencia significativa sobre el sentimiento ecológico.
- En la población china, gracias a sus valores culturales (orientación hombre-naturaleza), el sentimiento ecológico afecta de forma positiva su intención de compra.

MODELO DE LA COMPRA AMBIENTALMENTE RESPONSABLE FOLLOWS - JOBBER (2000)

Fue desarrollado por Scott B. Follows de la Universidad de Acadia, y por David Jobber de la Universidad de Bradford, con el propósito de predecir la compra de un tipo específico de producto ambientalmente responsable. Cabe destacar que es para un tipo específico de producto, ya que de acuerdo con algunos especialistas (Diamantopoulos *et. al.*, 1994) el comportamiento de compra ecológica debe ser analizado con base en el producto más que en relación con patrones de compra ecológica.

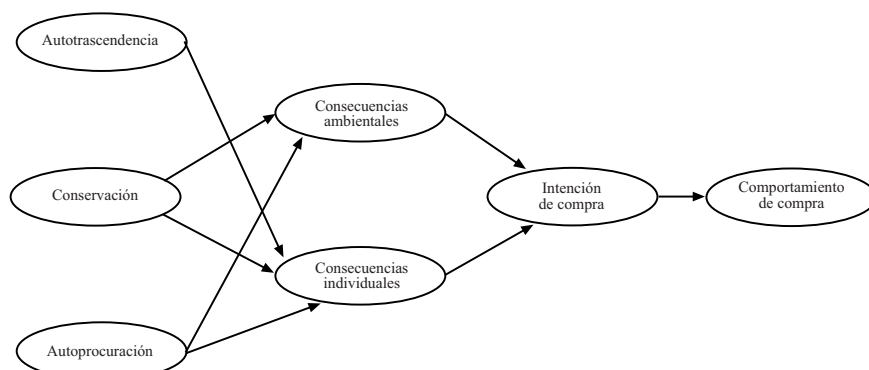
Para lograr la predicción del comportamiento de compra los autores consideraron tres aspectos que determinan la intención de compra, la que a su vez influye en el comportamiento de compra; estos aspectos son los *valores de auto trascendencia* o pro-sociales, los cuales reflejan la motivación de un individuo por trascender por encima de sus intereses egoístas y promover el bienestar de los demás, los que están cerca, los más distantes e incluso la naturaleza; se considera que podrían afectar positivamente la actitud pro ambiental, escalando a un nivel más alto de importancia las consecuencias ambientales de un producto. También son considerados los *valores de conservación*, que muestran la necesidad de preservar

el estatus y seguridad que se obtienen a través del respeto de las tradiciones y las relaciones armoniosas con la sociedad. Los autores plantean que los individuos que dan gran importancia a los valores de conservación no quieren complicar su vida con el cambio o cosas que no sean la norma. Por último son contemplados los *valores individualistas*, que hacen referencia a los factores que motivan a las personas a poner sus propios intereses por encima de cualquier otra cosa. Así, Follows y Jobber proponen que las metas de autoindulgencia y auto recompensa de un individuo son consistentes

con el interés en las consecuencias individuales, y que actúan de forma negativa sobre las consecuencias en el medio ambiente. De esta forma los individuos que dan gran importancia a los valores individualistas podrían estar preocupados acerca de los efectos que un producto tendría sobre ellos, sin valorar las consecuencias que éste podría tener sobre los demás o sobre el medio ambiente.

Con base en los planteamientos propuestos por Follows y Jobber, se diseñó el modelo que se muestra en la figura 2.

FIGURA 2. Modelo de la compra ambientalmente responsable Follows - Jobber (2000)



Fuente: Follows S., Jobber D. "Environmentally responsible purchase behaviour: a test of a consumer model" (2000) European Journal of Marketing No. 5/6, p.p. 723-746.

Para medir la validez de las afirmaciones hechas por el modelo, se hizo un estudio enfocado en la conveniencia del uso de pañales desechables o de tela. El cuestionario diseñado para

este fin fue entregado a mil mujeres que habían dado a luz en un hospital de maternidad de Nueva Escocia, Canadá, durante las 48 horas anteriores a la aplicación del cuestionario.

De la muestra seleccionada respondieron 160 mujeres. Del análisis de los resultados obtenidos resaltan las siguientes conclusiones:

- La decisión de comprar un producto ambientalmente responsable o uno que no lo sea, requiere una evaluación concienzuda de las consecuencias ambientales e individuales asociadas con la compra del producto.
- La fuerte influencia de las consecuencias individuales en la intención explica por qué algunos consumidores expresan altos niveles de preocupación por el medio ambiente, aunque no muestran una conducta pro-ambiental.
- Los valores individualistas tienen efectos opuestos a la autotranscendencia.
- Las consecuencias ambientales e individuales están ligadas al comportamiento a través de la intención.

MODELO DE LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO DE COMPRA ECOLÓGICA PLANEADA, KALAFATIS, ET AL. (1999)

La teoría del comportamiento planeado (TPB por su sigla en inglés) fue desarrollada en 1985 por Ajzen. En este estudio se analizó la influencia de seis variables sobre la intención y el comportamiento. El modelo fue usado en el estudio del comportamiento

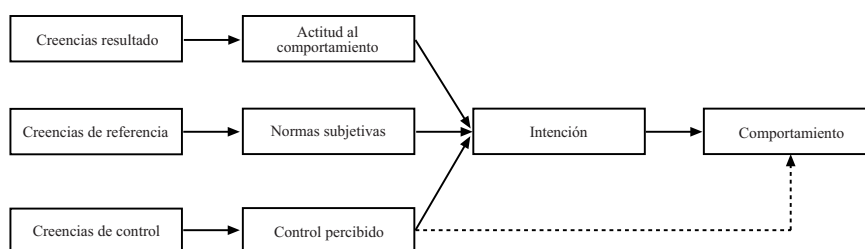
de compra de los consumidores en mercados verdes en 1999 por Stavros P. Kalafatis y su equipo de colaboradores de la Escuela de Negocios de Kingston. Para el desarrollo de esta investigación se plantearon como objetivos observar las dimensiones que determinan la actitud y que ejercen alguna influencia sobre la intención de comprar productos amigables con el medio ambiente y determinar la estabilidad del modelo, al aplicarse en dos mercados diferentes, para lo cual se tomaron dos ciudades europeas.

El primer par de variables que propone este modelo está compuesto por *las creencias, resultado y la actitud hacia el comportamiento*. Estas variables hacen referencia a la suma de resultados esperados, que son evaluados considerando que tan deseables pueden ser. La siguiente dupla está constituida por *las creencias de referencia y las normas subjetivas*; éstas últimas son las pautas que un individuo toma en consideración para decidir que debe o no hacer; el cumplimiento de estas normas puede generar sentimientos de auto respeto y orgullo, y en caso de que el individuo no actúe con base en ese marco referencial se produce un sentimiento de vergüenza y auto reproche. Por ésta razón, mediante estas normas subjetivas se controla el comportamiento, tomando como fundamento el deseo que los individuos manifiestan por actuar como los demás piensan que debe hacerse.

Finalmente, son presentadas las variables *creencias de control* y *el control percibido*, las cuales se interpretan de acuerdo con las creencias que un individuo posee sobre un tópico específico y que generan la percepción de su espacio de control; es decir, si un individuo considera

que carece de los recursos u oportunidades necesarias para comportarse de cierta forma no tendrá la intención de hacerlo, a pesar de que su actitud hacia el comportamiento y sus normas subjetivas sean favorables. El modelo se puede observar en la figura 3.

FIGURA 3. Modelo de la teoría del comportamiento de compra ecológica planeada, Kalafatis *et. al* (1999)



Fuente: Stavros P. *et. al*. "Green marketing and Ajzen's theory of planned behaviour: a cross- market examination" (1999) Journal of consumer marketing Vol. 16 No. 5 pp. 441-460.

Para validar el modelo se enviaron cuestionarios por correo a consumidores de Londres y Atenas, quienes al momento del estudio estaban interesados en adquirir muebles de madera; de los cuestionarios enviados a Londres 175 contenían información útil y de los que se aplicaron en Atenas 170 fueron utilizables. Del análisis de los resultados del estudio se concluyó:

- El modelo TPB es más apropiado para mercados establecidos que

se caracterizan por sus patrones de comportamiento.

- Los estudios indicaron que el control generalizado de las creencias puede moderar los efectos de la intención de compra.
- Algunos individuos muestran una tendencia a atribuir el control de los eventos a los factores internos.
- Existe una relación de reciprocidad entre la actitud y las normas subjetivas.

MODELO DEL COMPORTAMIENTO DE COMPRA ECOLÓGICO Y LA DISPOSICIÓN A PAGAR UN PRECIO MAYOR LAROCHE, ET AL. (2001)

El modelo diseñado por Laroche, Bergeron y Barbaro-Fórrelo de la Universidad de Concordia en Canadá, en 2001, tuvo el propósito de identificar el perfil de los consumidores que están dispuestos a pagar más por los productos amigables con el ambiente, así como las estrategias de mercadotecnia eficaces para este segmento de consumidores.

El modelo se centra en el análisis de las variables que determinan la disposición de los individuos a pagar un precio mayor por productos amigables con el medio ambiente. Éstas se pueden agrupar en tres categorías: características demográficas, nivel de conocimiento y valores y actitudes que los consumidores poseen o adoptan acerca de los tópicos ambientales.

Dentro de las características demográficas se encuentran edad, género, ingresos, nivel educativo, situación laboral, estado civil, tamaño de la familia, y si el individuo es propietario de la casa en la que habita, ya que algunos estudios han encontrado que las mujeres, en la mayoría de los casos, tienen mayor conciencia sobre

el medio ambiente que los hombres (McIntyre, et al., 1993; Banerjee & McKeage, 1994 en Laroche, 2004, p. 505); sin embargo, otros estudios han encontrado que sólo los hombres están dispuestos a pagar más por controlar la contaminación del aire (Reizenstein et al., 1974, en Laroche, 2004, p. 505). Lo que es un hecho es que aun cuando en la mayoría de los casos las características demográficas han mostrado ser contradictorias respecto del comportamiento adoptado por los individuos hacia el medio ambiente, es claro que ejercen influencia sobre él.

El conocimiento es reconocido en investigaciones del consumidor como una característica que influencia todas las fases del proceso de decisión (Laroche, 2004, p. 505). Se trata de un constructo relevante y significativo que afecta la manera como los consumidores reúnen y organizan la información usada para la toma de decisiones y la forma según la cual evalúan los productos y servicios.

Los valores del consumidor indiscutiblemente influyen su comportamiento porque ayudan a jerarquizar las metas que un individuo se ha planteado. Es por ello que para el diseño de este modelo los autores tomaron en cuenta el estudio de Tradis (1993), en el cual se afirma que existen cuatro valores que se deben analizar ya que los mismos ejercen gran influencia en el comportamiento de los individuos: *los individualistas*, los cuales muestran

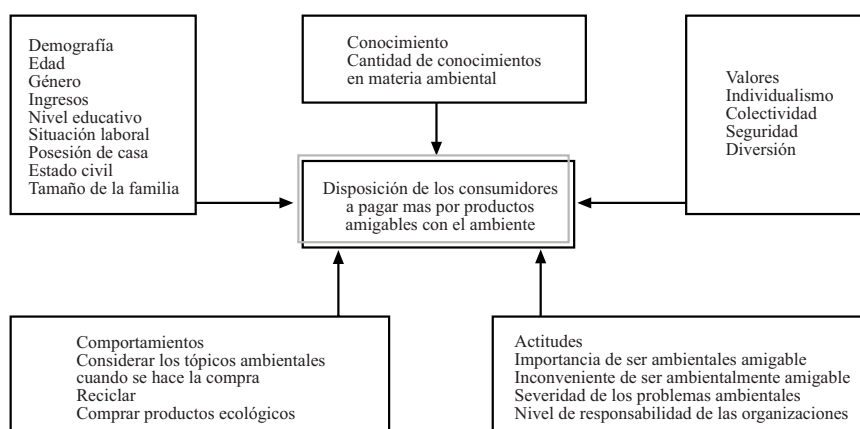
qué tan enfocada está una persona en sí misma; *los colectivos*, que implican cooperación, ayuda y consideración de las metas de un grupo, por encima de los intereses individuales; *disfrute y diversión*, según los cuales se asume que las personas consideran importante disfrutar la vida, les gusta interactuar con la naturaleza y por ello les debe interesar protegerla; por último, los *valores de seguridad*, los cuales no tienen una interrelación importante.

Las dos actitudes más estudiadas en la literatura respecto del comportamiento amigable con el ambiente, son: el grado en que los consumidores ven el comportamiento amigable con el ambiente como importante

para ellos y la sociedad, y la inconveniencia para el individuo de involucrarse en una moda que favorezca al medio ambiente.

En cuanto al comportamiento del consumidor se sostiene que aquellos individuos preocupados por el medio ambiente trataran de protegerlo con diferentes acciones, como: reciclar, adquirir solamente productos verdes, separar la basura etc. Sin embargo, existe un factor importante que debe considerarse en la adquisición de productos ecológicos, que es la disposición que un individuo tiene para pagar un precio mayor por esos productos que generan menor daño al medio ambiente. Este modelo se describe en la figura 4.

FIGURA 4. Modelo del comportamiento de compra ecológico y la disposición a pagar un precio mayor



Fuente: Laroché, M. et. al., "Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products" (2001), Journal of Consumer Marketing, Vol. 18, No. 6, pp. 503-520.

Para comprobar la validez del modelo propuesto se consultó a 2387 individuos de una gran ciudad de Norteamérica para aplicar los cuestionarios. 907 fueron utilizables. Entre éstos el 56% eran mujeres, 86% propietarios de la casa en que vivían y 77% estaban casados; además, aproximadamente el 48% de quienes respondieron el cuestionario tenía una edad promedio de 40 a 59 años, el 44% se había graduado de alguna universidad, el 47% tenía un ingreso de al menos 50,000 dólares y el 49% trabajaba más de 30 horas a la semana.

La recolección de datos se hizo durante las noches y fines de semana, momentos en los cuales se sabía que los individuos podrían estar en sus casas. Como conclusiones se encontraron las siguientes:

- Existe relación entre los valores y la disposición de los consumidores a pagar mayor precio por productos amigables con el medio ambiente. Tal como se esperaba los consumidores con conciencia ecológica reportaron que los valores de colectivismo y seguridad son principios que guían su vida. Estos consumidores consideran importantes sus relaciones personales, lo cual se traduce en la búsqueda del bienestar de los demás.
- Los consumidores que consideran las cuestiones ambientales cuando van de compras, gastan más dinero en productos ami-

gables con el medio ambiente, e inclusive los autores reportaron que el 80% de los individuos que respondieron estas entrevistas se niega a comprar productos fabricados por empresas que han sido acusadas de ser contaminadoras (Laroche, 2001, p. 514).

- Las empresas que deseen tomar ventaja del movimiento ecologista deberán ser cuidadosas en abstenerse de promover productos que no puedan ser llamados amigables con el ambiente, pues esto puede tener efectos contraproducentes. Asimismo, quien tome de forma seria los tópicos podría conseguir una ventaja competitiva importante (Laroche, 2001, p. 514).
- El hecho de que un individuo recicle o compre productos amigables con el ambiente no implica que esté dispuesto a pagar mayor precio por ellos (Laroche, 2001, p. 515).
- La cantidad de conocimientos que posee un individuo acerca de tópicos ambientales no asegura un pronóstico positivo con relación a su disposición a pagar más al comprar productos verdes.

Como se ha señalado, la problemática ambiental es sumamente compleja, y para ponerle remedio es necesaria la participación de todos los sectores de la sociedad, lo cual implica modificar los paradigmas que impiden que los individuos tomen una conducta de protección al medio ambiente y sea

propicio el desarrollo del marketing ambiental y los productos verdes.

Existen estudios que han evidenciado cómo los individuos toman en consideración la problemática ambiental para realizar la decisión de compra; por ejemplo, en un estudio realizado por Chase y Smith se halló que el 70% de los consumidores consideran la información de las etiquetas ecológicas de los productos para realizar su compra. Por su parte Dagnoli (D'Souza, 2004, p. 181) encontró que el 83% de los encuestados señalaron que prefieren comprar productos ambientalmente seguros y el 79% manifestó que consideran la reputación ambiental de la firma en su decisión de compra. Estos estudios muestran el gran potencial de los mercados verdes. Sin embargo, para lograr que los individuos consuman productos menos dañinos para el medio ambiente es necesario que se le brinden los elementos necesarios para que el individuo evalúe como conveniente y necesaria la compra de estos productos.

Los estudios realizados por Kalafatis S. P. (1999), Chan R. (2000), Follows S. y Jobber D. (2000), Laroche, M. *et. al.* (2001) y D'Souza, C. (2004), han mostrado que existen algunos factores comunes que influyen en el comportamiento de los individuos y en su disposición a pagar un precio extra por un producto ecológico, los cuales deben ser considerados para diseñar productos y servicios

ecológicos así como para el diseño de las estrategias de comunicación que promuevan la adquisición de estos bienes.

MODELO BIDIMENSIONAL DE LA PERSPECTIVA COGNITIVA DE LOS PRODUCTOS ECOLÓGICOS D'SOUZA (2004)

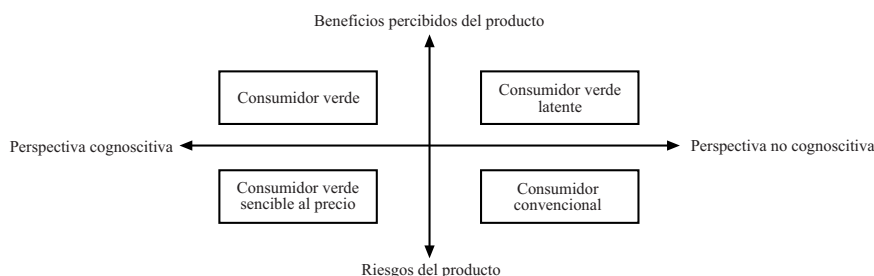
El modelo diseñado por D'Souza (2004) de la Universidad La Trobe, en Australia, tuvo cuatro objetivos, a saber: 1) hacer una revisión del etiquetado ecológico como proceso cognitivo que tiene sus implicaciones para el consumidor y el comercializador; 2) resaltar la profundidad aún inapreciada de esta fuente de impacto; 3) proponer un modelo para evaluar y analizar los segmentos de consumidores verdes y 4) proveer de información que permita a los negocios posicionar productos verdes.

Para entender la complejidad del mercado D'Souza propone un modelo bidimensional de elección de productos verdes, mediante la clasificación de los consumidores. En ésta se evalúan dos variables: los riesgos o beneficios del producto y la perspectiva que un individuo tiene de los tópicos ambientales. Con estos dos ejes se clasificó la totalidad de los consumidores en cuatro categorías (ver figura 5). En el

primer cuadrante se ubican los consumidores verdes que son el sector de la población preocupado por el medio ambiente, y que cada vez que tienen la oportunidad de comprar productos ecológicos lo hacen; este segmento verifica la información de la etiqueta buscando una justificación ambiental para el producto. En el segundo están los consumidores verdes latentes, los cuales consideran los beneficios de los productos ecológicos pero no tienen ninguna motivación para comprar marcas verdes; para ellos cualquier marca está bien y no hay formación ambiental involucrada en la elección de sus productos por lo que el etiquetado ecológico no es signifi-

cativo; en el tercero se encuentran los consumidores convencionales quienes no consideran los productos amigables con el medio ambiente, pueden ver los riesgos ambientales de los productos que consumen, sin embargo, desconocen los beneficios potenciales de los productos ecológicos; por último, en el cuarto, están los consumidores verdes, quienes son sensibles al precio, están conscientes del etiquetado ecológico y del riesgo asociado con el consumo de productos que no son amigables con el ambiente; de hecho, verifican la información de las etiquetas de los productos ecológicos, sin embargo no están dispuestos a pagar un precio mayor por ellos.

FIGURA 5. Modelo bidimensional de la perspectiva cognitiva de los productos ecológicos D'Souza (2004)



Fuente: D'Souza C. "Ecolabel programmes: a stakeholder (consumer) perspective" (2004), Corporate communications: an international Journal, Vol. 9, No. 3 pp. 179-188.

Del análisis del modelo propuesto por D'Souza se concluye:

- Existen cuatro tipos de consumidores.
- La certificación ambiental con etiqueta ecológica puede ser una fuente de ventaja competitiva.

- En países muy pobres y en consumidores de bajos recursos el único criterio de elección es el precio.

Cabe destacar que aun cuando los modelos abordados en las líneas anteriores fueron desarrollados para

comprender el comportamiento de los consumidores que compran productos verdes, sólo cuatro analizan la conducta. En la tabla 1 se describen las variables independientes y dependientes.

TABLA 1. Comparación de modelos

Modelos	Teoría del comportamiento de compra ecológica Planeada Kalafatis <i>et. al</i> (1999)	Modelo de la compra ambientalmente responsable Follows – Jobber (2000)	Modelo conceptual del comportamiento de compra ecológica Cjan – Lau (2000)	Modelo del comportamiento de compra ecológico y la disposición a pagar un precio mayor Laroche <i>et. al.</i> (2001)
Variables independientes	Creencias resultado	Autotrascendencia	Orientación hombre-naturaleza	Demografía
	Creencia de referencia	Conservación	Sentimiento ecológico	Conocimiento
	Creencias de control	Autoprocurement	Conocimiento ecológico	Valores
	Actitud al comportamiento	Consecuencias ambientales		
	Normas subjetivas	Consecuencias individuales		
	Control percibido			
Variables dependientes	Intención	Intención de compra	Intención de compra verde	Comportamientos
	Comportamiento	Comportamiento de compra	Comportamiento actual de compra	Actitudes

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar los modelos destacan las variables culturales que con diferentes nombres (creencias de referencia, modelo de TBP, conservación, consecuencias ambientales, modelo de Follows- Jobber, orientación hombre naturaleza, sentimiento ecológico, modelo de Chan– Lau y valores en el modelo de DPMPE) son el eje explicativo común, de modo que las creencias,

las normas que se transmiten de generación en generación y se fomentan en el seno familiar y escolar son las que rigen la relación de los individuos con la naturaleza.

En este contexto es necesario señalar que la educación ambiental parece ser la gran variable explicativa de la conducta del consumidor verde. Por otra parte, se pudo identificar que el conocimiento que un individuo posee acerca de tópicos ambientales influye de forma importante, y asimismo, se encontró una firme evidencia de que las personas que tienen mayor apego emocional hacia la naturaleza y los demás individuos son más propensas a exhibir un comportamiento amigable con el medio ambiente.

Otro aspecto para destacar son las consecuencias que los individuos perciben de tomar una conducta conservacionista, pues si éstas son percibidas como excesivas, el comportamiento pro ambiental puede verse deteriorado; por el contrario, si las consecuencias de las conductas son percibidas por los individuos como de alto costo ambiental, el comportamiento ambiental puede verse favorecido.

CONCLUSIONES

La intención de hacer una compra ambientalmente responsable es resultado de diferentes variables dentro de las cuales las culturales son las más relevantes.

Los valores inculcados en el seno de la familia y en la escuela son las variables determinantes de la conducta de un consumidor ambientalmente responsable.

Las variables orientación hombre–naturaleza, conocimiento ecológico, control percibido, consecuencias personales y consecuencias ambientales, son las que mejor explican la conducta de los consumidores ecológicamente responsables.

Existe una laguna de conocimiento en las investigaciones sobre las actitudes de los ciudadanos y su comportamiento en el cuidado del medio ambiente. La revisión del estado del arte reveló que existen muy pocos modelos de marketing ambiental y es decididamente escasa en modelos que explican las conductas verdes de los ciudadanos.

Hay varias áreas de oportunidad en el estudio del efecto que producen las campañas verdes en los hábitos sociales de los ciudadanos. Es necesario, por tanto, desarrollar modelos de marketing ambiental que evalúen la efectividad de las campañas públicas para promover valores y actitudes ecológicas entre los ciudadanos.

BIBLIOGRAFÍA

Carlson, L.; Grove, S.J. & Kangun, N. (1993), “A content analysis of

- environmental advertising claims: a matrix method approach" en *Journal of Advertising*, Vol. 22, pp. 27-39.
- Coddington, W. (1993), *Environmental Marketing: Positive Strategies for Reaching Green Consumers*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Chan R. & Lau, L. (2000), "Antecedents of green purchases: a survey in China" en *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20, No. 49, pp. 338-357.
- Chan R., (2004), "Consumer responses to environmental advertising in China" en *Intelligence & Planning*, Vol. 22, No. 4, pp. 427-437.
- Choice, A. (1990), Journal of consumer marketing "Green cleaners" September, pp. 10-4.
- Davis, J.J. (1993), "Strategies for environmental advertising" en *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 10, No. 2, pp. 19-36.
- Davis J. J. (1994), "Consumer Response to Corporate Environmental Advertising" en *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 11, No. 2, pp. 25-37.
- Diamantopoulos A., Schlegelmilch B. B., Sinkovics R. R. & Bohlen, G. M. (2003), "Can socio-demographics still play a role in profiling green consumers? A review of the evidence and an empirical investigation" en *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 465-480.
- D'Souza, C. (2004), "Ecolabel programmes: a stakeholder (consumer) perspective" en *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 9, No. 3, pp. 179-188.
- Follows, S. & Jobber, D. (2000), "Environmentally responsible purchase behaviour: a test of a consumer model" en *European Journal of Marketing*, No. 5/6, pp. 723-746.
- Ghobadian, A.; Viney, H.; James, P. & Liu, J. (1995), "The influence of environmental issues on strategic analysis and choice: a review of environmental strategy among top UK corporations" en *Management Decision*, Vol. 33, No. 10, pp. 46-58.
- Gupta, M. C. (1995), "Environmental management and its impact on the operations function" en *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No. 8, pp. 34-51.
- Harris, L.C. & Crane, A. (2002), "The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change" en *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15, No. 3, pp. 214-234.
- Kärnä J., Hansen, E. & Juslin, H. (2003), "Social responsibility in environmental marketing planning" en *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 5/6, pp. 848-871.
- Kassaye, W. (2001), "Green dilemma" en *Marketing Intelligence*

- & *Planning*, Vol. 19, No. 6, pp. 444-255.
- Klassen, R. D. & McLaughlin, C. P. (1996), "The impact of environmental management on firm performance" en *Management Science*, Vol. 42, No. 8, pp. 199-214.
- Lainly L.; Duncan, A. & France, C. (1998), "Alignment and deployment of environmental strategy through total quality management" en *The TQM Magazine*, Vol. 10, No. 4, pp. 238-245.
- Lawrence, J. (1991), "From hero to villain" en *Advertising Age*, Vol. 62, No. 5, pp. 12-13.
- Laroche, M. (2001), "Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products" en *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, No. 6, pp. 503-520.
- Lin, B., Jones, C. A., Chang-Tseh, H. (2001), "Environmental practices and assessment: a process perspective" en *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 101, No.2, pp. 71-79.
- Martin, B. & Simintiras, A. C. (1995), "The impact of green product lines on the environment: does what they know affect how they feel?" en *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 13, No. 4, pp. 16-23.
- Mc Arthur, E. (1994), "Green marketing comes down to earth" en *Australian Professional Marketer*, February, pp. 14-19; 34.
- McDaniel, S.W. and Rylander, D.H. (1993), "Strategic green marketing" en *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 10, No. 3, pp. 4-10.
- McDougall, G.H.G. (1993), "The green movement en Canada: implications for marketing strategy" en *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 15, No. 3, pp. 69-87.
- Mee, N. & Clewes, D. (2004), "The influence of corporate communications on recycling behaviour" en *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 9, No. 4, pp. 265-275.
- Mendleson, N. & Jay Polonsky, M. (1995), "Using strategic alliances to develop credible green Marketing" en *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12, No. 2, pp. 4-18.
- Moisander, J. & Pesonen, S. (2002), "Narratives of sustainable ways of living: constructing the self and the other as a green consumer" en *Management Decision*, Vol. 40, No.2, pp. 329-342.
- Ottman, J. (1992a), *Green Marketing: Challenges and Opportunities for the New Marketing Age*, NTC Business Books, Lincolnwood, IL.
- Ottman, J. (1992b), "Brand 'stewards' will guide environmental planning" en *Marketing News*, Vol. 26, No. 8, p. 15.
- Polonsky, M. J. (1995), "A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy" en *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 10, No. 3, pp. 29-46.

- Polonsky, M. J. & Mintu-Wimsatt, A. T. (1995), *Environmental Marketing Strategies Practice Theory and Research*, The Haworth Press, Boston.
- Polonsky, M. J.; Carlson, L.; Grove, S. & Kangun, N. (1997), "International environmental marketing claims Real changes or simple posturing?" en *International Marketing Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 218-232.
- Polonsky, M. J.; Roserberger, P. J. & Ottman, J. (1998), "Developing Green Products: Learning From Stakeholders" en *Journal of Sustainable Design*, issue 5, pp. 22- 43.
- Rao, P. (2002), "Greening the supply chain: a new initiative in South East Asia" en *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No. 6, pp. 632-655.
- Roarty, M. (1997), "Greening business in a market economy" en *European Business Review*, Vol. 97, No. 5, pp. 244-254.
- Rowlands, I. H.; Parket, P. & Scott, D. (2002), "Consumer perceptions of green power" en *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 19, No. 2, pp. 112-129.
- Schlegelmilch, B. B.; Bohlen, G. M & Diamantopoulos, A. (1996), "The link between green purchasing decisions and measures of environmental Consciousness" en *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 5, pp. 35-55.
- Straughan, R. D. & Roberts, J. A. (1999), "Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer behavior in the new Millennium" en *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 16, No. 6, pp. 558-575.
- Stavros, P. et. al. (1999), "Green marketing and Ajzen's theory of planned behaviour: a cross-market examination" en *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 16, No. 5, p.p. 441-460.
- Subhabrata Bobby, B. (2001), "Corporate environmental strategies and actions", en *Management Decision*, Vol I, No. 36 pp. 36-44.
- The Roper Organization (1990), "The Environment: Public Attitudes and Individual Behavior", A study sponsored by S.C. Johnson & Son Inc., July. &

La gestión de las redes sociales del conocimiento para el desarrollo de investigación y docencia

Rosa Amalia Gómez Ortiz*

Recibido: marzo de 2007 - Aprobado: mayo de 2007

RESUMEN

Se enfatiza la importancia de la gestión para establecer una red social de conocimiento para el desarrollo de la investigación y la docencia, por ello se propone un modelo de gestión que involucra como base la red de comunicación telemática.

Se revisan diferentes posturas teóricas sobre los términos de red telemática, red social, sus implicaciones y dinámicas, así como los aspectos que intervienen en la gestión. Se resaltan elementos puntuales que habrán de tomarse en cuenta para implementar una red de investigación y docencia, tanto en el ámbito local, regional e internacional.

Palabras clave: gestión, red de conocimiento, red de información, redes sociales.

ABSTRACT

It is reinforced the importance of the management to establish a knowledge social network for the research and teaching development. So, it is proposed a management model that involves, as a base, the telematic communication network.

Different theoretical positions about telematic and social networks, their implications, and dynamics, but also the issues that intervene in the management are reviewed. It is highlighted the specific elements that would be considered to implement a research and teaching network, in the local, regional and international field.

Key words: management, knowledge network, information network, social networks.

* Doctora en Ciencias Administrativas. Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional- México. ragomez@ipn.mx / ragomez100@hotmail.com

1. MARCO CONTEXTUAL

Uno de los principales desafíos para el mundo latinoamericano es precisamente el desarrollo de la ciencia y la tecnología, en gran desventaja con relación a países altamente desarrollados en los diferentes campos de conocimiento. Esto se puede constatar en el siguiente cuadro:

TABLA No. 1: gasto público en investigación y desarrollo % del PIB 1990 1995

Argentina	0.8	0.37
Bolivia	n.d.	0.37
Brasil	0.66	0.88
Colombia	0.66	0.62
Costa Rica	0.16	1.25
Cuba	0.8	1.26
Chile	0.55	0.70
El Salvador	0.9	n.d
Guatemala	0.2	n.d
México	0.3	0.35
Panamá	0.4	0.10
Uruguay	0.2	0.15
Venezuela	0.37	0.35
Alemania	2.6	2.28
Canadá	n.d	1.52
Corea	1.9	2.4
España	n.d	0.93
Estados Unidos	2.6	2.40
Japón	3.0	3.0
Rusia	2.6	n.d
Suecia	2.9	3.45
Suiza	2.9	n.d

Como se puede observar la Tabla No. 1 presenta la inequidad de la inversión de diferentes países que aplican para investigación y de-

sarrollo, mostrando las asimetrías entre los países de América Latina y el Caribe y los países desarrollados. Además, estos países en su mayoría no sólo no incrementaron dicha aportación, si no que la redujeron en un lapso de cinco años, mientras que varios de los países desarrollados la aumentaron.

Los países desarrollados invierten en promedio mayores porcentajes de producto interno bruto que los países menos desarrollados, según se ve en la Tabla No. 2.

TABLA 2. Distribución de grupos de países en relación a su nivel de inversión en I+D (% de su PIB)

Países desarrollados	Entre 2.5. y 3%
Países emergentes	Entre 1.8 y 2%
América Latina y el Caribe	Entre 0.1 y 0.9%

Fuente: World Science Report, 1996, UNESCO, París

Lo anterior determina tanto el desarrollo de ciencia y tecnología en el mundo, como la distribución del conocimiento, por tanto lo segmenta y determina sociedades de conocimiento avanzado y sociedades con conocimientos limitados, estableciendo así brechas significativas entre unas y otras.

El desarrollo de la ciencia y la tecnología generó una economía global, la cual se entiende como “las funciones que se presentan en tiempo real, en

cualquier lugar del mundo y cuyo impacto se da en todo el planeta” (Ferraro, 2002). Con la globalización el *plus* de desigualdad social es inevitable, según Frankfurter Allgemeine Zeitung (2000).

Pero también la educación, el entretenimiento y las comunicaciones se han globalizado, limitando las oportunidades para individuos así como para las naciones con sociedades en vías de desarrollo, debido al diferente desarrollo social y económico de sus comunidades.

En el marco de esta dinámica global, la exigente calidad y la falta de presupuesto suficiente son característicos de las instituciones de educación superior, generándose así la necesidad de buscar alternativas que permitan a las diferentes sociedades, sobre todo las latinoamericanas, crear mejores condiciones para competir con países altamente desarrollados en ciencia y tecnología. Entre estas alternativas se encuentra el establecimiento de redes de conocimiento.

2. REDES TELEMÁTICAS Y REDES SOCIALES PARA EL DESARROLLO DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA

a) Redes telemáticas

El desarrollo de las telecomunicaciones por medio de Internet facilitó el

establecimiento de redes comerciales, pero debido a su limitada capacidad se crearon redes con soporte de banda ancha, exclusivas para el trabajo de investigación y desarrollo. Surge así la National Research and Education Network (NREN), denominada Internet 2, la principal red académica de Estados Unidos.

Dicha red “permite aplicaciones que usan transferencia masiva de datos, video en tiempo real, investigación y colaboración remota, permite la creación de herramientas para la educación superior y la investigación. También se puede aplicar para el manejo de laboratorios virtuales y remotos, bibliotecas digitales, entre otras muchas” (Velásquez Pastrana, 2004, nov.).

En México la red de alta velocidad local CUDI —Corporación Universitaria para el desarrollo de Internet— coordina y facilita el desarrollo, operación y transferencia de tecnología para aplicaciones basadas en el uso de redes de cómputo y servicios que promueven la investigación y el desarrollo educativo del país; además, ha facilitado logros importantes en el campo de la salud, específicamente en Telemedicina y Tele salud.

En el marco anterior, se entiende como “red de investigación al conjunto de servicios telemáticos puestos a disposición de una amplia comunidad de usuarios. Más allá de instalar

un nodo y conectarlo, por un lado, con varios usuarios y, por el otro, con otros nodos en el mundo” (Pimienta, 2004, p.5).

La importancia de una red como la mencionada es innegable debido a que es el medio por el cual la información y los conocimientos fluyen; además, esta red se convierte en la infraestructura básica para el establecimiento de *redes sociales* de conocimiento, ya que tiene que ver más con trabajar en grupo para el logro de objetivos comunes.

b) Redes sociales

El conocimiento es un marco evolutivo que combina experiencia, valores, información contextual, destrezas y pericia, el cual —de acuerdo con José Luis Solleiro— permite la evaluación e incorporación de experiencias e información, pero además se relaciona con rutinas, normas, procedimientos, archivos y prácticas, lo que lo aleja de lo individual para convertirlo en colectivo.

Por tanto, las redes sociales se entienden como “la conformación de personas que para colaborar de modo informal o formal, de tiempo parcial o de tiempo completo trabajan con un interés común y basan sus acciones en la construcción, el desarrollo del conocimiento así como en un mutuo compartimiento” (Beltrán y Castellanos: 2004) .

Es importante considerar que las redes sociales se inician, necesariamente —en principio de manera informal— bajo la dinámica de aprendizaje anterior. Estas redes se forman con personas similares entre sí en comportamiento, sentimientos, historia, creencias, intereses y estilo personal para manejar las situaciones, lo que permite a sus integrantes comunicación y realización de proyectos con mayor facilidad. Esta agrupación se puede observar en cualquier grupo social, tanto en grupos profesionales como en grupos informales.

En el caso de grupos sociales profesionales, o en cualquiera que se agrupe para lograr un objetivo determinado, tal homogeneidad limita la oportunidad de integrar ideas innovadoras, pone en riesgo la calidad del trabajo y la riqueza del conocimiento de las personas que no son afines a la mayoría del grupo, no son simpáticos, piensan diferente, o incluso resultan insoportables para algunos.

Uno de los elementos básicos para que las redes sociales puedan funcionar es la *confianza*, expectativa que surge dentro de una sociedad, o parte de ella, al tener un comportamiento normal y cooperativo, basado en normas comunes y compartidas por todos sus miembros. La confianza hace parte del capital social, gracias al cual las sociedades se cohesionan y pueden desenvolverse de manera razonable.

Casas: 2003 pp.15, lo confirma al mencionar que “entre las características estructurales de las redes están la distribución, la descentralización, la colaboración y la adaptación de los actores. La estructura de la red está basada en la reciprocidad y la confianza, por lo que la red se cristaliza alrededor de un propósito unificado”. Las redes no sólo generan capital social y bienestar, han estado también asociadas con un más alto grado de progreso en la economía, es decir, con un alto nivel de innovación y capacidad de transformar, porque las redes cruzan las fronteras.

Las redes que han cruzado la frontera institucional lo han hecho a nivel local, nacional, regional y mundial, con los más variados objetivos y finalidades, facilitando una mayor cooperación entre los miembros y contribuyendo así a la solución de problemas y al desarrollo de potencialidades, frente a lo cual los esquemas institucionales públicos y privados, conocidos hasta el presente, se han mostrado incapaces de hacer aportes relevantes.

Para implementar una red social de conocimiento y posteriormente cruzar la frontera institucional se requiere establecer las estrategias que se llevarán a cabo; por esa misma razón, hace falta determinar el proceso de *gestión* que se seguirá para lograr los objetivos propuestos para dicha red.

3. GESTIÓN PARA REDES SOCIALES DE CONOCIMIENTO

Es importante aclarar que la función de gestión es parte inherente de todas las organizaciones, sea cual sea su misión específica; es el órgano genérico de la sociedad del saber.

Al momento de su aparición como disciplina en 1945, el propósito básico de la gestión se enfocó hacia cómo hacer que las personas produjeran. En el siglo XXI el concepto ha cambiado puesto que siendo el saber el recurso esencial de cualquier organización, el responsable del mismo necesita aplicarlo y hacerlo rendir. La gestión eficiente, es por tanto, *la aplicación del saber al saber*, obteniendo con ello recursos y productos adicionales.

Así, José Albert (2003) define la gestión del conocimiento como *la identificación y estimulación del talento*, en la capacidad de las personas para crear productos y servicios innovadores que se adapten a las exigencias del entorno económico.

Para Serradell y Pérez (2003) la gestión del conocimiento corresponde a *implementar un entorno de trabajo colaborativo*, en una constante actividad de aprendizaje que permita compartir el conocimiento adquirido con sus compañeros, clientes y socios.

Teniendo en cuenta que el conocimiento es propio de cada persona,

se considera que las definiciones de gestión del conocimiento mencionadas se complementan debido a que en realidad el líder de grupo puede *estimular a las personas para que apliquen su conocimiento a otro conocimiento*, implementando las condiciones físicas y medioambientales para un aprendizaje continuo.

Derivado de lo anterior, se puede decir que la gestión incluye todos los procesos relacionados con la identificación, puesta en común y creación del conocimiento. La concepción de *gestión* en que se fundamentan las propuestas que se hacen en este documento es aquella según la cual ésta equivale al conjunto de estrategias que permiten que el conocimiento se aplique y rinda.

4. PROPUESTAS

4.1 Modelo de gestión para las redes sociales del conocimiento basado en estrategias

4.2 Estrategias

4.2.1 Desarrollo de una red telemática

En el modelo propuesto anteriormente se puede observar como la red telemática es fundamento para el desarrollo y establecimiento de redes sociales del conocimiento para el desarrollo de la investigación y la

docencia, ya que es precisamente el medio de comunicación principal, y la forma de acortar las distancias. Aun cuando es posible usar Internet para la comunicación entre los investigadores es recomendable que las instituciones participantes cuenten con Internet 2, pero sobre todo que estén conectadas a CUDI, que es la red para la investigación y docencia en México, lo que permitirá integrar la red de investigación y docencia a nivel iberoamericano.

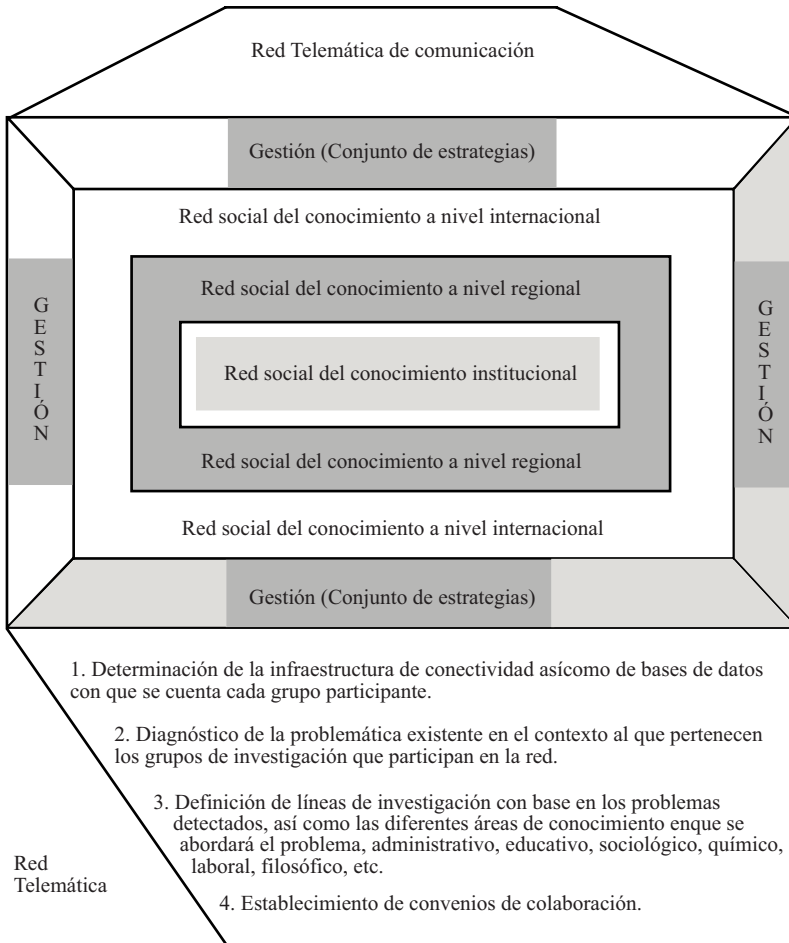
Por ello, es conveniente destacar el grado de conectividad con que cuenta cada institución y las bases de datos a disposición de los diversos grupos de investigación que colaborarán entre sí. Además, es necesario conocer el grado de capacitación y formación de los diversos usuarios de la infraestructura de la red telemática.

Asimismo, es importante tener presente que la red telemática por sí sola requiere su propia *gestión*, es decir, estrategias bien definidas para que los servicios que se otorguen a través de este medio sean de calidad y trabaje con la seguridad requerida del sistema.

4.2.2 La detección de necesidades locales y regionales

Es necesaria, de tal manera que se puedan establecer las prioridades de los problemas a resolver, con

FIGURA 1.



lo que se podrán determinar los diversos actores que habrán de involucrarse: gobierno, instituciones educativas, empresarios, amas de casa, alumnos y comunidades indígenas, todo ello dependiendo

de los problemas a resolver conjuntamente; pero, sobre todo, se definirán las líneas de investigación que orientarán el trabajo de la red social del conocimiento a implementar.

4.2.3 Definición de líneas de investigación

Todas ellas orientadas a la resolución de problemas concretos, derivados del desarrollo y aplicación de la ciencia y la tecnología, y que tienen impacto en el desarrollo social, empresarial, educativo y medio ambiental, pero abordados con la visión de distintas áreas del conocimiento, sean las ciencias sociales o las ciencias naturales, donde el beneficiario de los resultados de dichas investigaciones será siempre el hombre, como parte de una sociedad.

4.2.4 Elaboración de convenios de colaboración con agendas precisas de trabajo

Los convenios de colaboración deben convertirse en una guía de gestión, ya que formulan de manera sistemática los pasos que se seguirán, delimitando su especificidad, estableciendo los criterios de cooperación, evaluando de manera integral las aportaciones de los actores más allá de los intereses de grupo o de puntos de vista científicos particulares.

Las agendas precisas en los convenios de colaboración son un modo de fijar los objetivos y prioridades, propósitos, criterios, reglas y demandas específicas para dar pie al con-

junto de proyectos de investigación, docencia, aprendizaje, desarrollo y adaptación de tecnologías, diseños organizacionales, formación de capital humano y desarrollo de sistemas de información-comunicación.

Los convenios de colaboración son una estrategia social de inversión y negociación bajo un estilo de trabajo; además, delimitan un espacio social e incorporan mecanismos para la confluencia de recursos y capacidades institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán y Castañeda (2004), en Moreno, R. y Castellanos, S. "Definición de un Modelo de Redes de conocimiento como soporte a la transferencia de conocimiento generado en cluster de investigación" en *Revista del Centro de Innovación y Desarrollo para la Investigación en Ingeniería del Software -CIDLIS-*.
- Bernal, J. D. (2000), *La ciencia en nuestro tiempo*, Grupo Patria Cultural de C.V., Sello de Nueva Imagen, México. D.F.
- Boyet, J. y Boyett, J. (1999), *Ha-blan los gurús, las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Vol. L, Norma, Bogotá.
- Casas, R. (2003), "Enfoque para el análisis de redes y flujos de conocimiento" en *Tecnología, ciencia, naturaleza y sociedad* (monogra-

- fías científicas), *Itinerarios del conocimiento: formas dinámicas y contenido, un enfoque de redes*, Anthropos, Barcelona.
- Drucker, P. F. (2002), *La gerencia en la sociedad futura*, Norma, Bogotá.
- Hans, P. M y Harald, S. (2000), *La trampa de la globalización. El ataque contra la democracia y el bienestar*, Taurus, Madrid.
- José, A. (2003, junio-julio), “*Reflexiones sobre la gestión del conocimiento*” en *Revista Madrid*, No. 17, disponible en www.madridmasd.org/revista/revista17/aula/aula1.asp.
- Pimienta, D. N. (2004), “Crear redes de investigación en países en vías de desarrollo es otra historia”, disponible en: www.funredes.org/ftp/DOCUMENTOS/METOWW-C-92-CREARED.DOC, consultado el 28 de noviembre de 2006.
- Royero, J. (2004), “Las redes sociales del conocimiento: el nuevo reto de las organizaciones de investigación científica y tecnológica”, disponible en: www.monografias.com/trabajos19, consultado en noviembre 2006.
- Serradell, L. E. y Pérez Á., A. J. (2003), *La gestión del conocimiento en la nueva economía*, disponible en www.uoc.edu/dt/20133/index.html
- Uzzi, B. y Dunlap, S. (2005, diciembre) “Cómo construir su red” en *Harvard Business Review*, pp. 40-49.
- Velásquez P. P.; Lucet, L. G.; Ludwig, H. et al. (2004), “Redes académicas de alta velocidad: Laboratorio Internet”, disponible en <http://www.enterate.unam.mx/Articulos/2004/noviembreinternet2.htm>, consultado el 9 de diciembre 2006. &

Nuevos beneficios de la logística inversa para empresas europeas y colombianas

Antonio Mihi Ramírez*

Recibido: marzo de 2007 - Aprobado: mayo de 2007

RESUMEN

En Europa, la empresa debe adaptarse al desarrollo progresivo de normativa en materia de medio ambiente y a la creciente competencia. Este trabajo tiene por objetivo analizar cómo la logística inversa facilita la adaptación a esta normativa y proporciona grandes beneficios como la reducción de costes, las nuevas oportunidades de negocio y la mejora de la imagen de la empresa. Analizaremos aquí cómo las actividades de logística inversa, como la recuperación y reutilización de materiales y productos, proporcionan importantes ventajas competitivas para que la empresa se adapte con éxito al nuevo entorno competitivo. A su vez, analizaremos cómo las empresas colombianas no son ajenas a estos nuevos beneficios, y comienzan a apostar por la logística inversa como nueva fuente de ventajas competitivas.

Palabras clave: logística, logística inversa, gestión de material retornado.

ABSTRACT

In Europe, the company must adapt to the progressive development of norm in the matter of environment and to the increasing competition. This work has as objective to analyze as Reverse Logistics facilitates the adaptation to this norm and provides great benefits like the reduction of costs, new opportunities of business and improvement of the image of the company. We will analyze like the activities of Reverse Logistics like recovery and reusability of materials and products, they provide important competitive advantages so that the company adapts successfully to the new competitive surroundings. As well, we will analyze as the Colombian companies are not other people to these new benefits, and they begin to bet by Reverse Logistics like new source of competitive advantages.

Key words: Logistics, Reverse Logistics, Returns Management.

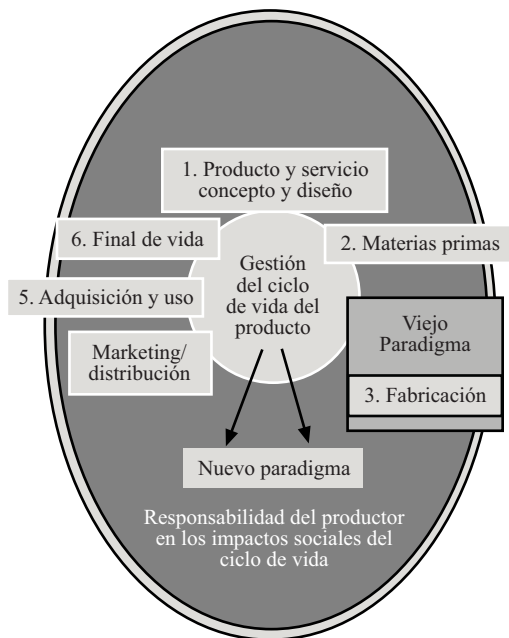
* Investigador. Universidad de Granada. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Granada, España. Pasante internacional en la Facultad de Administración, Universidad del Rosario 2006. antonio.mihi23@urosario.edu.co, mihiramirez@yahoo.es

I. INTRODUCCIÓN

La nueva normativa europea está dibujando un panorama nuevo para muchas empresas, en el que los productores se hacen responsables de todo el ciclo de vida de un producto, desde que entra en la fábrica hasta que se convierte en residuo. Se plantea así un nuevo paradigma de gestión

en los mercados europeos en el que el empresario no sólo debe atender los costes empresariales asociados a la fabricación y distribución de un producto en el mercado de consumo (Rogers y Tibben-Lembke, 1998), sino también debe controlar los costes relacionados con la correcta gestión de ese producto convertido en residuo por el consumidor final (Figura No. 1).

FIGURA 1. Nuevo paradigma de gestión en los mercados



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, la creciente competitividad entre las diversas compañías, en un mercado en el que cada vez son menores las diferencias reales entre productos, ha obligado a las empresas a desarrollar todo tipo

de políticas de servicio al cliente, tales como: "si no está satisfecho le devolvemos su dinero", "satisfacción garantizada", "utilícelo y si en 60 días no obtiene resultados lo recibimos sin hacer preguntas",

entre otras. Desde la perspectiva del cliente son privilegios y derechos que permiten disfrutar de una mayor calidad en el servicio y que cada vez son más comunes.

Pero, ¿qué tipo de implicaciones tiene para el empresario? El estudio de todo ese flujo de productos en el camino opuesto, es decir desde el consumidor hasta el fabricante, e incluso hasta el proveedor del fabricante, es precisamente lo que se ha denominado en los últimos años logística inversa (Rogers y Tibben-Lembke, 2002).

En este artículo nos situaremos, en primer lugar, en el concepto de logística y los beneficios que ésta aporta a la empresa. En segundo lugar, se analizará cómo la logística inversa es necesaria para la recuperación de materiales y productos fuera de uso, proporcionando ventajas adicionales para la organización, así, por ejemplo, ésta podrá transformar el aumento de los costes derivados de la adaptación a la nueva normativa en nuevas oportunidades de obtener beneficio, además de conseguir reducciones de costes derivadas de la introducción de material reciclado como materia prima de nuevos productos. En tercer lugar, se abordarán las actividades hacia las que se enfoca la logística inversa para gestionar adecuadamente estas recuperaciones. En cuarto lugar, nos ocuparemos brevemente de la

situación de la logística inversa en las empresas colombianas, en las que ésta se hace más compleja debido a la internacionalización de sus actividades. Por último, se establecerán las conclusiones principales de la investigación.

II. LA LOGÍSTICA DIRECTA

La logística determina y coordina en forma óptima producto, cliente, lugar y tiempo correctos (Groenevelt y Majumder, 2001). Sus actividades claves son las siguientes:

1. Servicio al cliente.
2. Transporte.
3. Gestión de inventarios.
4. Procesamiento de pedidos.

En conjunto estas actividades lograrán la satisfacción del cliente y a la empresa la reducción de costos, que es uno de los factores por los cuales las empresas están obligadas a enfocarse a la logística. Todo esto en conjunto traerá los siguientes beneficios:

1. Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas para acometer el reto de la globalización.
2. Optimizar la gerencia y la gestión logística comercial nacional e internacional.
3. Coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.

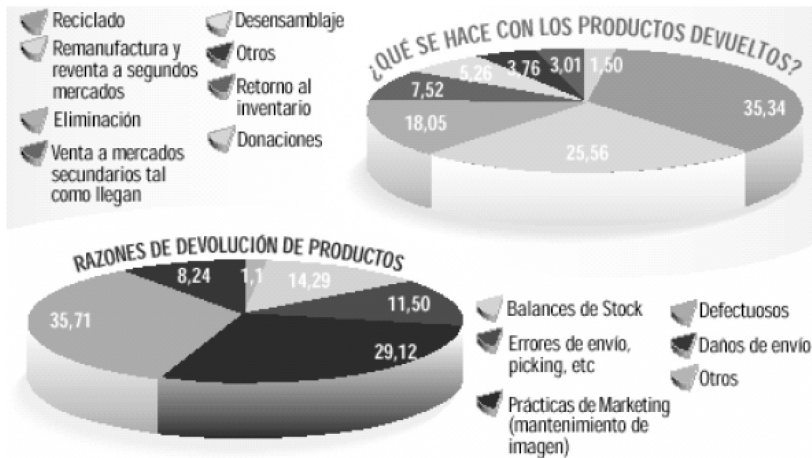
4. Ampliación de la visión gerencial para convertir a la logística en modelo, marco, y mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa.

Los componentes de la administración logística empiezan con las entradas que son materias primas, recursos humanos y financieros e información; éstas se complementan con actividades tanto gerenciales como logísticas, que se conjugan conteniendo salidas de logística, que son todas las características y beneficios obtenidos por un buen manejo logístico.

III. LA LOGÍSTICA INVERSA

Una nueva logística está emergiendo, con nuevos requerimientos y soluciones. El control de los plazos de entrega, stock, satisfacción de los clientes, eliminación de errores, etc., son algunos de los parámetros para afrontar el cambio. Nos encontramos en un momento en el que el número de devoluciones que reciben las empresas va en aumento (Cohen, 2004). En la figura No. 2 pueden observarse las razones por las que los productos son devueltos y lo que se hace con ellos cuando son devueltos.

FIGURA 2. Razones de devoluciones de productos y qué se está haciendo con ellas



Fuente: Cohen (2004) y elaboración propia.

La logística inversa se encarga de la recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos, así como de los procesos de retorno de excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos e inventarios estacionales. Incluso se adelanta al fin de vida del producto, con objeto de darle salida en mercados con mayor rotación (Rogers y Tibben-Lembke, 2002). Desde la perspectiva de la logística empresarial, la logística inversa está integrada por los procesos de gestión de (Stock, 1998):

1. Retorno de productos que fueron rechazados por agentes en el canal de comercialización o por el consumidor final, así como excedentes de inventarios por fin del ciclo de vida.
2. Retorno para la reutilización de envases, empaques, embalajes, y unidades de manejo.
3. Reutilización de materiales.
4. Reacondicionamiento de producto rechazado.

El establecimiento de estos mecanismos para la recuperación y el aprovechamiento de los productos desechados por los consumidores vienen originado, principalmente, por dos tipos de motivos:

a) *Motivos legales*: en Europa, las administraciones públicas han comenzado adoptar medidas tendentes a reducir el impacto negativo de la actividad humana sobre su entorno natural. Entre estas acciones destacan las des-

tinadas a disminuir la generación de residuos, incentivando las actividades de recuperación, reciclaje y reutilización de los productos. Entre la creciente normativa, destaca (Fundación Entorno, 1998):

- La directiva de envases y residuos de envases (E+RE), ya traspasada a cada uno de los Estados miembros de la Unión Europea, con objetivos concretos para el 2001. Actualmente, estos objetivos se encuentran en periodo de revisión con nuevos valores desde el 2006.
- La directiva de vehículos fuera de uso (VFU), en la que se incluyen las piezas de recambio y componentes del automóvil; directiva en fase de transposición a cada país europeo.
- La directiva de residuos de equipos eléctricos-electrónicos-línea marrón (REEE), con atención especial a las pilas y baterías que acompañan a estos equipos.
- La normativa para los residuos de equipos electrodomésticos-línea blanca (REE).
- La normativa específica para residuos de construcción y demolición (RCD); y
- La normativa para asegurar el correcto tratamiento de los envases de productos fitosanitarios, así como la normativa relacionada con la gestión de

los plásticos de invernadero en España, entre otras.

Todas estas leyes y normativas se fundamentan sobre el principio de jerarquización de opciones para la gestión de los residuos establecido por la Unión Europea en su VI Programa sobre Medio Ambiente, y que ya mencionamos en la introducción de este trabajo.

Conviene destacar el desarrollo reciente a nivel europeo de la política integrada de producto (ipp) que va a considerar variables hasta el momento no tenidas en cuenta. Con estas nuevas herramientas se pretende contribuir a que los países de la ue alcancen los objetivos establecidos por las directivas (envases, vehículos, componentes eléctricos-electrónicos, etc.). Se trata básicamente de tener en cuenta las etapas previas de concepción y diseño del producto, previas a su comercialización, atendiendo a la valoración de impactos medioambientales durante todo el ciclo de vida del producto. En este sentido, aenor¹ está trabajando en una norma de referencia sobre ecodiseño de productos que sigue y amplía las directrices de la Norma ISO 14001 sobre gestión medioambiental.

¹ La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) es una entidad dedicada al desarrollo de la normalización y la certificación (N+C) en todos los sectores industriales y de servicios, equivalente europeo a Icontec.

Este imperativo legal se ha observado tradicionalmente como un elemento negativo para la capacidad competitiva de las empresas, debido a la asunción de costes que supone la adaptación de procesos y operaciones industriales a dicha normativa. Sin embargo, una legislación medioambiental, correctamente diseñada, generará innovaciones capaces de compensar el coste derivado del cumplimiento de dicha legislación (Mohr, 2002). Estas “compensaciones por innovación” (Figura No. 2) no sólo disminuirían el coste neto de cumplimentar la legislación sino que podrían generar ventajas competitivas sostenibles a través de reducciones en los costes totales de fabricación, en el *time-to-market* o incrementando el valor del producto para el consumidor (Porter y Van Der Linde, 1995).

b) *Motivos económicos*: como comentábamos al inicio, la creciente competitividad entre las diversas compañías, en un mercado en el que cada vez son menores las diferencias reales entre productos, ha obligado a las empresas a desarrollar todo tipo de políticas de servicio al cliente. Además, los flujos de retorno de los productos suelen tener unos costes elevados, principalmente a causa de la gran capilaridad, la manipulación adicional que supone y los controles de calidad que deben pasar los productos retirados.

Pero, el operador logístico tiene herramientas para contribuir a su reducción. Para ello puede adaptar su red logística y de transporte a los retornos o puede integrarlos como un componente más de la cadena. También se puede llevar a cabo una gestión y optimización de los *stocks*, lo que derivará en la reducción o, incluso, la eliminación, de las vueltas a fábrica. Así, los distribuidores que adoptan programas de logística inversa ahorran entre el 1-3% de los costos en sus ventas, reducen mucho tiempo y dinero dedicado a la gestión de retorno de recursos, transporte y reconciliaciones en la facturación (García, 2003).

La empresa desconoce cuántos productos le serán devueltos y en qué condiciones estarán. La logística inversa puede suponer para las empresas grandes oportunidades como menores costos, potenciales beneficios, nuevas oportunidades de negocios, iniciativas de calidad medioambiental (ISO 14000) etc. Aún más, desde el punto de vista de la demanda, la empresa podrá generar diferencias competitivas a través de una estrategia de posicionamiento (Kotler, 1994), buscando una imagen de empresa medioambientalmente responsable, que fabrica productos reciclables, a partir de materiales recuperados, en los que se minimiza la generación de residuos y la utilización de materias primas no renovables, empleando tecnologías limpias e integrando a

la cadena de suministro en su estrategia medioambiental (proveedores, suministradores, distribuidores y clientes). Y por el lado de la oferta, la recuperación de materiales y productos fuera de uso supondrá la sustitución de las materias primas y componentes originales por estos artículos recuperados, lo que podría generar una disminución en los costos de fabricación y/o en el precio de venta de estos productos.

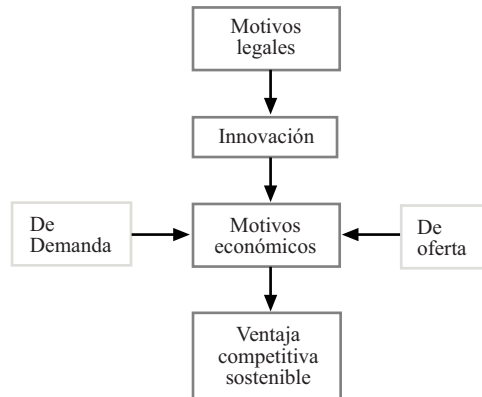
De esta forma, las empresas no estarían considerando la gestión de los productos fuera de uso, únicamente, como una necesidad motivada por presiones legislativas, sino que encontrarán en estas actividades formas de lograr ventajas competitivas sostenibles y con ello la consecución de sus objetivos empresariales (Porter, 2002). En la Figura No. 3 encontramos un resumen de las razones mencionadas para la recuperación de productos fuera de uso y de materiales.

Junto a razones económicas y legales, la empresa, en su actividad cotidiana encuentra la necesidad de una logística inversa por las siguientes causas (Stock, 1998):

1. Mercancía en estado defectuoso.
2. Retorno de exceso de inventario.
3. Devoluciones de clientes.
4. Productos obsoletos.
5. Inventarios estacionales.

Para hacerles frente, los procesos de logística inversa se enfocan hacia cin-

FIGURA 3. Razones para la recuperación de materiales y productos fuera de uso



Fuente: Kotter 1994, Porter, 2002 y elaboración propia.

co actividades clave: compras, reducción de insumos vírgenes, reciclado, sustitución de materiales y gestión de residuos (Díaz *et al.*, 2004):

Compras: implica la búsqueda, desarrollo de proveedores y adquisición de materias primas, componentes, materiales para envase, empaque, embalaje y unidades de manejo que sean “amigables con el ambiente”.

Reducción de insumos (inputs) vírgenes: implica: a) actividades de ingeniería de producto, y b) re-entrenamiento de los recursos humanos, con el propósito de: valorar actividades de reutilización de materiales sobrantes, preferir materiales de origen reciclado, escoger contenedores, embalajes, unidades de manejo, empaques y envases reutilizables y reciclables, impulsar la cultura del “retorno”.

Reciclado: es necesario desarrollar políticas de reciclado que respeten el desempeño o los estándares del producto, utilizar materiales de origen reciclado, y reciclables, explorar innovaciones tecnológicas que permiten utilizar materiales reciclados y financiar estudios para reducir el uso de materias primas vírgenes.

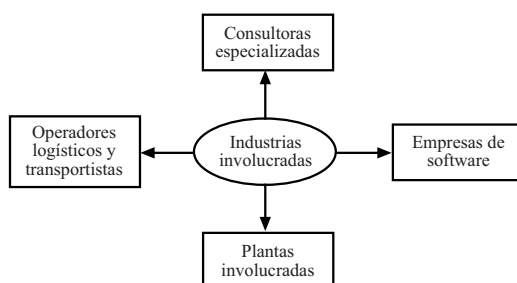
Sustitución de materiales: el incremento de la tasa de innovación en procesos de reciclado debe impulsar la sustitución de materiales, en particular de los más pesados por otros más ligeros con igual o superior desempeño, como es el caso en la industria automotriz donde los plásticos están sustituyendo masivamente partes de metal y vidrio en los automóviles, así como el aluminio o los materiales “compuestos” en los nuevos chasis de los camiones disminuyen la tara, facilitando así

un aumento de la unidad de carga para igual peso por eje.

Gestión de residuos: las políticas de aprovisionamiento de materiales deben evaluar la tasa de residuos en la utilización de materiales (el manejo de residuos es un costo no despreciable); también puede ser necesario tener políticas de aceptación de muestras, si las exigencias

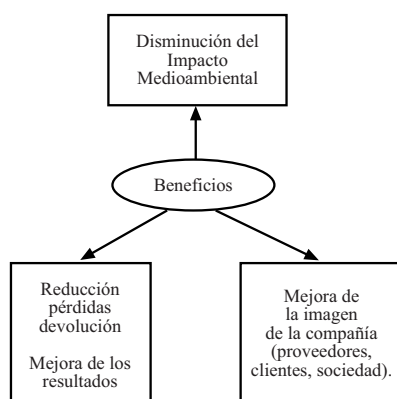
de gestión de los residuos de éstas, o simplemente su disposición por rechazo, es costosa. Todos estos procesos, en los que toman parte la empresa y otros actores de su entorno específico, conllevan una serie de beneficios para la organización y su entorno, que ilustramos en las siguientes figuras (véanse las figuras No. 4 y No. 5).

FIGURA 4. Componentes de la logística inversa



Fuente: García (2003)

FIGURA 5. Beneficios de la logística inversa



Fuente: Daugherty et al. (2004)

IV. APROVECHAMIENTO DE LOS NUEVOS AVANCES EN LOGÍSTICA INVERSA EN COLOMBIA

Al igual que en los países europeos, con el fin de preservar el entorno natural, en Colombia se está ampliando la normativa de medio ambiente. Así, podemos destacar las siguientes (Ministerio de Medio Ambiente, 2007):

- Ley 9ª de 1979, de protección del medio ambiente.
- Decreto 0459 93, por el cual se aprueba el acuerdo número 007 del 10 de febrero de 1993, emanado en la junta directiva del Instituto de Investigaciones en Geociencias, Minería y Química -Ingeominas-.
- Ley 99 de 1993, que regula el Sistema Nacional Ambiental (SINA).
- Decreto 1933 94, que reglamenta la creación del Ministerio del Medio Ambiente.
- Decreto 0883 97, por el que se regulan actividades y se definen los instrumentos administrativos para la prevención o el control de los factores de deterioro ambiental.
- Ley 430 de 1998, sobre desechos peligrosos.

La tendencia, al igual que ha sucedido en Europa, es que a largo plazo esta normativa contemple cada vez más aspectos y repercuta en sectores más específicos, por lo cual, junto a las razones económicas anteriormente expuestas, como la política

de servicios al cliente, la mejora de la imagen de la empresa (Kotler, 1994) o la mejora en la gestión de *stocks*, y las razones derivadas de la actividad cotidiana de la empresa (Stock, 1998), como la existencia de mercancía en estado defectuoso o el retorno de exceso de inventario, la logística inversa se presenta como una importante e innovadora fuente de ventajas competitivas que conducirán a la empresa a la obtención de beneficios superiores y a su continuidad en el tiempo.

Además, y para el caso de Colombia, donde el comercio exterior es muy importante, debe tenerse en cuenta que si los productos y materiales están siendo retornados a las empresas para su reparación, reciclaje, refabricación o reventa, la logística inversa requiere mayor atención, pues se trata de un proceso aun más complejo, ya que deben considerarse aquellas empresas que realizan exportaciones; así, la gestión de una devolución a través de la red internacional y los costes que ésta conlleva son muy superiores, lo que reduce los beneficios, todo esto sin mencionar los aranceles.

Aún así, cada vez existen más razones que motivan la logística inversa internacional, por lo cual, en algunas ocasiones, el producto retornado puede ser vendido, recuperándose parte del coste de producción y de transporte (Rogers, 1998). Por ejemplo, si una empresa importa ar-

tículos a Estados Unidos y éstos son devueltos por el cliente final, sin usar, sería posible revenderlos a un tercer país y reclamar una parte de las tasas arancelarias al país de origen —en este caso Estados Unidos—, según la regulación internacional (Rogers y Tibben-Lembke, 2002). Debido a que para cualquier empresa la gestión de los bienes retornados a través de las fronteras internacionales es un proceso más complejo y especializado, es aconsejable seguir las siguientes recomendaciones (Bayles, 2000):

- a) *Documentación*: asegurarse de conocer los documentos que se exigen en los países de origen y destino. Algunos gobiernos requieren documentación especial para los productos retornados.
- b) *Controles legales*: cuando productos altamente regulados, como los farmacéuticos o los perecederos, cruzan las fronteras, nos encontramos con problemas de calidad o que sus fechas de caducidad han pasado, lo que genera conflictos con clientes y otras autoridades. Así, por ejemplo, en Europa, debido a la normativa, los productos farmacéuticos que tengan fecha de expiración inferior a 6 meses son rechazados, y posiblemente cuando partieron de su lugar de origen cumplían con esta normativa. Será vital, por tanto, conocer las leyes del país de destino.
- c) *Valoración*: cuando las empresas importan bienes y materiales retornados, normalmente prefie-

ren declararlos como artículos usados, con lo que su valor es considerablemente más bajo; sin embargo, las leyes en algunos países pueden requerir que se aplique el valor de producto nuevo. Es importante por tanto, aplicar desde el principio la valoración adecuada.

- d) *Barreras para los recambios inmediatos*: antes de garantizar los repuestos inmediatos para los productos es preciso asegurarse de la no existencia de barreras legales que impidan proporcionar este servicio. Algunos países, como Perú, Colombia y Ecuador requieren inspecciones previas de todos los repuestos antes de la exportación del producto, las cuales son llevadas a cabo por agencias designadas por los gobiernos. Estas inspecciones pueden retrasar los envíos urgentes de recambios, luego habrá que tenerlo en cuenta a la hora de establecer los servicios de repuestos.

V. CONCLUSIONES

Para afrontar los nuevos cambios en el entorno competitivo, una nueva logística está emergiendo, con nuevos requerimientos y soluciones. La logística inversa se encarga del control de los procesos de retorno de excesos de inventario, las devoluciones de clientes, los productos obsoletos y los inventarios estacionales (Rogers y Tibben-Lembke, 2002).

Si además de estas tareas hablamos del hecho de que nuevas directivas, a nivel nacional e internacional, obligan o van a obligar próximamente a la recuperación o reciclado de muchos productos, se tendrá que en los próximos años se va a producir una importante modificación de muchos procesos productivos y, además, una oportunidad como nuevo mercado para muchos operadores de transporte, almacenaje y distribución.

La logística inversa está cada vez más presente en el mundo empresarial. En un entorno competitivo, muchas empresas se han percatado de que la resolución de los contratiempos relacionados con el flujo inverso de las mercancías puede implicar una reducción significativa de costes.

El diseño de la función logística de la empresa debe contemplar tanto el flujo directo productor-consumidor, como el flujo inverso consumidor-productor (recuperador), de manera que, a través de este enfoque integral, se amplifiquen las oportunidades competitivas que ésta ofrece.

La tendencia general internacional, tanto desde el lado de la oferta como del lado de la demanda, es la de mayor interés por los temas medioambientales, aumento de las devoluciones y creciente interés por la recuperación de valor en éstas; así, el empleo de la logística inversa supone mayores beneficios y se convierte en

una fuente de ventajas competitivas para empresas de múltiples sectores y de cualquier país.

La importancia de la logística inversa se ha incrementado en los últimos años como consecuencia de:

- El desarrollo sostenible:
 - ✓ Aparición de nuevas directivas de la Unión Europea (extensión de la responsabilidad del productor, internacionalización de costes medioambientales, objetivos de reciclaje y prohibición de sustancias peligrosas), y aparición de una normativa medioambiental cada vez más intensa en la mayoría de los países, como es el caso de Colombia.
 - ✓ Retos medioambientales (crisis de los vertederos, escasez de los recursos naturales, carácter lineal del sistema industrial).
- Los distribuidores que adoptan programas de logística inversa ahorran costos en sus ventas, reducen mucho tiempo y dinero dedicado a la gestión de retornos de recursos, transporte y reconciliaciones en la facturación (García, 2003).
- Se está produciendo un aumento progresivo de los índices de devolución (Cohen, 2004).
- La logística inversa es sin duda una filosofía que cualquier empresa debe agregar a su entorno, debido a todos los factores men-

cionados. Ante la globalización que se está dando es importante tener un planteamiento estratégico de esta logística.

- Los sistemas de logística inversa posibilitan tanto la recuperación económica de los materiales y productos fuera de uso, como el cumplimiento de la normativa existente en esta materia. De esta forma, estas actividades de recuperación no se ciñen a una mera imposición legislativa sino que representan una oportunidad de rentabilidad económica.
- En países con una importante actividad comercial internacional, como es el caso de Colombia, la gestión internacional de las devoluciones es mucho más compleja, por lo que hay que prestar más atención a la logística inversa, ya que su uso permite que estos procesos se realicen de forma más eficiente, lo que supone importantes beneficios para las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- Bayles, D. (2000, diciembre), "Send it Back! The Role of Reverse Logistics" en *Prentice Hall PTR*, 1.
- Cohen, S.; Lee, H. y Ofek, E. (2004), "Manufacturer Benefits from Information Integration with Retail Customers" en *Management Science*, No. 50, pp. 431-444.
- Colombia, Ministerio de Medio Ambiente, disponible en <http://www.minambiente.gov.co/>
- Daugherty, P.; Genchev, S. y Richey, R. (2005), "The role of resource commitment and innovation in reverse logistics performance International," en *Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, No. 45, pp. 235-257.
- Daugherty, P.J.; Genchev, S. y Richey, R.G. (2004), "Reverse logistics: the impact of timing and resources," en *Journal of Business Logistics*, No. 25, pp. 229-250.
- Díaz, A.; Álvarez, M.J. y González, P. (2004), *Logística inversa y medio ambiente. Aspectos estratégicos y operativos*, Mac Graw Hill, Madrid.
- Fundación Entorno (1998), *Libro blanco de la gestión medioambiental en la industria española*, Fundación Entorno, Empresa y Medio Ambiente, Madrid.
- García, M. (2003), *Logística inversa, un nuevo coste a tener en cuenta para las empresas que operan en la Unión Europea*, Pricewaterhouse Coopers, Madrid.
- Groenevelt, H. y Majumder, P. (2001), "Competition in remanufacturing," en *Production and Operations Management*, No. 10, pp. 125-141.
- Kotler, P. (1994), *Dirección de marketing*, 8ª ed. Prentice Hall, México.
- Lourenço, R. y Soto, J.P. (2002), "A Recoverable Production Planning Model," working paper, Universidad Pompeu Fabra,

- España, pp. 1-41.
- Mohr, R. D. (2002), "Technical change, external economies and the Porter Hypothesis" en *Journal of Environmental Economics and Management*, No. 43, pp. 158-168.
- Porter, M. (2002), *Ventaja competitiva*, 2ª ed., Compañía Editorial Continental, México.
- Porter, M. E. y Van der Linde, C. (1995), "Green and Competitive: ending the stalemate" en *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 5, pp. 120-134.
- Rogers, D. & Tibben-Lembke, R. (1998), *Going Backwards: reverse logistics trends and practices*, Universidad de Nevada, Center for Logistics Management, Nevada.
- . (2002) "Differences between forward and reverse logistics in a retail environment" en *Supply Chain Management*, No. 7, pp. 271-282.
- Stock, J. R. (1998), *Development and implementation of reverse logistics programs*, C Illinois, Council of Logistics Management, Oak Brooks.
- Tibben-Lembke, R. (2002), "Life after death: Reverse logistics and the product life cycle" en *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, No. 1, pp. 222-244. &

Notas de integración regional, diversidad y desarrollo cultural*

Winston Licona C.**

Recibido: abril de 2007 - aprobado: mayo de 2007

RESUMEN

El profesor Licona expone una serie de inquietudes desde la Administración de las Culturas y presenta sus dudas sobre la integración regional, la diversidad y el desarrollo cultural. Para ello retoma elementos históricos de las diferentes Conferencias Mundiales de Políticas Culturales y los asocia con visiones que desde la economía política de la cultura permiten observar las distancias y los arduos caminos por recorrer en este tránsito de escenarios globales y locales que constituyen el nuevo neologismo de glocalización con profundas asimetrías, exclusiones y utilidades que genera el sector cultural y no se avisa un pronto arribo a la integración regional, la diversidad cultural y desarrollo cultural profundo.

Palabras clave: Integración regional, diversidad cultural, desarrollo cultural, glocalización, asimetrías, exclusión, economía política de la cultura.

ABSTRACT

Professor Licona presents a series of ideas and fundamental questions related to regional integration and to cultural diversity and development. To accomplish this analysis he reexamines the historical visions from different cultural policy world conferences. He associates these specific visions with issues from economic cultural policy observing the existing gaps and the different paths that need to be traveled in the transition from local and global realities to the new paradigm known as glocalization with its profound asymmetries, exclusions, and profits from the cultural sector. Emphasis is placed on the existing difficulties to arrive to a regional integration and to a deep cultural diversity and development.

Key words: regional integration, cultural diversity, cultural development, glocalization, asymmetries, exclusion, cultural economic policy.

* Ponencia presentada en IV Congreso Internacional sobre Diversidad Cultural: Integración Regional, Diversidad y Desarrollo Cultural septiembre 13, 14 y 15 de 2006. Buenos Aires, Argentina. Profesor invitado.

** Ph.D. en economía; docente-investigador, Universidad del Rosario. Director Red Social, Facultad de Administración. Dirección para correspondencia: Universidad del Rosario, Calle 14 No.4-69, Bogotá, D.C. Colombia. wlicona@urosario.edu.co.

Muchas gracias al Ministerio de Cultura del Gobierno de la ciudad de Buenos Aires, a los oficios de Ali Mustafá de la OEI, quien sugirió mi nombre para que fuera invitado a este evento, y a todos los demás organizadores con quienes he tenido la oportunidad de dialogar en estos días de estancia en esta hermosa ciudad. Me corresponde hacer algunas *anotaciones sobre la integración regional, la diversidad y el desarrollo cultural*. Empiezo diciendo que vamos a tratar de hacer un discurso corto que sería para decir: gracias, y un discurso largo para decir: muchas gracias.

En ese breve espacio, trataré de dejar unas pequeñas pinceladas de inquietudes sobre el tema. Me he tomado el atrevimiento de hacer una matriz relacional de conceptos neológicos para enunciar temas complejos que se relacionan con este asunto de la integración regional, de la diversidad y del desarrollo cultural y como dice un autor: si las cosas son demasiado complejas, trata de irte a las preguntas porque como no tienes las respuestas entonces dedícate a indagar y a preguntarte. (Geertz, 1994).

Clifford Geertz, el famoso antropólogo, en su texto *conocimiento local*,¹ dice que las disciplinas hoy han llegado a un nivel cada vez más difuso

en el cual sus fronteras se rompen y se entremezclan con sus diferentes conceptos y uno no sabe donde empieza y termina cada una de ellas. Sea la economía, la antropología y todas las demás ciencias. Por ejemplo, con el proceso neoliberal de la globalización, uno no sabe donde empiezan los países y donde terminan sus elementos relacionales.

A propósito de la integración, paradójicamente desde la economía política, las movilidades de las personas son cada vez menores después de los atentados a las torres gemelas del 11 de septiembre de 2001. Se movilizan más fácilmente las mercancías que las personas. Me sorprendió que para venir desde Colombia, por una simple cremita para un barrito en la boca tuviera que tener una receta médica, cuando había salido el día anterior. No tuve tiempo de decirle al médico que me diera una receta para certificar que no era un explosivo blanco, ni que iba a buscar atentar contra nadie. Uno no carga ni siquiera un cortaúñas en el bolsillo. Entonces es simpático ver que desde el punto de vista de la economía, hoy en día, circulan más rápido las mercancías que las personas.

Retomando a Clifford Geertz, me gusta su apreciación que interroga hasta donde las fronteras del conocimiento se entreveran más y más y más. Donde no hay los ejercicios profesionalizantes, tienden a difun-

¹ Ver Clifford Geertz, *Conocimiento local, ensayos sobre la interpretación de las culturas*, Barcelona, Paidós, 1994, p. 32.

dirse y a difuminarse. Pensando en ello, construí una relación entre *integración regional, diversidad y desarrollo cultural*, y 4 disciplinas

claves, como lo son: *la geografía, la economía, la política y la cultura*, que nos llaman a los neologismos. Veamos la matriz de conceptos:

TABLA 1. Marco relacional de conceptos

	Integración regional	Diversidad	Desarrollo cultural
Geografía	Geeconomía Geopolítica Geocultura regional	Geocultura local Geoidentidad	Geodesarrollo cultural regional
Economía	Economía empresarial de la cultura regional	Economía de la cultura local y regional	Economía política de la cultura regional
Política	Política geográfica regional	Empoderamiento intercultural	Política cultural regional
Cultura	Interculturalidad regional	Multiculturalidad	Administración de las culturas

Fuente: Diseño del autor, 2006.

Diría que integración regional tiene que ver con asuntos de geoeconomía, de geopolítica, de geocultura regional. La misma construcción de diversidad tiene que ver con los desarrollos de una geocultura local, cada vez más fortalecida con una relectura de la geoidentidad, y desde el punto de vista del desarrollo: ¿como pensar la geografía con el desarrollo cultural en relación con regiones constituidas económica, política y culturalmente? No es nada fácil. García Canclini dice que eso es un imposible, pero se pueden ir construyendo espacios de diálogos culturales justamente por la cantidad de diferenciaciones que acompañan a nuestras naciones, que en su conjunto tienen a más de 400 comunidades indígenas, por ejemplo. Además ¿qué no podríamos decir de todo

el desarrollo de las tribus urbanas? (García Canclini, 2004)

A nivel de la economía, me parece también que en ese juego de relaciones con la integración supone pensar en serio economías empresariales de la cultura regional. Esto puede ser tildado de racionalidad económica del mercado que confronta la acción cultural, pero se trata de construir escenarios sostenibles y competitivos para las culturas locales en sentidos de interculturalidad, y, todo lo que contribuya al mejoramiento e inclusión para la calidad de vida en lenguajes de cooperación e integración en cadenas de valor económico y social, bienvenido sea. Se trata de empoderar la cultura y sus creadores con los agentes gubernamentales, privados y de comunidad.

En el asunto de la diversidad, pienso que es la lógica de la economía de la cultura, la que determina como podemos avanzar en los procesos de fortalecimiento de las culturas locales y mucho más de una economía regional de la cultura. Por supuesto, el desarrollo cultural diverso tiene que ver directamente con los problemas de la economía política de la cultura, del juego de intereses y disputa de hegemonías de la cultura regional que circula. Esto me recuerda a José Joaquín Brunner, ese famoso sociólogo chileno que alguna vez dijo que las políticas culturales son en parte importante asuntos de la economía política de la cultura porque guardan relación directa con los presupuestos y las decisiones políticas.² Los presupuestos son los esqueletos de las sociedades. “El presupuesto es el esqueleto de la sociedad, desvestido de ideología”. (Stiglitz, 1988). Yo diría que los presupuestos no están desvestidos de ideología, sino todo lo contrario, están profundamente revestidos de ideología, porque es un juego de intereses y de correlaciones de fuerza que a la manera gramsciana, supone poder avanzar en los procesos de empoderamiento de la cultura, de la sociedad, como lo recomienda el Informe Mundial de Cultura y Desarrollo en donde la sociedad es el

escenario natural a quien pertenece la cultura. (Unesco, 1997).

El informe al que hago mención, denominado *Nuestra Diversidad Creativa*, elaborado por encargo a los grandes intelectuales del momento, como Claude Levi-Strauss, Pérez de Cuellar, Nikita Mijalkov, y otros. Anota como un punto central el empoderamiento de la sociedad en los asuntos de cultura y en donde se afirma que el proceso de la cultura debe ser cada vez una construcción de abajo hacia arriba, en donde los desarrollos culturales no sean vistos como asuntos de la marginalidad y de respuesta a simples núcleos a los cuales no les llegan las expresiones culturales porque de ellos nacen también.

La cultura, no es la cultura del trasteo que tratan de llevarla en un camión a las comunidades, sino que es un proceso de construcción integral y recíproca de los diferentes grupos humanos en su sociedad porque es su escenario natural.

Simplemente anotaría como otro elemento a recordar y reforzar lo dicho, que desde Mundiact 82, Declaración de México (Unesco, 1982), se recomendó la creación de fundaciones como elemento vital para el desarrollo económico de la cultura, se hablaba también como elemento fundamental para ese desarrollo, no sólo de la consolidación de

² Ver José Joaquín Brunner, *Un espejo trizado, ensayos sobre cultura y políticas culturales*, Flacso, Chile, 1988.

las fundaciones, sino sobre todo, de la participación directa de las comunidades en los aspectos culturales y en el diseño de las políticas culturales, no como un asunto de escritorio, ni de notables, ni de grandes investigadores e intelectuales, sino como un proceso de construcción de base, de sociedad. Me gusta lo que ha planteado el vice Ministro de Brasil, Yuka Ferreira, cuando habla justamente de esa importancia de la cultura como un derecho de construcción de ciudadanía.

Más adelante, en 1998, la Conferencia Mundial de Estocolmo, cuyo título de sus memorias es justamente *“El poder de la cultura”* (Unesco, 1998), convoca a todos los escenarios del Estado y de la sociedad a reforzar el desarrollo cultural como un asunto estratégico. Y donde diría yo después de revisar los documentos que: por primera vez los Estados hablan y reconocen la importancia del desarrollo de las industrias culturales, después de haberlo dicho en el 82 y en el 96. Pero en 1998, se constituye como una línea estratégica para los Estados, por lo menos se enuncia. Finalmente, diría que el documento de Unesco 2004, el del respeto y promoción de la diversidad cultural se constituye en referente fundamental del desarrollo de las sociedades.

Todos estos eventos mundiales en sus conclusiones han generado recomendaciones que algunos Esta-

dos consecuentes, de acuerdo a las orientaciones políticas, han optado por aprovecharlas y acogerlas en su seno para desplegar su desarrollo cultural. Sin embargo, si hacemos un mapeo en esta lógica de la economía política de la cultura, hoy en día, ningún Estado en el mundo ha cumplido los preceptos de Mundiacult 82 cuando recomendaba que el 2% de los presupuestos anuales de las naciones fueran destinados a cultura. Eso me hace pensar que cada vez asistimos a una necesidad de una construcción, de una economía integral del sector cultural que va más allá de la simple recomendación de los organismos supranacionales o de las simples intenciones de los gobiernos de turno. Lo que supone es un proceso de construcción de hogar público en el cual pueda haber confluencias de intereses de lo privado, lo estatal y lo comunitario.

Debemos avanzar en algunos balbuceos que se empiezan a referenciar como nuevo discurso, cual es el *tránsito de la gestión cultural a la administración de las culturas*. Comparto el estudio de *la cultura como un recurso* (Yúdice, 2002), porque justamente la cultura dejó de ser aquel elemento embellecedor de las sociedades para convertirse en un *recurso económico estratégico* de las sociedades por el volumen de recursos creativos humanos, técnicos y financieros que

es capaz de movilizar en estos tiempos de globalización,³ esa cultura que integra y desintegra sociedades, porque la cultura no sólo está hecha de buenas intenciones, sino de centro, de contradicción y de conflicto. Eagleton (2001). La cultura es un campo de crisis porque además de acumulado, también es juego de la experimentación, el juego de la vivencia, y por lo tanto de elemento permanentemente transformador y dinamizador de las identidades entendidas también como proceso permanente de construcción tanto individual como colectivamente, porque la identidad es también ese proceso de recomposiciones en las relaciones y los encuentros con los otros. Entonces pienso que por eso tenemos que acogernos a esa visión de la cultura como recurso y vista como un elemento de permanente choque y de juego de contradicciones en el campo económico, político social y por supuesto cultural.

AUN LEJOS DE LA INTEGRACIÓN REGIONAL CON INTERCULTURALIDAD ASIMÉTRICA

Me he tomado además el atrevimiento de pensar en unos *imagi-*

narios glociales, a propósito de los silogismos, ya la palabra local se ha convertido en un término también universal. Me sorprendió Ulrich Beck hablando de la importancia de los desarrollos glociales como respuestas a los procesos desintegradores de los Estados de Europa. Esa es su tesis cuando afirma que los Estados nacionales han empezado una crisis, en un proceso de fragmentaciones y que por lo tanto hay que pensar de una manera cosmopolita. (Beck, 2004)

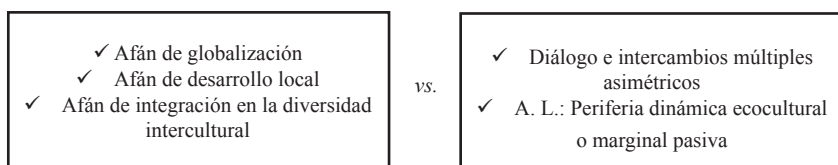
La visión del cosmopolitismo debemos comprenderla no a la usanza de los años 60s o 70s, cuando se afirmaba que ser cosmopolita, era ser Light. Lo urbano era asumido como esa asimilación dispersa de las modas. Eran los tiempos de la defensas irrestrictas de la identidad nacional, acorde con los movimiento de liberación. Hoy día, autores como Ulrich Beck sustentan que: “el cosmopolitismo debe ser asumido como una visión cósmica” (Beck, 2004). Se trata de la construcción de sujetos con visiones integrales, en donde sin perder su identidad, tengan la capacidad “multicanal”- “intercultural” para relacionarse con todas las culturas del mundo y para asumirse en cualquier escenario que se supone en el siglo XXI avanza hacia sociedades sin fronteras. Paradójicamente se levantan muros y se exigen cada vez más visas a los tercermundistas de las periferias latinoamericanas, orientales y africanas.

³ Neologismo que integra el sentido de lo global y lo local.

Entonces asistimos a un momento en donde hay unos imaginarios culturales con un afán de globalización a pesar que uno defiende sus entrañas y sus tierras a muerte, pero

siempre tiene un deseo permanente de conocimiento porque eso es parte del infinito, mientras los gusanos no nos llamen a cuentas.

FIGURA 1. Imaginarios culturales glocales en las naciones: escenarios de ambigüedad perpleja



Fuente: elaborado por el autor

También hay un indudable afán de desarrollo local y un afán de integración en la diversidad. Creo que no hay cosa más hermosa que ese poder de compartir con la otredad en la diversidad, pero nos tropezamos con una serie de interrogantes que son demasiado cruciales para nuestros desarrollos culturales sobre todo en nuestras naciones por cuanto los ejes claves en el mundo están siendo dominados por fantasmas (multinacionales y Estados gendarme) que a veces nosotros ni vemos ni entendemos, ni conocemos, son como ovnis. Son omniscientes, omnipotentes y omnipresentes y nos colocan en un reto fundamental de construir economías de cultura en escala integradora pero desde la base. Porque asistimos también a diálogos e intercambios múltiples, pero en unas condiciones de unas asimetrías aberrantes. Veamos la siguiente cartografía:

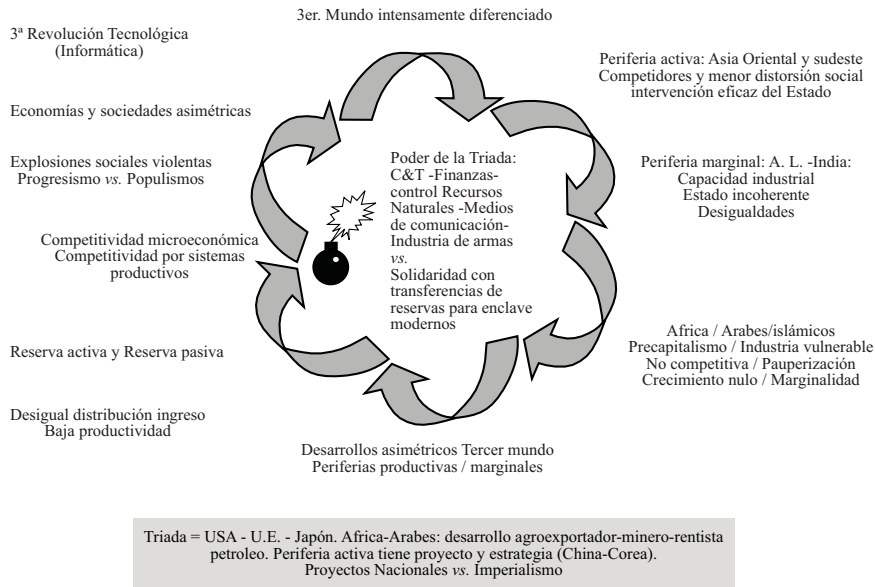
Samir Amín, sociólogo egipcio, dice que los países de América Latina y

de África ya no se pueden llamar tercermundistas, porque entre los mismos países tercermundistas hay una profundidad de diferencias en donde unos países son más destacados que otros dentro de la misma lógica de América Latina, África u Oriente. Por lo tanto no puede ser visto en un mismo saco, con el mismo nivel. Él habla de unas *periferias dinámicas* e incluye países como Argentina, Chile, México, Brasil, que tienen un protagonismo importante en los escenarios internacionales. A su vez asistimos a países del continente africano, de América Latina y de Asia que son realidades de la economía política consideradas como unas *periferias marginales*. Con cierto sentimiento de pasividad y bajo perfil ante los acontecimientos mundiales. (Amin, 2003) A Colombia por lo menos, nos acusan de estar a la cola de las orientaciones de Estados Unidos, por ejemplo. Eso convoca a la búsqueda de alternativas distintas en las que

podamos hablar de tu a tu en otras lógicas económicas, sociales, políticas y culturales más incluyentes. En

síntesis, este es uno de los puntos de choque y de contradicción.

FIGURA 2. Los legados del siglo xx: el sur frente a la nueva mundialización



Fuente: diseño Winston Licona Calpe 2006 sobre texto: *Más allá del capitalismo senil*. Samir Amin. 2003.

Asistimos también a una búsqueda de certificación de lo distinto. Cada Nación quiere sacar sus “*marcas país*”. Hay un resurgir de las marcas país, Eso me parece fascinante.

Hay urgencia de contribuir al desarrollo de las marcas locales. Es la única manera de generar los procesos de la interculturalidad, porque si todos hablamos lo mismo, y, “para donde va Vicente va la gente”. Entonces no tenemos nada de qué hablar, ni nada que mostrar. Por lo tanto cada Nación y cada localidad,

cada barrio tiene que construir sus pequeños elementos identitarios, y de certificación que le dan su carta de existencia y de tejido social. ¿Cómo avanzar en las rupturas de la marginalidad excluida y el cambio de visión reduccionista de lo social a lo marginal? Se considera el ejercicio de lo social como la asistencia misericorde a la marginalidad, cuando lo social es todo el conjunto de movilidades y relaciones de una estructura socio-económica, política y cultural. Se trata de entreverar, de confundir o de ocultar que lo social

es el conjunto de movimientos de la economía y no el ejercicio de la marginalidad, no el ejercicio del asistencialismo. Aquí también hay unos puntos de choque y yo diría que ese es un proceso de construcción de certificaciones, que supone avanzar en integraciones de empresas culturales regionales de base, y eso supone también poder relacionar ejercicios de comunidad. Porque sabemos que los intercambios están siendo múltiples, sin embargo, con una alta asimetría.

Un ejemplo palpable, es que el mercado mundial de las industrias culturales está calculado para el 2015 con una capacidad de movilizar 1,3 trillones de dólares. La cifra no nos cabe en la cabeza por la cantidad de ceros. Y, actualmente el Reino Unido, Estados Unidos y China producen el 40% de los productos para el mercado cultural. Latinoamérica y África Unida producen menos del 4%. Eso sólo en el campo de las industrias culturales. Y de 1994 al 2002, el mercado cultural de bienes y servicios pasó de 38 billones a 60 billones de dólares. (Unesco, 2005). Con estos datos podemos sacar la pequeña conclusión que: los ejercicios de la integración regional deben reflexionar en como generar unas rupturas y estrategias que enfrenten esas asimetrías tan aberrantes. El estudio en mención se reduce a los productos de ciertas industrias culturales y sólo calcula 120 países, en libros, discos compactos, videojuegos, y

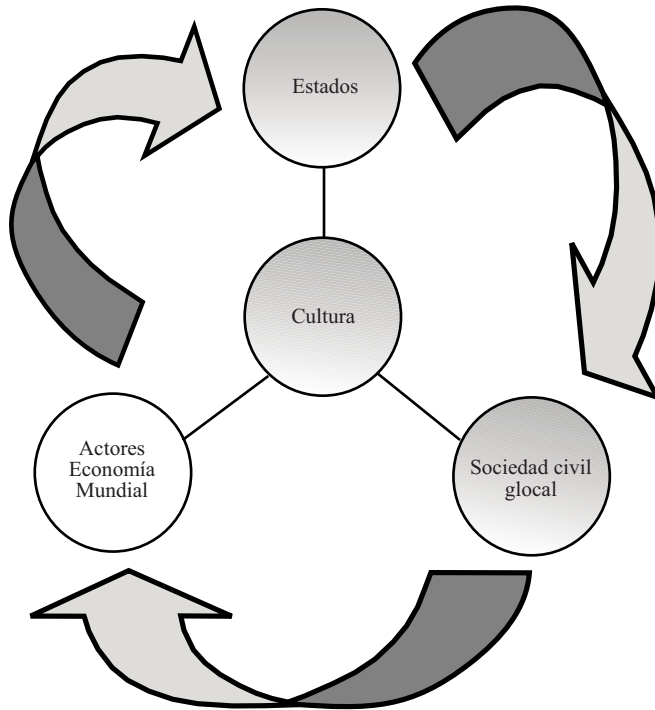
en otras áreas de bienes y servicios de todo el gran mercado cultural. Esto corrobora la tesis de Yúdice mencionada atrás, en donde definitivamente *la cultura es un recurso económico* que: hoy día genera las enormes cifras que no sólo muestra este pequeño informe, sino las cifras que todavía no tenemos ni siquiera construidas estadísticamente.

Con todos estos elementos, pienso que una primera utopía de integración de las sociedades contemporáneas pasa por la ruptura o por un choque en serio contra toda actitud ingenua, ambigua, de ventajas y de desconfianzas. Una ruptura que permita disminuir las asimetrías para poder crear *presencialidades de interculturalidad* entre las múltiples expresiones que tienen nuestros escenarios en nuestras sociedades.

El otro elemento sobre el que quería llamar la atención, es que debemos avanzar en la construcción de cadenas productivas por sectores creativos. Ya eso se está llevando a cabo, por los consejos británicos en diversos países o por los españoles desde la fundación Interarts. Ello supone darle una fundamentación a esos procesos de construcción de cadenas productivas. ¿Por qué digo esto? Porque el asunto no es de buenas intenciones de los Estados, de las buenas intenciones de las migajas del sector privado, ni de las buenas intenciones de la comunidad, que busca y trata de expresarse en sus diferentes escenarios,

a pesar que sus cajas de resonancia sean demasiado pequeñas, como los grupos de teatro de barrio, por ejemplo.

FIGURA 3. Desarrollo cultural asimétrico Política cultural mundial: asimetría de la capacidad estratégica de los actores



Fuente: diseño del autor en base al texto de Beck, U, 2004.

Las comunidades tienen sus pequeños públicos, pero asistimos a un problema muy grave, y es la fragmentación y marginalidad de las cadenas de valor con agregados mínimos y sobre todo, carencia de interculturalidad. Es la fragmentación de las cadenas productivas dentro del campo del sector cultural y guste o no guste hoy tenemos que hablar desde

la economía política de la cultura cruda y dura de lo que representa el sector cultural para nuestras sociedades en profundas asimetrías. Si lo vemos en relación a esos 1,3 trillones de ingresos potenciales, y de la promisión de los mercados culturales, en los cuales América latina sólo asiste con ese miserable 4%. Entonces de qué interculturalidad podemos hablar

con el mundo, cuando a pesar de todo tenemos a Estados Unidos comiendo tacos y en donde los candidatos deben hacer campaña en español. Pero, las grandes utilidades generadas por las industrias culturales no reinvierten en incrementar los bienes y servicios culturales para unas comunidades generadoras de grandes utilidades.

Esto supone administración de las culturas con unas dinámicas culturales muy sólidas para que haya una empresarialidad que sea capaz de intervenir, generar y diseminar la multiplicidad de productos que nuestro continente tiene, o tienen nuestros países desde diferentes bloques económicos o grupos que se van integrando, en todo este proceso del juego socio económico, político y cultural del mundo. Por eso digo que hay que empoderar una fundamentación y acción que sea capaz de participar y jugar entre lo que representa la diversidad, la integración regional y el desarrollo cultural, con todas sus roturas y luchas de poder, porque no olvidemos que en América Latina asistimos a unas democracias en procesos de construcción. Nuestras democracias son frágiles y tan vulnerables que cualquier sismo socio-económico y político mediático o real las hace temblar.

Mientras los estudiosos e intelectuales andamos echando nuestros discursos y confundiendo y refrendando

asimetrías, las industrias culturales y el sector privado sí hacen lo propio forrados de dinero. Más economía y menos purismo cultural, punto clave para poder hablar de procesos de integración. Por ello el juego de interdisciplinariedad que presenté al principio me parece que nos convoca a muchos retos y ejercicios de praxis estratégica para ser capaces de transformar realidades de una manera más protagónica y menos marginal dentro del concierto de esta glocalización que supera las globalizaciones de otros tiempos, porque los mundos han sido globales con diferentes ritmos, tiempos y resultados. Sino no habría catolicismo, no estarían hablando algunos portuñol o portugués, no hablaríamos español, sino que hablaríamos guaraní, aymará o wayú, seríamos polígamos y politeístas como nuestras comunidades indígenas y quizás nos integraríamos más fácilmente desde las culturas en estos mundos glocalizados. Dejo así algunas inquietudes para la comprensión de los retos que debemos asumir en este juego de integración, por eso llamo la atención a ese tránsito de la gestión cultural hacia una administración estratégica de las culturas, más allá de las simples y buenas intenciones de una gestión cultural marginal que de todos modos construye y satisface el espíritu pero que a la postre los resultados siguen siendo ínfimos frente a tamaños retos que hay en el universo. Muchas gracias.

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- Amin, S. (2003), *Más allá del capitalismo senil*, Paidós, Buenos Aires.
- Brunner, J. J. (1988), *Un espejo trizado. Ensayos sobre cultura y políticas culturales*, Flacso, Santiago de Chile.
- Beck, U. (2004), *Poder y contrapoder en la era global*, Paidós, Barcelona.
- Eagleton, T. (2001), *La idea de cultura*, Paidós, Barcelona.
- García Canclini, N. (2004), *Diferentes, desiguales y desconectados: mapas de la interculturalidad*, Gedisa, Barcelona.
- Geertz, C. (1994), *Conocimiento local, ensayos sobre la interpretación de las culturas*, Paidós, Barcelona.
- Licona, W. (2002), “Apuntes sobre definiciones de cultura”, borrador de apuntes.
- Licona, W. y Vélez, R. (2004, octubre), “Cultura y desarrollo integral: viejos ideales, nuevas estrategias” en *Revista Universidad & Empresa*, No. 6.
- Rifkin, J. (2002), *La era del acceso: la revolución de la nueva economía*, Paidós, Barcelona.
- Stiglitz, J. y Atkinson, A. (1988), *Lecciones de economía pública*, Ministerio de Economía y Hacienda, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid.
- Unesco (1997), *Nuestra diversidad creativa*, Informe final de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo, Unesco, Fundación Santa María, Madrid.
- Unesco- México (1982), *Conferencia mundial sobre políticas culturales*, Informe final, Unesco, París.
- Unesco-Estocolmo (1998), *Conferencia Intergubernamental sobre políticas culturales para el desarrollo*, Informe final, Estocolmo.
- Unesco (2005), *International flows of selected cultural goods and services, 1994-2003*, Unesco, Institute for Statistics, Sector for Culture. Montreal.
- Yúdice, G. (2002), *El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global*, Gedisa, Barcelona. &

Una aproximación a las demandas sociales de las escuelas de administración en Colombia

Juan Javier Saavedra Mayorga*

Recibido: abril de 2007 - Aprobado: junio de 2007

RESUMEN

Este artículo trata sobre las demandas que la sociedad colombiana le hace a las escuelas que ofrecen formación administrativa y, en particular, a los programas de administración de empresas. El interés surge de constatar la carencia de trabajos que reflexionen sobre la pertinencia de la formación administrativa en nuestro medio, y de que parte importante del potencial que tienen los administradores para contribuir a la solución de los más relevantes problemas de la sociedad colombiana se deriva de la capacidad que tengan las instituciones para identificar dichos problemas y articular formas coherentes de solución desde sus campos propios de desempeño. El documento intenta identificar tales problemas sociales, así como la manera como las instituciones de educación superior pueden transformarlos en demandas y de esta forma contribuir a su solución.

Palabras clave: pertinencia, demandas sociales, educación superior, formación en administración.

ABSTRACT

This article presents the demands that Colombian society formulates to the institutions that offer management education and, especially, to the programs of business administration. The interest arises of noticing the absence of works about the pertinence of management formation in our context, and that an important part of the potential that the managers can develop to contribute to the solution of the most relevant Colombian problems, arises of the capability of the institutions to identify these problems and to articulate coherent forms to solve them from their own fields of performance. The document tries to identify such social

* Magíster en administración; administrador de empresas de la Universidad Nacional de Colombia; estudiante del Doctorado en Ciencias de Gestión de las Universidades París 13 y Rouen (Francia), en convenio con la Universidad Nacional de Colombia; profesor de carrera de la Universidad del Rosario. juan.saavedra49@urosario.edu.co. Quisiera agradecer a las profesoras Gloria Alvarado, Martha Baracaldo y Sonia Roa, de la Escuela de Pedagogía de la Universidad Central y a los docentes de la Facultad de Administración, por sus valiosos comentarios al trabajo, sin los cuales éste no hubiera sido posible.

problems, as well as the form like the institutions of higher education can transform them into demands, so they can contribute to their solution.

Key words: *pertinence, social demands, higher education, education in management.*

1. INTRODUCCIÓN

Es ya un tópico afirmar la importancia central que tiene la educación superior para el desarrollo de un país. Sobre ello se ha escrito bastante, y bastante se ha dicho en foros, congresos y seminarios alrededor del mundo. En Colombia, si bien la literatura al respecto no abunda, existe cierto consenso alrededor de la necesidad de construir un sistema de educación superior que forme profesionales competentes para enfrentar los retos que plantea el actual mundo globalizado. Se puede, como individuo, estar o no de acuerdo con esta premisa, pero se convendrá en que hacia ella tienden, de una u otra forma y con mayor o menor grado de acierto, las iniciativas públicas y privadas sobre la materia. En concordancia con este postulado, durante los últimos años ha aumentado notablemente la preocupación por la calidad de los programas de pregrado y posgrado en el país. Iniciativas como el registro calificado, los exámenes de calidad de la educación superior (Ecaes) y la acreditación, tienen como fin procurar la adecuación de los distintos componentes de un programa o institución frente a un modelo o estándar considerado como ‘ideal’.

No obstante, existe un problema anterior al de la calidad, e incluso podría afirmarse que más importante, y es el de la *pertinencia*. ¿Qué capacidad tienen nuestros programas de formación, y nuestras instituciones de educación superior -IES- para responder, de manera efectiva y oportuna, a las necesidades y demandas de su contexto? ¿En realidad estamos formando profesionales y ciudadanos?, ¿llevamos a cabo las investigaciones que necesitamos para conocer nuestras circunstancias y desarrollarnos como sociedad?, ¿ofrecemos las soluciones apropiadas para nuestros problemas, presentes y futuros, o estamos por el contrario formulando respuestas incorrectas a problemas mal planteados y que además no son los nuestros? La pregunta no es entonces si estamos formando bien a nuestros estudiantes, o si somos muy buenos haciendo lo que nos hemos propuesto. La verdadera pregunta es si lo que decidimos hacer es realmente lo que el país necesita. Y es tan sólo cuando hemos dado respuesta a esta pregunta que podemos hablar de estándares, exámenes, calificaciones, registros y demás. Antes no.

El carácter complejo del concepto de pertinencia es tal vez la causa princi-

pal de su escaso desarrollo en la literatura sobre educación superior en Colombia, al menos si se lo compara con la prolijidad con que se ha tratado el de calidad. A este respecto se hacen, desde las entidades reguladoras y desde las mismas instituciones, formulaciones de carácter general que enfatizan en la necesidad de reflexionar, en cada disciplina, sobre los problemas sociales considerados como ‘pertinentes’ para ser tratados por el egresado en su ejercicio profesional, pero se carece aún de ejercicios sistemáticos de reflexión acerca de cuáles pueden ser dichos problemas. El resultado es una oferta académica atomizada, en unos casos dispersa en sus esfuerzos, en otros redundante, pero en casi todos sin un referente claro que les permita a las instituciones orientar conjuntamente la acción en procura de la resolución de unos problemas sociales aún borrosamente definidos.

El presente documento pretende hacer esta reflexión para el campo de la formación en administración, y propone para ello el concepto de demanda social.

El interés surge del reconocimiento de que parte importante del potencial que tienen los administradores para contribuir a la solución de los más relevantes problemas de la sociedad colombiana se deriva de la capacidad que tengan las instituciones que los forman para identificar dichos problemas y articular formas coherentes de

solución desde sus campos propios de desempeño. Una propuesta curricular que no incluya una reflexión a este respecto corre el riesgo de desconocer la realidad, los problemas y potencialidades de su contexto y, por tanto, eventualmente de carecer de pertinencia frente al mismo.

La reflexión que se presenta a continuación pretende ser lo más amplia posible, de tal forma que en ella se vean representados los intereses, las finalidades y las características de gran parte de los programas de formación administrativa en nuestro país, tanto de pregrado como de posgrado. Cada programa tendría entonces que adecuarla a sus particularidades.

2. EL CONCEPTO DE DEMANDA SOCIAL

El concepto central del artículo es el de *demanda social*. Entendemos por ella *la interpretación¹ que una*

¹ Es importante aclarar que la ‘interpretación’ no tiene aquí el carácter pasivo que usualmente se le atribuye al término. De hecho, la identificación de las demandas sociales, así como la formulación del objeto de estudio de cualquier disciplina, es el resultado de un ejercicio de construcción: surge de la delimitación de un campo alrededor del cual es posible la teorización y la intervención en el ‘mundo de la vida’, en este caso en el mundo de las organizaciones. De ahí que se la asocie con el término ‘discursivización’, esto es, con la *construcción intencional de un discurso* por parte de las instituciones encargadas de ofrecer formación en el campo. La interpretación entendida en

institución o un grupo social hacen de la forma como la sociedad espera que contribuyan a la solución de un conjunto específico de necesidades o problemas sociales. La enunciación de dichas demandas, que implica un ejercicio de ‘discursivización’ por parte de la institución o grupo social convocados, consiste en la traducción de dichas necesidades sociales en términos de expectativas de desempeño en los diversos campos de acción que le son propios, y constituye el primer paso hacia su realización. A partir de esta definición cabe formular al menos tres preguntas:

- *¿Quién formula las demandas sociales?* Las instituciones de educación superior -IES- y, en particular, para el caso que nos ocupa, los programas o facultades de administración. Ello implica la realización de un ejercicio permanente de análisis de la situación actual, de la problemática y perspectivas de la *sociedad colombiana*.
- *¿Qué fenómenos pueden ser considerados para definir las demandas sociales de la profesión?* No todos los fenómenos del contexto pueden ser tenidos en cuenta aquí: tan sólo aquéllos que se constituyen en *acontecimientos*, esto es,

que tienen capacidad de *afectación* sobre los programas en tanto dispositivo de formación e intervención. Entre ellos se encuentran aquéllos problemas que deben ser reconocidos y trabajados por el estudiante en su función de actor social, pero también en tanto miembro activo de un determinado campo disciplinar o profesión. En el caso de la administración, el aporte del estudiante puede darse a través de su acción *social* individual, pero también a través de su acción *organizacional*, es decir, aquélla que tiene lugar en y por las organizaciones. La organización es, desde este punto de vista, el más importante ‘filtro’ para la formulación y solución de las demandas sociales.

- *¿Qué implicaciones tiene para las IES la formulación de las demandas sociales?* La identificación de las demandas sociales se convierte en un punto de referencia decisivo para los programas, en tanto permite visualizar los problemas y preguntas en torno a los cuales debe girar la formación del estudiante, e identificar las líneas de profundización del currículo. Como se indicó, las demandas son la enunciación de la forma en que los programas y las instituciones podrían contribuir a la solución de un conjunto de problemas y necesidades sociales. Dichos problemas, así como el posible aporte de unos y otras para su solución, están for-

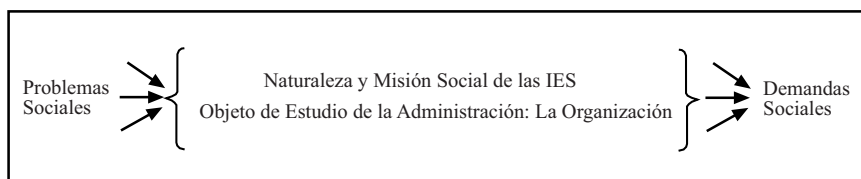
estos términos es ‘acción’ en tanto el hecho mismo de identificar una problemática implica un ejercicio de modelización que incluye la elección-construcción de variables relevantes de análisis dentro de un contexto que también es ‘construido’ por el modelizador.

mulados en términos generales. Lo que hacen los núcleos o áreas curriculares y las líneas de profundización de los programas de pregrado y posgrado es especificar y priorizar dichos problemas, profundizar en el conocimiento de aquéllos que se consideren más relevantes, y orientar en ese sentido las actividades de formación, investigación e intervención.

No es la pretensión del presente documento abordar todos los problemas que afectan el contexto social, económico, político y cultural de los programas de administración en Colombia, sino sólo de aquéllos considerados como más relevantes. El procedimiento metodológico empleado consiste en caracterizar dichos problemas, para luego intentar plantear cuáles son las demandas que de ellos se derivan para los programas de formación en administración en Colombia. En otras palabras, de lo que se trata es de traducir dichos problemas y necesidades sociales en términos de expectativas de desempeño de los programas de administración en los campos de acción que les son propios.

Es claro que las IES y los programas curriculares no pueden responder a todos los problemas sociales entendidos de manera amplia, pues la solución de éstos va más allá de la acción de una institución, una disciplina o un campo profesional particular. Unas y otros sólo pueden intentar responder a ellos dentro del ámbito de su competencia específica. ¿Qué elementos definen dicho ámbito? En primer lugar, la misión social de las IES, la cual determina sus áreas privilegiadas de intervención sobre el mundo de la vida y del trabajo: formación, investigación y proyección social. Y en segundo lugar, el objeto de estudio de los programas en cuestión; en el caso concreto de la administración, la organización como una forma particular de ordenación social. Es tan sólo cuando la institución ha reflexionado sobre estos problemas sociales y los ha pasado por el tamiz de su misión social y de su objeto de estudio, que aquéllos se convierten para ella en demandas sociales; es entonces cuando un hecho cualquiera se convierte en acontecimiento.

FIGURA 1. Esquema para la formulación de las demandas sociales



Fuente: elaborado por el autor.

De acuerdo con estas precisiones, a continuación se procede a enunciar algunos de los problemas que aquejan a la sociedad colombiana y que, desde el punto de vista del autor, requerirían ser tenidos en cuenta en la configuración de la oferta académica de los programas en administración. Estos problemas se traducirán, de acuerdo con los ‘filtros’ definidos anteriormente —naturaleza y misión social de las IES y objeto de estudio—, en un conjunto de demandas sociales, las cuales serán formuladas en términos de posibles respuestas de las IES a los problemas sociales planteados.

Vale aclarar en este punto que el presente documento no pretende ofrecer una visión acabada de los problemas que aquejan a la sociedad colombiana ni de las demandas a los que aquéllos dan lugar. El carácter complejo, dinámico y ambiguo de la realidad, sobre todo de la realidad social, hace imposible el intento de comprenderla en su totalidad. Tan sólo es posible ofrecer una visión aproximada de la enorme diversidad de variables e interrelaciones que la conforman. Las reflexiones contenidas en este documento constituyen, sin embargo, un primer paso en esa dirección.

3. LOS PROBLEMAS SOCIALES

Esta parte del trabajo está dedicada al análisis de algunos de los más

importantes problemas que aquejan a la sociedad colombiana, y que tienen especial incidencia en la formulación del proyecto académico de las escuelas y programas de administración en Colombia, a saber: 1) pobreza e inequidad; 2) problemas asociados con el empleo; 3) conflicto armado; 4) baja capacidad de gestión de las organizaciones colombianas; 5) problemas relacionados con la baja competitividad empresarial del país y el bajo grado de inserción en los mercados internacionales; 6) problemas asociados con la conformación estructural del aparato productivo colombiano; 7) desinstitucionalización; 8) deterioro acelerado del medio ambiente; 9) bajo nivel de desarrollo científico y tecnológico; y 10) déficit de capital social. A continuación, se hace una descripción básica de cada uno de dichos problemas y de sus implicaciones en la conformación estructural de la sociedad colombiana contemporánea.

3.1. Pobreza e inequidad

Dos de los problemas más importantes que afectan a la sociedad colombiana, y que son compartidos por la gran mayoría de los países del mundo, son la pobreza y la inequidad, las cuales se presentan en todas las esferas de la vida social contemporánea y poseen un carácter multidimensional.

La(s) pobreza(s)

Entendemos por *pobreza* la carencia de condiciones individuales básicas para actuar como persona, condiciones que los individuos no pueden adquirir por sí mismos. Comprendida en estos términos, la pobreza alude a “la carencia del desarrollo físico, intelectual y espiritual que requieren los individuos para participar, con libertad y autonomía, de la vida humana, en lo económico, lo social y lo político. El parámetro es pues, la vida humana, no la vida biológica” (Vallejo, 1999, p. 99). Este punto de vista va más allá de la noción tradicional según la cual la pobreza se circunscribe a la carencia o insuficiencia de ingresos.²

Más allá de las especificidades de tiempo y lugar, y entendida como carencia de oportunidades de desarrollo individual y social, la pobreza es el resultado del mal funcionamiento de los sistemas económico, social

y político de una sociedad. La mayor parte de los análisis y estudios sobre el fenómeno de la pobreza se han centrado en sus causas y en los efectos que sus manifestaciones tienen en la vida de los individuos. No se ha enfatizado, sin embargo, lo suficiente en cómo este fenómeno afecta, a través del individuo, a la vida social. La primera de tales aproximaciones considera a la pobreza como un efecto de la configuración social, en tanto que la segunda la concibe como un causal de la misma (Vallejo, 1999).

El análisis de la pobreza como *efecto* entiende a ésta como la insuficiente satisfacción de las necesidades humanas. En este punto se enmarca la discusión respecto de los tipos de necesidades del individuo en la sociedad contemporánea, a la cual Max-Neef (1999) hace un aporte fundamental: en su búsqueda de los criterios objetivos que permitirían la comparación, valoración y elección entre distintos modelos de desarrollo, dicho autor aborda la problemática de las necesidades humanas, en la cual distingue entre necesidades y satisfactores de dichas necesidades. A las primeras las clasifica de acuerdo con dos criterios: con arreglo a categorías existenciales (que incluyen las necesidades de *ser*; *tener*; *hacer* y *estar*) y a categorías axiológicas (que incluyen las necesidades de *subsistencia*, *protección*, *afecto*, *entendimiento*, *participación*, *ocio*, *creación*, *identidad* y *libertad*). El cruce entre ambas categorías de

² Si se entiende el desarrollo libre y autónomo de los individuos en la sociedad que los integra como una característica propia del ser humano, se observará la riqueza del concepto de pobreza ciudadana acuñado por Bustelo (1999, p. 87), quien la define como “aquella situación social en la que las personas no pueden obtener las condiciones de vida —material e inmaterial— que les posibilite desempeñar roles, participar realmente en la vida económica, política y social y entender los códigos culturales para integrarse como miembros de una sociedad”. La pobreza de ciudadanía implica para los individuos el no pertenecer a una comunidad en calidad de miembros plenos.

necesidades permite identificar los satisfactores³ aplicables en cada caso, y son ellos los que definen “la modalidad dominante que una cultura o una sociedad imprimen a las necesidades” (p. 38). La relevancia de este enfoque para nuestro propósito radica en que permite la reinterpretación del concepto de pobreza. Max-Neef llega incluso a sugerir no hablar de pobreza sino de pobreza: “Cualquier necesidad humana fundamental que no es adecuadamente satisfecha revela una pobreza humana” (p. 31). Se habla entonces de la pobreza de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, de participación, identidad, etc.

Ahora bien, de acuerdo con este enfoque que excede la visión ‘economista’ del fenómeno para considerarlo en su multidimensionalidad, cabe preguntarse cuál es el efecto principal de la(s) pobreza(s) en el ser humano. A través de la insatisfacción de sus necesidades, la pobreza impide que el hombre pueda desarrollarse como persona y le niega el ejercicio pleno de sus derechos como miembro de la sociedad.

Esta consideración nos lleva a la perspectiva complementaria, esto es, aquella que considera la pobreza como *causa* de problemáticas sociales. Ello

remite al problema de la *eficiencia* al considerar los efectos distorsionantes que la pobreza tiene sobre el funcionamiento de una sociedad a través de su acción sobre los individuos, particularmente en los ámbitos económico, social y político (Vallejo, 1999). En el ámbito económico la pobreza dificulta al individuo la creación de riqueza: al no tener oportunidad de acceder a la educación, a la salud y a recursos de diverso tipo, los pobres no pueden desplegar adecuadamente su potencial productivo, con lo cual la estructura económica se ubica lejos del máximo bienestar económico posible. En el ámbito social, por otro lado, “la pobreza margina a los individuos de la posibilidad de realizar su proyecto de vida, formar comunidad e integrar el tejido y el patrimonio social propios del desarrollo armónico en las sociedades avanzadas” (p. 106). Por último, en el ámbito político “la pobreza ‘excluye’ al ciudadano pobre (a pesar de su capacidad y potencial) de la participación, en pie de igualdad, en los escenarios donde se forman consensos y se define la ‘visión de la sociedad’ a la que pertenece, se ‘crea’ y se realiza el proyecto colectivo” (p. 106).

La pregunta que surge en este punto es, entonces, cómo es la situación de nuestro país en términos de pobreza(s). Hasta ahora se ha avanzado bien poco en la medición del fenómeno en los términos propuestos de manera tal que el científico social pueda formarse una idea aproximada del grado de satisfacción o insatisfac-

³ “Los satisfactores [...] son formas de ser, tener, hacer y estar, de carácter individual y colectivo, conducentes a la actualización de necesidades” (Max-Neef, 1997, p. 43).

ción de cada una de las necesidades humanas básicas en los colombianos. En la actualidad el criterio de medición usado corrientemente sigue siendo el de la línea de pobreza, entendida como “el ingreso mínimo necesario para que una persona o un hogar satisfagan sus necesidades básicas” (Muñoz, 1999, p. 146). Así, son pobres todos aquéllos que no alcanzan este nivel mínimo de ingreso.

De acuerdo con este indicador, que ha sido utilizado para identificar o ‘contar’ pobres, en Colombia hay actualmente 20 millones de personas que viven en condiciones de pobreza (Dane, 2003). En otras palabras (y recordando nuestra primera definición del término): existen actualmente en Colombia 20 millones de personas que no cuentan con las condiciones necesarias para desarrollarse física, intelectual ni espiritualmente como personas. Personas que presumiblemente también tienen problemas para procurarse subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad. Y lo que es aún más preocupante: cerca del 20% de la población colombiana se encuentra bajo la línea de indigencia (Rodríguez, 2003).

La(s) inequidad(es)

El problema de la inequidad se encuentra estrechamente ligado al de la pobreza: se trata de la presencia de

desigualdades en las oportunidades de satisfacción de las necesidades humanas básicas o, en otros términos, en el acceso a los satisfactores de dichas necesidades. Con el objeto de determinar en qué medida el problema de la inequidad convoca la atención de los programas y escuelas de administración, consideramos necesario abordarlo desde dos puntos de vista complementarios.

El primero de ellos hace referencia a la noción tradicional de inequidad, que llamaremos la inequidad en el sentido *social* y *económico*. Esta noción es de uso común en la ciencia económica, que la concibe en términos de la brecha que separa a los ricos de los pobres,⁴ y su cálculo se enmarca dentro del análisis de la estructura de distribución del ingreso y la riqueza en una sociedad. Así, de acuerdo con un estudio de Londoño (1998) para 1995, mientras el 4% del ingreso nacional se repartía entre el quintil más pobre de la población colombiana, al quintil más rico le correspondía una participación de más del 52%. Para 2000 la situación de inequidad se había acentuado dramáticamente: “más del 50% del ingreso está concentrado en manos del 10% de los colombianos, mientras que en el otro extremo el 10% de población pobre tan sólo cuenta con el 1% del ingreso” (Cuellar, 2000, p. 36).

⁴ Por supuesto en el sentido tradicional del concepto de pobreza, el cual asume el ingreso como variable fundamental.

De acuerdo con el coeficiente de Gini, la situación de Colombia en materia de equidad en la distribución del ingreso se ha deteriorado abruptamente en los últimos años: mientras en 1978 el país tenía un Gini de 51,6%, en 1995 este indicador se encontraba en el 53,4% evidenciando un crecimiento (aumento de la inequidad) de cerca de 2% en 17 años (Sánchez y Arcila, 2002). Sin embargo, este mismo indicador se encontraba en el 60% para 2003, hecho que revela un incremento de 8 puntos porcentuales en tan sólo 8 años. En otras palabras, en Colombia la brecha que separa a los ricos de los pobres, esto es, aquéllos que tienen acceso a los satisfactores de sus necesidades de aquéllos que no pueden desarrollarse física, intelectual ni espiritualmente como personas en tanto carecen de tales satisfactores, ha crecido en los últimos años a una velocidad inusitada: cuatro veces más rápido que en las dos décadas precedentes. Cada día hay más pobres en Colombia con una proporción menor de ingreso, en tanto éste se concentra cada vez más en las manos de una minoría que detenta, además del económico, el poder político.⁵ Existen razones

de peso para suponer una estrecha correlación entre el aumento de esta inequidad económica y social y la entrada en vigencia en nuestro país, y en general en el subcontinente latinoamericano, de las fórmulas de política económica de corte neoliberal prescritas por el Consenso de Washington.

Existe además un segundo tipo de inequidad, especialmente importante para la profesión administrativa, que hemos denominado de tipo *organizacional*. En términos sencillos, es aquélla que se da en y por las organizaciones. En este caso, la situación inequitativa no surge de las diferencias entre individuos o grupos de individuos (clases o estratos sociales) en el seno de la sociedad, sino de una errónea incompreensión de: (a) la organización como fenómeno y modo de articulación de lo social, de sus fines y funciones (inequidad externa), y (b) de una consideración sesgada respecto de los grupos de interés que deben ser beneficiados a través de la acción organizacional (inequidad interna).

⁵ Como es de suponer, el problema de la desigualdad no afecta únicamente a nuestro país sino que parece ser un mal endémico de nuestro tiempo, fruto de las enormes contradicciones de la historia en curso: “Mientras que las capacidades productivas han llegado la producción mundial a más de 25 trillones de dólares, las polarizaciones sociales se han incrementado fuertemente y, según informes de Naciones Uni-

das (1998), 358 personas son poseedoras de una riqueza acumulada superior a la del 45% de la población mundial. Las disparidades alcanzan los aspectos más elementales de la vida cotidiana. Los acelerados progresos en medicina han permitido una extensión considerable en la esperanza de vida, pero mientras que en 1997, en las 26 naciones más ricas, ésta alcanzaba los 78 años, en los 46 países más pobres era de 53 años” (Klikberg, 2000, p. 20).

Un ejemplo de inequidad derivada de una incorrecta comprensión de la función social de las organizaciones (*externa*) es la que se produce actualmente en las organizaciones que, más allá de la consideración de su naturaleza y características, asumen de manera acrítica el imperativo de la búsqueda de la competitividad como único mecanismo para garantizar la supervivencia. Tal como fue originalmente concebido para el ambiente de las empresas de negocios, el discurso de la competitividad parte de la necesidad de hacer frente a ambientes marcados por la incertidumbre y la amenaza continua por medio de estrategias agresivas tendientes a la maximización de las utilidades y la conquista de nuevos mercados. Entendida en estos términos, la lucha competitiva es un juego de suma cero, en donde la supervivencia de un individuo se produce necesariamente a costa de la desaparición o, en todo caso, el perjuicio de su adversario (Etkin, 1996). La inequidad se produce en este caso en la relación ‘organización–ambiente’, que se reduce a la relación ‘organización–competencia’ u ‘organización–adversario’.

Esta situación de inequidad —hay inequidad siempre que al menos uno de los participantes de una relación sea tratado de una manera que no consulte, en su perjuicio, su naturaleza, características y necesidades dentro de un marco y una idea de ‘justicia’— se deriva de una

incomprensión de la función social de la organización en la medida en que pasa por alto que, en último término, la organización —cualquiera que ésta sea— no es otra cosa que un dispositivo creado por la sociedad para procurar el bienestar de sus miembros. No es un fin en sí mismo, sino un instrumento. Entenderlo de otra forma conduce a desdeñar la responsabilidad social, ambiental, en suma, ética de organización, incluso frente a sus ‘competidores’, agentes como ella del desenvolvimiento social. Conduce a olvidar, por ejemplo, que la ‘eliminación’ del competidor implica también la eliminación de una fuente de ordenación y dinámica social.

Pero también existe inequidad organizacional, esta vez de tipo *interno*, cuando se asume que la acción de un determinado tipo de organizaciones tiene como fin último la satisfacción exclusiva de un grupo diferenciado de individuos (grupo de interés), y que este fin es el que le otorga la razón de ser a la organización. De esta forma, es usual que algunas organizaciones privadas se sustenten exclusivamente en el interés de sus dueños y administradores, consideren como secundarios a los demás grupos de interés, y por lo tanto conciban a sus objetivos como simples subsidiarios de los objetivos de aquéllos. Si el problema de la inequidad externa es considerar a la organización (y a una organización en particular), no como un medio sino como un fin en sí misma, el problema de la inequidad

interna es el de instrumentalizar al individuo, considerándolo como un medio para la consecución de los objetivos organizacionales (invariablemente identificados con los intereses de un grupo particular).

Así, en algunas empresas de negocios los empleados son considerados como meros recursos para la operación organizacional. Sólo así se explica la enorme distancia, en la escala salarial, entre la remuneración de los empleados de base y la de los directivos y accionistas, o la utilización de programas de bienestar personal y familiar y la manipulación de símbolos e imágenes organizacionales con el único propósito de procurar la motivación bajo una orientación marcadamente utilitarista. La instrumentalización del individuo (empleado, cliente, etc.) es una consecuencia de la existencia de inequidades en las relaciones internas de las organizaciones.

3.2. Problemas asociados al empleo

Uno de los principales indicadores de la eficiencia del sistema económico de un país es la capacidad que tienen sus instituciones para movilizar la energía humana hacia fines productivos. En otras palabras, la capacidad de asegurar que la población económicamente activa pueda emplear su fuerza de trabajo en una labor que le reporte bienestar individual a la vez que beneficie a la sociedad.

Dentro del conjunto de problemas asociados al fenómeno de movilización del esfuerzo productivo de un país se encuentra, en primer lugar, el desempleo. Este fenómeno se encuentra estrechamente vinculado con los dos principales problemas de la economía entendida como la forma en que las sociedades crean y mantienen vínculos que garantizan su supervivencia material (Heilbroner, 1966): el problema de la producción (la organización de un sistema destinado a producir los bienes y servicios que una sociedad necesita para perpetuarse a sí misma) y el problema de la distribución (referido a la coordinación de una distribución adecuada de los bienes que produce entre sus propios miembros). Por un lado, el desempleo afecta el sistema económico en tanto le impide captar toda la fuerza laboral que podría y debería emplear en la producción de los bienes y servicios que demanda la sociedad. Por otro lado, afecta la distribución (y por este medio la equidad social y económica) en tanto dificulta que capas cada vez mayores de población puedan satisfacer cabalmente sus necesidades humanas básicas. De hecho, el desempleo está ligado al problema estructural de inequidad, desigualdad y exclusión económica y social que ha caracterizado por décadas a la economía colombiana.

En materia de generación de empleo la economía colombiana ha mostrado históricamente resultados muy poco satisfactorios, manteniendo desde

hace varios años un índice de desempleo relativamente alto, y en todo caso superior a dos dígitos, sobre todo a partir de la entrada en vigencia de la apertura económica a principios de los noventa. Si bien recientemente la cifra de desempleo abierto ha tendido a disminuir, ésta se encuentra actualmente cercana al 13%. Además, desde hace ya varios años, en el país se viene agudizando el problema del desempleo profesional: si bien la cobertura de educación superior aún se encuentra muy baja en Colombia, incluso en comparación con países que presentan un grado de desarrollo similar, cada vez son más los profesionales, técnicos y tecnólogos que egresan semestralmente de las instituciones de educación superior sin que el sector productivo esté en capacidad de vincularlos rápidamente.

Las cifras de desempleo adquieren su verdadera dimensión si se tiene en cuenta, siguiendo a Merlano (1996, p. 289), que éste es un problema que va más allá de la supervivencia: “es pérdida de fe en uno mismo, deterioro de las relaciones familiares, desaparición de la seguridad, etc.” El desempleo, en tanto fenómeno social, está estrechamente ligado al concepto de calidad de vida y a la capacidad del individuo para ejercer su autonomía en un ambiente socioeconómico dado.

El problema de movilización no se circunscribe, sin embargo, al desempleo abierto. En la actualidad el

índice de subempleo se encuentra cercano al 36%, convirtiéndose así en un fenómeno de mayores proporciones que las del desempleo. El fenómeno del subempleo se encuentra vinculado a la estructura del aparato productivo colombiano, caracterizada por la proliferación de unidades productivas de micro y pequeña escala que operan en condiciones de informalidad y en las cuales las condiciones laborales son en general muy precarias. Además del problema del ingreso, el subempleo implica la desvinculación del trabajador y su familia a un sistema de seguridad y protección social, beneficio que en las sociedades desarrolladas depende de la nacionalidad pero que en nuestro país solamente es accesible para quienes están empleados en el sector formal (Merlano, 1996).

Si bien el problema del desempleo ha sido, desde un pasado reciente, objeto central de estudios, debates, foros y acciones estatales, también se puede evidenciar, por otro lado, lo infructuoso de tales intentos de conjurar la problemática y la falta de efectividad de las políticas públicas a este respecto.

3.3. Violencia y conflicto armado

Desde hace más de cuarenta años en el país se viene escenificando un largo, cruento y hasta ahora insoluble conflicto armado. A él se asocian

formas de agresión que van desde los actos violentos producidos en combate, hasta los daños colaterales derivados del secuestro, el terrorismo y la guerra sucia, pasando por el desplazamiento forzado de la población. El conflicto, sin embargo, no es más que otra manifestación del ambiente de violencia generalizada que vive Colombia, reflejo de una precariedad del orden social que no tiene parangón en las sociedades desarrolladas pero tampoco en sociedades de desarrollo relativo semejante: “La tasa de homicidio en Colombia supera en cerca de diez veces la de Estados Unidos, veinte o treinta veces la europea, y casi cien veces la de los países asiáticos” (Cuellar, 2000, p. 655).

En el sentido que ha tomado durante los últimos años en el país, la violencia inicia en los años cuarenta y cincuenta cuando grupos armados que perseguían reivindicaciones políticas, generalmente de izquierda, ofrecieron a los campesinos la seguridad que el Estado era incapaz de proveer (Cuellar, 2000). En esta medida el apoyo popular se constituyó inicialmente en la principal fuente de legitimidad de la lucha armada, originalmente de filiación liberal y, más tarde, comunista. No obstante, los cambios recientes en la geopolítica mundial (marcados por el colapso del comunismo como alternativa económica y política), el descubrimiento de nuevas fuentes de financiación de la guerra (par-

ticularmente el apoyo de actividades de narcotráfico), la creciente utilización de métodos de presión con un mayor poder de destrucción moral y material (como el secuestro y el terrorismo) y el surgimiento de nuevos grupos insurgentes, en los cuales el interés político (generalmente de ultra derecha) se confunde con el pragmatismo, han aumentado la complejidad del conflicto armado que sufre el país, dificultando la concepción e implementación efectiva de soluciones integrales y permanentes al mismo.

Una de las más importantes consecuencias de este largo y cruento conflicto armado es el alto saldo migratorio inter e intra regional de la población colombiana que, hasta el año 2000, llegaba a los 865.000 desplazados; hoy la Comisión de las Naciones Unidas para los Refugiados -Acnur- habla de 3,5 millones.

Otro de los efectos del conflicto es el creciente nivel de aislamiento del país frente a la comunidad internacional, lo cual se verifica, entre otros aspectos, en una ostensible disminución de la inversión extranjera productiva, una reducción en los flujos comerciales y turísticos y, en general, un estigma internacional que afecta negativamente a la población, las instituciones y las organizaciones colombianas. Además, el conflicto armado ha sido determinante para que el gasto militar se haya incrementado ostensiblemente en los

últimos años, a la vez que se reduce la inversión social y los recursos que podrían dedicarse al desarrollo humano. Con ello, el país posterga indefinidamente la solución a sus problemas de desempleo y pobreza (Sánchez y Arcila, 2002).

3.4. Baja capacidad de gestión de las organizaciones colombianas

Uno de los principales problemas que enfrentan la economía y la sociedad colombianas, y en particular el aparato productivo nacional, es la baja capacidad de gestión de sus organizaciones. Entendemos por capacidad de gestión la que tiene una organización para proyectarse en términos de permanencia, crecimiento e impacto, y para obtener y disponer de manera eficiente, en función de su consecución, un conjunto de recursos de diverso tipo. Este problema resulta especialmente significativo, en nuestro medio, en el caso de las organizaciones empresariales de menor escala relativa (medianas, pequeñas y micro empresas).

La importancia de este problema es tal, que incluso el desempleo como problema estructural de la economía colombiana es causado en gran medida por la dificultad de las organizaciones empresariales para generar oportunidades de generación

de ingresos para amplias capas de la población. Ello a su vez se debe en gran parte a la dificultad que tienen para conquistar nuevos mercados a través de la innovación y el desarrollo y del incremento del valor agregado en sus productos. Las deficiencias en materia de capacidad de gestión (proyección y ejecución) tienen, de esta forma, implicaciones económicas y sociales y se consideran uno de los obstáculos principales para la consolidación de ventajas competitivas sostenibles para el país en los mercados internacionales.

Entendido de esta forma, el problema de la capacidad de gestión tiene al menos dos dimensiones complementarias:

- a) La primera está asociada a la capacidad técnica de los empresarios, esto es, al conocimiento de formas de ejecución de los procesos productivos en la búsqueda de niveles crecientes de *eficiencia y productividad*.
- b) La segunda se refiere a la *capacidad administrativa* para agenciar y movilizar recursos de diverso tipo, ya no solamente de índole técnica, tendientes a lograr la *efectividad* global de la acción organizacional.

La primera dimensión se refiere al conocimiento y pericia en el proceso de producción de bienes y servicios, en tanto la segunda concierne al proceso administrativo.

3.5. Baja competitividad empresarial y bajo grado de inserción en los mercados internacionales

En tanto fenómeno, la globalización ha sido entendida desde diversos puntos de vista. Para unos significa unificación, homogeneidad, totalidad, mundialización e internacionalización; para otros es un fenómeno sociopolítico que articula y asocia, sin reducir las diferencias entre personas, razas, grupos, organizaciones y países, en una totalidad dinámica (Morin, 1995).

Desde una perspectiva holística, la globalización se presenta como “un conjunto de procesos de homogenización y, a la vez, de fraccionamiento articulado del mundo, que reordenan las diferencias y las desigualdades sin suprimirlas” (García, 1999, p. 49). Es un proceso dialéctico, contradictorio, desigual, heterogéneo, discontinuo y asincrónico, que se desarrolla bajo la égida catalizadora de un eje o centro de gravedad del sistema en su conjunto y se reproduce en tres esferas de acción en las sociedades planetarias: la económica, la política y la cultural (Garay, 1999).

Ahora bien, en virtud del impacto diverso que la globalización tiene sobre los sistemas políticos, jurídicos, económicos, sociales y culturales del mundo entero, los cuales afectan de maneras particulares las distintas

regiones, países y organizaciones, resulta pertinente preguntarse qué elementos deben tener en cuenta los países para lograr su inserción exitosa en el nuevo contexto. Al respecto parece haber acuerdo en que la mejor forma de lograr este propósito es por vía de la *competitividad*, entendida como la “capacidad de la empresa para construir un modo de funcionamiento que sea adecuado a la realidad de los mercados abiertos donde hay que enfrentar amenazas y desafíos cotidianos”⁶ (Etkin, 1996, p. 17).

El discurso de la competitividad se sustenta en el concepto de competencia, tal como ha sido utilizado en el contexto del comercio internacional, en el cual designa aquella situación en la que varios oferentes se disputan el ingreso o la posición preferente en un determinado mercado por medio de la creación de ventajas de distinto tipo.⁷ Entendido

⁶ “Esta capacidad se evalúa a través de la productividad, la calidad de la producción, los costos mínimos, la tecnología, las formas de pensar de sus integrantes y también la presencia de estructuras flexibles que permitan moverse en medio cambiante” (Etkin, 1996, p. 18).

⁷ Una ventaja competitiva es un concepto relativo: “la diferencia que una empresa o sector fabril tiene respecto de otros sectores, o bien respecto a los requerimientos del contexto. Ello permite a una empresa estar mejor ubicada en el punto de largada [...] Esta ventaja puede consistir en la magnitud y calidad de los recursos, la potencia instalada en los canales de distribución, la ubicación espacial, los menores tiempos de producción o disponer de información vital para los negocios. Mantener y desarrollar esta diferencia o ventaja competitiva es la tarea de las unidades de negocio” (Etkin, 1996, p. 18).

de esta forma, el problema puede ser abordado desde tres niveles complementarios de análisis: empresarial, industrial y nacional. Quienes compiten, en últimas, son las empresas, no las industrias ni las naciones. A los Estados les corresponde, sin embargo, la no desdeñable tarea de generar las condiciones institucionales necesarias para la creación de las ventajas competitivas de sus empresas e industrias. Por su parte, estas últimas también inciden en la competitividad en la medida en que “sus características estructurales determinan el desempeño y la competitividad de las firmas que las componen” (Malaver, 1996, p. 38).

Resulta necesario aclarar en este punto que la competitividad no es, en ningún caso, un fin en sí misma sino que debe considerársela como mero instrumento de mejoramiento cuyos efectos deben reflejarse sobre todo en esferas distintas a la económica. De la misma forma que ninguna organización fue hecha con el objeto de ser administrada y que el comercio no busca otra cosa que solucionar una carencia a través del intercambio, de la misma forma los países que buscan el mejoramiento de la situación competitiva de sus industrias y organizaciones no lo hacen por la búsqueda de la competitividad en sí misma, sino por los beneficios que ésta puede reportar en términos de crecimiento económico, bienestar y calidad de vida de la población.

Ignorar este hecho lleva a considerar la competencia, el crecimiento y la

ganancia como objetivos centrales de la política económica y de la administración, olvidando que son tan solo medios para lograr fines más amplios. Así, por ejemplo, el mejoramiento en la situación competitiva nacional conlleva al crecimiento de las posibilidades de ampliación de mercados para los bienes y servicios producidos por las empresas colombianas, lo cual permite mejorar en términos cuantitativos y cualitativos la base productiva del país y crear oportunidades de generación de empleo e ingresos para capas cada vez mayores de la población, y con ello alcanzar en el mediano plazo objetivos en materia de bienestar y desarrollo.

Hecha esta aclaración resulta pertinente preguntarse, entonces, cuál es la situación de Colombia en términos de *competitividad*, entendida esta última como *una estrategia para enfrentar el contexto globalizado*. Para ello se hace necesario examinar la posición que ocupa nuestro país en el *ranking* mundial al respecto.

De acuerdo con el indicador de competitividad elaborado por el Foro Económico Mundial (el cual se centra en el ambiente empresarial y evalúa la competitividad según la calidad del ambiente macroeconómico, de las instituciones públicas y de la capacidad tecnológica), tal como ha sido presentado en el más reciente reporte de competitividad global, como resultado de la aplicación de una encuesta a 7.741 empresarios de 102 países,

nuestro país se encuentra actualmente en el puesto 63 en materia de competitividad. Según el informe, la posición competitiva de las empresas colombianas se ve afectada principalmente por la inestabilidad macroeconómica del país y por factores tales como la inestabilidad política, la corrupción y el crimen organizado.

Un análisis diacrónico de la situación colombiana revela que nuestro país ha logrado un cierto repunte en materia de competitividad durante los últimos años, si bien la tendencia desde 1994 era francamente descendente: en 1.995 el 73% de los países de la muestra se encontraban mejor en competitividad que Colombia; hacia 1.999 la situación era más preocupante en tanto este porcentaje había pasado a un 90%. En este momento el 61% de los países de la muestra de 102 países del Foro Económico Mundial son más competitivos que Colombia.

3.6. Problemas asociados a la conformación estructural del aparato productivo colombiano⁸

Una de las tendencias más importantes de la economía contemporánea, tanto a nivel nacional como

internacional, es la concentración del capital y la conformación de monopolios a través de la absorción y fusión de empresas. Pues bien, esta tendencia está siendo contrarrestada con fuerza creciente, en los países en desarrollo, por la proliferación de unidades empresariales de pequeña y muy pequeña escala.

De hecho, un análisis de la conformación de la estructura del aparato productivo colombiano, teniendo como criterio de clasificación la escala de inversión de capital, el volumen de activos y de personal, así como la cobertura de los mercados que se atienden, revela que cerca del 90% de las empresas del país son micro, pequeñas y medianas (Rodríguez, 2003), las cuales generan cerca del 63% del empleo en Colombia (Mincomex, 2002).

Dentro de la consideración de la problemática asociada con las MiPyMes, conviene ahondar en la situación de una de ellas, la *microempresa*, en virtud de las condiciones precarias en las que comúnmente se desarrolla su operación, y sobre todo en tanto que, de acuerdo con Rodríguez (2003), este tipo de empresa constituye cerca del 81% del total del parque empresarial colombiano. En tanto unidad productiva, la microempresa usualmente se encuentra ubicada dentro del sector ‘informal’ en la medida en que un cierto nivel de informalidad, sobre todo de índole contractual, es inherente a su naturaleza. En tanto

⁸ Este apartado se sustenta principalmente en Hernández, Saavedra y Sanabria (2002).

fenómeno económico, el aumento de tales unidades y su creciente importancia como generadoras de empleo productivo para la población activa en los últimos años ha estado íntimamente ligado a la agudización de fenómenos tales como el autoempleo, el trabajo independiente e incluso el 'rebusque'.

De acuerdo con un estudio de la OIT (Maldonado, 2000) sobre el sector informal en Bogotá, el cual hace referencia a las 10 áreas urbanas más pobladas de Colombia, el sector microempresarial (de carácter informal) se caracteriza, entre otros aspectos, por:

- Ocupar una parte preponderante del empleo total urbano, en particular en las cuatro grandes áreas metropolitanas (Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla) que concentran el 79% de los trabajadores informales urbanos del país.
- Un predominio de actividades relacionadas con el comercio minorista y los servicios, concentrando el 62,3% de los empleos en este sector.
- El incremento de la participación de la mujer entre los ocupados informales, que pasó del 40,6% en 1984 al 43,2% en 1992.
- Los trabajadores del sector informal urbano perciben ingresos promedio del orden del 60% de sus pares del sector moderno.

La productividad media del trabajo en el sector es muy baja y no se corresponde con su peso en el empleo.

- El producto laboral informal, en particular en las microempresas, es un submúltiplo que oscila entre 3.7 y 4.7 veces comparativamente al del sector formal (la mediana y gran empresa).

Paralelo al crecimiento del sector microempresarial en Colombia, ha aumentado el número de estudios que se ocupan de tipificar las condiciones del mismo, centrándose en su problemática específica. Una de las más importantes aproximaciones a este respecto es la de Parra (1986) quien hace una descripción que sigue siendo vigente actualmente, de las características de las unidades microempresariales desde el punto de vista de su dinámica interna (estructura y funcionamiento) y su posición competitiva en el mercado, en la que se pueden observar claramente rasgos esenciales de su problemática desde la óptica de su funcionamiento interno.

Respecto de los elementos estructurales internos, el autor caracteriza la microempresa en lo referente a su composición y estructura de capital, a la tierra como factor de producción, al trabajo y a la tecnología. Según él, puede afirmarse que la falta de capital suficiente para la realización correcta de sus opera-

ciones ha llegado a ser tan común en este tipo de unidades, que incluso puede considerarse como un elemento distintivo de la microempresa, y como tal ha sido reconocido por diversos autores. Más particularmente esta deficiencia se manifiesta, por un lado, en un equipamiento desbalanceado de capital fijo y en la insuficiencia de capital de trabajo para atender las obligaciones de corto plazo. Por otro lado, si bien es reconocida la pericia del micro empresario para desempeñar la casi totalidad de tareas que conforman su proceso de producción principal, también es cierto que la falta de conocimientos especializados en algunas áreas críticas de su negocio se constituye en un impedimento para lograr un óptimo de calidad en sus productos y servicios. Además, las herramientas de planeación y control de la producción, el mercadeo y las finanzas de su negocio son muy precarias y se caracterizan por un criterio cortoplacista, que se explica por el ambiente en que se desenvuelve su actividad empresarial.

Desde otro punto de vista, Maldonado, en su estudio sobre el sector informal en Bogotá (2000), identifica la que, en nuestro concepto, constituye la problemática más común de las microempresas en Colombia, a la vez que la más frecuentemente detectada por los estudiosos del tema. El autor parte del reconocimiento de que,

a pesar de su heterogeneidad, la gran mayoría de las unidades económicas adolece de carencias propias a la naturaleza de las actividades informales y presenta rasgos comunes en cuanto a sus necesidades y problemas. Los obstáculos con los que frecuentemente tropiezan los agentes económicos del sector para realizar su potencial productivo pueden sintetizarse en cuatro grandes áreas:

- Aquellos vinculados a una serie de carencias y deficiencias intrínsecas: estas unidades económicas disponen de poco o de un muy exiguo capital; utilizan tecnologías rudimentarias consistentes en maquinaria inadecuada y equipo obsoleto; mano de obra escasamente calificada e inestable; la acción individual redunda en un proceso productivo discontinuo que desaprovecha los efectos positivos de la división del trabajo y las economías de escala por lo que la productividad laboral es muy baja.

- Barreras institucionales y medidas discriminatorias de política en cuanto al acceso a recursos productivos, mercados y servicios como capacitación técnica y profesional, servicios financieros, exenciones fiscales, protección arancelaria, infraestructuras y servicios públicos; esta posición desventajosa con respecto a otros estratos empresariales redunda en detrimento de la competitividad del sector y de su viabilidad a largo plazo.

- Exclusión de las estructuras institucionales modernas que proporcionan reconocimiento, protección jurídica y social agravando en esta forma la vulnerabilidad y la índole semilegal de una parte considerable de la población activa urbana.

- Aquellos que provienen de la naturaleza propia de las actividades informales cuya mayor limitación consiste en su dispersión y aislamiento, con la consecuente ausencia de portavoces que aboguen por

sus intereses y de una capacidad negociadora frente al sistema institucional y a las reglas de juego imperantes en el mercado (Maldonado, 2000, p. 16).

Las características anotadas anteriormente hacen que este tipo de unidades productivas, pese a su proliferación, sean altamente vulnerables respecto del ambiente general de los negocios, debido principalmente a su frágil estructura de capital y a que en general representan la única fuente de ingresos para sus participantes. Dicha vulnerabilidad se ve reflejada en la dificultad que enfrentan estas organizaciones para permanecer en el mercado: en ciertos casos su permanencia no supera el año de vida y en muy pocas veces sobreviven a su propietario. El índice de mortalidad es tan alto que en el 75% de los casos la vida promedio de estas organizaciones es de apenas cuatro años.

3.7. Déficit de capital social

Uno de los argumentos centrales del presente artículo descansa en el reconocimiento de que el modelo de desarrollo y crecimiento que ha imperado en Occidente, y particularmente en Colombia, es en gran medida el responsable de la existencia actual, a un nivel endémico, de problemas tales como la pobreza, la inequidad, el desempleo, el deterioro del medio ambiente, entre otros, y de

la dificultad para encontrar alternativas viables para su solución en el corto plazo. Pues bien, a lo largo de las últimas décadas se ha extendido, entre sectores cada vez más amplios de la población mundial, el reconocimiento de que dichos problemas solamente pueden ser solucionados en tanto se evalúe de manera crítica la forma en que los países y sus gobiernos conciben el progreso y el desarrollo, y en que se incluyan en el análisis de la problemática, pero sobre todo en los dispositivos de solución, un mayor y más comprensivo conjunto de variables.

Un replanteamiento en este sentido es el que se plantea en la actualidad con el estudio de la incidencia de los factores institucionales y culturales en el desenvolvimiento económico y en el progreso de los pueblos y, más específicamente a partir de las nuevas teorías del desarrollo, con el surgimiento y difusión de conceptos como el de capital social.

De acuerdo con el Banco Mundial (1998), existen cuatro formas básicas de capital: a) El *capital natural*, que está conformado por la dotación de recursos naturales con que cuenta un país; b) El *capital construido*, que es producido o generado por el ser humano e incluye la clasificación tradicional de las diversas formas de capital: infraestructura física, capital financiero, capital comercial, etc.; c) El *capital humano*, el cual está representado por la capacidad

productiva de la población, derivada en gran medida de su nivel de bienestar medido por el grado de nutrición, salud y educación; y d) el *capital social*.

Si bien no existe una única definición de *capital social*, en términos generales puede entenderse como “el conjunto de relaciones sociales basadas en la confianza y los comportamientos de cooperación y de reciprocidad” de una sociedad (Siles *et al*, 2003). Es aquel capital que surge de la construcción, mantenimiento y desarrollo sostenible de relaciones sociales de largo plazo entre los distintos actores de una sociedad, y que hace que la misma sea mucho más que la suma de individuos. Uno de los pioneros del concepto y de su análisis como determinante del progreso económico y social es Robert Putnam (1992), quien en su estudio sobre las condiciones diferenciales entre Italia del norte y del sur, lo propone como el factor fundamental que explica por qué, después de la segunda posguerra, la región norte de Italia ha llegado a un mayor nivel de desarrollo que la del sur. Según Putnam los componentes del capital social son, fundamentalmente: el grado de confianza existente entre los actores sociales de una sociedad, las normas de comportamiento cívico practicadas y el nivel de asociatividad que caracteriza a esa sociedad.

Lo que diferencia al *capital social* de los otros tipos de capital (con

excepción, tal vez, del capital humano), es que es el único que no disminuye ni se agota por su uso, sino que por el contrario crece con éste: según Hirschman “el amor o el civismo no son recursos limitados o fijos, como pueden ser otros factores de producción; son recursos cuya disponibilidad, lejos de disminuir, aumenta con su empleo” (citado por Kliksberg, 2000, p. 28).

Lo que hace interesante el concepto de *capital social* para el presente análisis sobre la problemática colombiana es el hecho de que, durante los últimos años, los estudiosos del tema han profundizado en el análisis de las relaciones existentes entre el capital social y el desarrollo económico, social, político y cultural de las comunidades y los países. Ya se observó en Putnam al pionero de esta aproximación. En el estudio de Bernardo Kliksberg (2000) sobre el capital social y la cultura, y su incidencia en el proceso de desarrollo, se reseñan algunos de estos trabajos empíricos, realizados en diversas partes del mundo y con una amplia variedad de sectores, clases y actores sociales. En todos ellos se evidencia una alta correlación positiva entre el grado de confianza existente en una sociedad, y factores como la eficiencia judicial, la ausencia de corrupción, la calidad de la burocracia y, lo que no deja de ser significativo, el desempeño económico. Además, como un rasgo sobresaliente, se señala la influencia positiva que tiene

el capital social sobre la productividad de otros tipos de capital, como el humano y el financiero.

Ante este hecho resulta necesario preguntarse por la situación actual de Colombia en términos de capital social. El estudio más importante a este respecto es el ya clásico de John Sudarsky, para quien el *capital social* “consiste en la confianza mutua, reciprocidad grupal y colectiva, un sentido de futuro compartido y acción colectiva” (2001, p. 22). Sudarsky utiliza la metodología Barcas (Barómetro de Capital Social) para medir el capital social con que cuenta el país en diversos ámbitos. Tomando como referente principal los estudios de Putnam en Italia y Estados Unidos, y la Encuesta Mundial de Valores de Inglehart, concibe el *capital social* a partir del análisis de diez dimensiones, determinadas a través del análisis factorial. Dichas dimensiones son: participación cívica, confianza institucional, solidaridad y mutualidad, relaciones horizontales, jerarquía o articulación vertical, control social, republicanismo cívico, participación política, información y transparencia y medios.

Los resultados del estudio, en cada una de las dimensiones mencionadas, pueden resumirse como sigue:

a) *Participación cívica*: esta dimensión, que se refiere a la participación ‘en la base de la sociedad civil’, está dada por la pertenencia o no a organizaciones voluntarias,

“la realización de actividades locales y cívicas, el desempeño de trabajo voluntario y actividades preactivas con los medios” (p. 62). El estudio revela a este respecto el bajo nivel de participación y compromiso de los ciudadanos con asociaciones voluntarias de carácter secular (no así en asociaciones religiosas, en las cuales la participación es significativa) así como en la realización de actividades locales y cívicas relacionadas con la esfera de lo público.

b) *Confianza institucional*: está relacionada con el problema del orden social. Determina en qué medida las instituciones reciben la confianza de los ciudadanos. El estudio revela, de manera dramática, que la confianza en el gobierno (en los niveles local, municipal y sobre todo nacional) es muy baja. Lo preocupante es que el gobierno “debería ser la institución que brindara confianza institucional, que se preocupara del largo plazo y aliviara la preocupación por los objetivos colectivos” (p. 155). Por otro lado, se encuentra un nivel similarmente bajo de confianza de los ciudadanos en la acción de algunos movimientos cívicos (ecológicos, feministas y étnicos), en tanto se observa una laxitud en el respeto debido a la ley (la gente no suele respetar normas).

c) *Solidaridad y mutualidad*: refleja el sentido de solidaridad

generalizada en la sociedad. En otras palabras, en qué medida la gente puede recibir ayuda de diferentes fuentes en situación de necesidad. El análisis de esta dimensión revela que la sociedad colombiana está altamente atomizada, y sus individuos se sienten alienados socialmente, fenómeno que da cuenta de una suerte de anomia y aislamiento sociales.

d) *Relaciones horizontales*: Esta dimensión pone el énfasis en las relaciones entre semejantes, las cuales incluyen, tanto la ayuda en problemas individuales como la cooperación para la solución de problemas colectivos. Lo que se observa en este punto es que la sociedad colombiana aún se encuentra atomizada alrededor del núcleo familiar, siendo muy bajo aún el grado de cohesión alrededor de grupos secundarios, tales como las asociaciones y colectivos, de los cuales se esperaba una mayor contribución a la creación de capital social.

e) *Jerarquía o articulación vertical*: busca determinar la influencia de organizaciones terciarias verticales en la conformación de capital social y gobernabilidad democrática. Dentro de estas organizaciones figuran los grupos de interés (sindicatos y gremios), los partidos y la iglesia. En lo relacionado con los primeros, tan sólo una pequeña parte de la población pertenece a un grupo de interés, mientras que más

de una tercera parte, no sólo no pertenece sino que considera innecesario hacerlo, lo cual evidencia la debilidad de la articulación de la sociedad civil colombiana en lo relativo a la consolidación de grupos secundarios. Las únicas instituciones que mostraron su fortaleza en este sentido son la familia y la iglesia, las cuales no aportan significativamente a la construcción de capital social.

f) *Control social*: “comprende la confianza en las Instituciones que ejercen el Control del Estado y la sociedad, el uso y conocimiento de mecanismos de participación orientados hacia el control del Estado y la rendición de cuentas” (p. 66). En esta dimensión sobresale el bajo nivel de confianza que los colombianos tienen en el Congreso y en los partidos políticos, sólo por encima de la que depositan en actores no institucionales como la guerrilla y los paramilitares. Por otro lado, se encontró que los mecanismos de participación orientados al control del Estado son prácticamente desconocidos, sobre todo aquéllos que requieren la movilización de una colectividad.

g) *Republicanismo cívico*: determina en qué medida la sociedad colombiana está conformada por ciudadanos ilustrados preocupados por el bien general, por lo público. De acuerdo con los datos obtenidos se infiere que el nivel educación política es bajo,

así como el grado de conciencia que existe sobre la responsabilidad compartida respecto de lo público.

h) *Participación política*: éste es un elemento central en la conformación de capital social. Está relacionado con el grado de participación electoral y con el desarrollo de habilidades políticas y la vinculación de tipo programático a los partidos políticos. El análisis de los datos refleja el bajo nivel de desarrollo de habilidades políticas entre la ciudadanía, motivado en parte por deficiencias en materia de educación política. Por su parte, el eslabonamiento legislativo (la calidad de la relación representado – representante), que se encuentra en la base de la democracia representativa, es muy bajo: existe un muy bajo grado de participación de la población en actividades electorales que comprometan órganos y corporaciones del legislativo, e incluso del ejecutivo a un nivel inferior al presidencial. Se revela, por último, el desconocimiento y la baja utilización, por parte de la ciudadanía, de los distintos mecanismos de participación para la decisión, la gestión y el control de lo público en todos los ámbitos.

i) *Información y transparencia*: “esta dimensión surge de la suposición de que para participar se requiere información válida y transparente. Una ciudadanía

mal informada o un estado donde la información es secreta o ambigua no permite crear una mayor racionalidad colectiva” (p. 69). A este respecto se encontró que existe un alto nivel de desconocimiento de los asuntos y problemas públicos, de la política estatal en diversos ámbitos y de las prioridades de inversión que se derivan de ella. Además, y como una de las conclusiones más importantes del estudio, se evidencia la inexistencia de una imagen o proyecto compartido de país a partir del cual se pueda articular la acción colectiva.

j) *Medios*: por último, el estudio revela que la contribución de los medios de comunicación a la creación de capital social es todavía baja, debido sobre todo a que el uso de dichos mecanismos en la expresión de la propia opinión y en la construcción de una verdadera opinión pública es aún muy escaso en el país.

3.8. Desinstitucionalización

El problema de la desinstitucionalización está relacionado estrechamente con el déficit de capital social sobre el cual se trató en el apartado anterior, y su formulación parte del reconocimiento de la importancia de las instituciones en el desarrollo económico, social y político del país. Entendemos por instituciones:

(...) el conjunto de reglas formales e informales y sus mecanismos de ejecución que inciden sobre el comportamiento de los individuos y las organizaciones de una sociedad. Entre las formales se hallan las constituciones, leyes, regulaciones, contratos, etc. Entre las informales están la ética, la confianza, los preceptos religiosos y otros códigos implícitos (Banco Mundial, 1998).

El concepto de ‘desinstitucionalización’ aplicado al análisis de la sociedad colombiana no se refiere a inexistencia de instituciones que rijan la vida social, económica y política del país. Antes bien, ellas son inherentes a la existencia de cualquier sociedad. El término busca por el contrario dar cuenta de una situación en la que los actores sociales eluden los compromisos implícitos en las instituciones formales a través de prácticas que atentan contra el orden social. Como afirma Kalmanovitz (1999, p. 1): “la ley se acata pero no se cumple, el crimen no se castiga, el contrabando se tolera y las luces de los semáforos son interpretadas arbitrariamente por los conductores”.

Los resultados del estudio de Sudarsky (2001), reseñados en el apartado anterior, indican algunos de los más importantes problemas de desinstitucionalización que afronta actualmente el país, y que se convierten en un obstáculo para generar un progreso social y económico sostenible: un muy bajo nivel de participación cívica y compromiso ciudadano; baja

confianza en las instituciones políticas (sobre todo en el gobierno); un alto grado de atomización social y frágiles relaciones de solidaridad y mutualidad; una notoria debilidad para el establecimiento de relaciones horizontales que permitan solucionar, *in situ*, problemas colectivos; un bajo nivel de confianza en los mecanismos institucionalizados para el ejercicio del control social y político; un bajo grado de conciencia sobre el respeto de lo público y un marcado desinterés por el ejercicio de la participación política, entre otros.

El caso más patente del tipo de prácticas atentatorias del orden social de que se habló anteriormente y que ha tenido los peores efectos en Colombia, es el de la *corrupción*, entendida como una forma particular de apropiación privada del interés público que hace un uso indebido y doloso de los mecanismos institucionalizados de gestión de lo público, en beneficio de un particular o un grupo de ellos. Lo que en un esquema organizacional de tipo burocrático (en el sentido weberiano) no debe ser más que un hecho excepcional, en el caso colombiano se ha convertido en una práctica tan generalizada que ha llegado a atentar seriamente con el nivel de confianza del ciudadano hacia la eficacia de las instituciones y a minar la consolidación del capital social.

Las Naciones Unidas definen la *corrupción* en términos de abuso de poder, como “el abuso de la función pública para obtener ganancias per-

sonales directas o indirectas” (Malem, 2000, p. 23). Entre los actos considerados como corruptos se encuentran: el soborno, la extorsión, el fraude, las contribuciones políticas ilícitas, el abuso de poder y el abuso de confianza, la malversación de fondos públicos y el conflicto de intereses.

Si bien está relacionado principalmente con la esfera de lo público, el concepto no debe circunscribirse a ella: el acto corrupto se da también en la esfera privada y, lo que es más común, en las relaciones entre la esfera privada y la pública. De manera general podría definirse un *acto corrupto* como aquel que cumple las siguientes condiciones (Malem, 2000, p. 23): a) implica la violación de un deber posicional (quienes se corrompen transgreden, por acción u omisión, algunas de las reglas que rigen el cargo que ostentan o la función que cumplen); b) implica la infracción de un sistema normativo de referencia (reglas económicas, jurídicas, políticas, éticas, etc.); c) no siempre entraña una acción antijurídica (ilegal); d) están siempre vinculados a la expectativa de obtener un beneficio extraposicional; y e) tienden a realizarse en secreto o al menos en un marco de discreción. A partir de este análisis, se pueden definir los actos de corrupción como aquéllos que “constituyen la violación, activa o pasiva, de un deber posicional o del incumplimiento de alguna función específica realizados

en un marco de discreción con el objeto de obtener un beneficio extraposicional, cualquiera que sea su naturaleza” (Malem, 2000, p. 28).

Resulta pertinente preguntarnos ahora cómo es la situación colombiana en materia de corrupción, y en qué medida ésta constituye un problema relevante para el país. De acuerdo con el índice calculado por la fundación Transparencia Internacional, Colombia ocupa, entre 52 países, el tercer puesto en materia de corrupción, tan solo precedida por Nigeria y Bolivia.

Además de las pérdidas económicas, la corrupción tiene un conjunto de efectos negativos sobre la sociedad colombiana, entre los cuales podemos citar los siguientes (Malem, 2000):

- a) Disminuye la confianza en las instituciones, lo que genera desinstitucionalización y mina las bases para la creación de tejido y capital social.
- b) Socava la estructura social, el principio de primacía de la mayoría y las bases mismas de la democracia.
- c) Afecta la inversión y dificulta el desarrollo económico, político y social.
- d) Afecta el poder de toma de decisiones políticas, la productividad y la competitividad del país: como las prioridades de inversión son fijadas por intereses particulares y no por el interés general, se descuidan necesidades fundamentales de la población.

- e) Provoca crisis políticas y económicas de gran calado.
- f) Afecta los derechos básicos de las personas y la calidad de vida de la población.
- g) Tiende a su propia expansión y suele provocar una serie de otros actos irregulares.

Los estudios que buscan dar cuenta de la situación de Colombia en materia de institucionalidad, y que indagan por las causas del precario estado actual de desarrollo del país, hacen énfasis en la corrupción como factor de desinstitucionalización, causante de la pérdida de confianza de los colombianos en las instituciones y de la consecuente debilidad de la democracia colombiana, y como un importante impedimento para que el país se inserte plenamente en la modernidad al impedir que se generen estructuras racionales e impersonales de gestión de lo público.

3.9. Deterioro acelerado del ambiente natural

A comienzos del siglo XXI resulta ya inocultable el daño irreparable que las actividades industriales y bélicas le han hecho al ambiente natural. Para la muestra tan sólo el creciente problema del calentamiento global debido a la incontrolada emisión de gases tóxicos a la atmósfera, la contaminación de ríos y mares por el vertimiento de desechos, la ame-

naza y el exterminio de cientos de especies animales y vegetales... La evidente ineficacia de las iniciativas estatales y privadas por disminuir el deterioro medioambiental y, por esa vía, asegurar la sostenibilidad de la especie humana, tiene su origen profundo en el esquema de desarrollo que ha primado durante los últimos tres siglos, durante los cuales el hombre le ha causado a la naturaleza mucho más daño que el que le había causado antes de la primera revolución industrial. Para ilustrar la magnitud de este daño basta citar las palabras del profesor Manfred Max-Neef:

Si nos imaginamos una línea de dos metros de largo como representación del tiempo transcurrido desde el nacimiento del planeta hasta hoy, la existencia total de la humanidad estaría sólo incluida en el *último milímetro*. Dentro de esta perspectiva es imposible negar la eficacia de los seres humanos para alterar tan rápida y dramáticamente un programa que data de más de mil millones de años. Resulta aún más sorprendente cuando uno se percató de que los esfuerzos más intensivos para arrastrarnos a una crisis total sólo han ocurrido en un diez milésimo de milímetro dentro de esa línea imaginaria (...). Si agregamos a esto que los seres humanos fueron los últimos entre las criaturas superiores en emerger a la faz de la tierra, resulta sin duda inquietante preguntarse por qué un sistema tan antiguo ha hecho surgir un componente nuevo (podríamos decir extraño) dotado de una capacidad tan sorprendente para destruir el sistema, así como para destruirse a sí mismo (Max-Neef, 1986, p. 42).

Este modelo de desarrollo ha estado centrado de manera excesiva en las necesidades humanas (y no de toda la humanidad, sino de capas cada vez menores de población que ostentan el poder económico y político), y en la depredación de los recursos naturales:

El hecho indiscutible es que [de acuerdo con la tradición judeo-cristiana] los seres humanos, especialmente los hombres [...] fueron puestos por encima de la naturaleza que se extendía a su alrededor con el propósito exclusivo de servirlos. El mandato no era el de integrarse, lo que habría podido generar una cierta actitud de humildad; el mandato era el de someter a la naturaleza, y como tan sólo podía estimular acciones de arrogancia y desdén para con el entorno, así como para con aquéllos seres humanos más débiles o menos inclinados a involucrarse en juegos de poder y dominio (Max-Neef, 1986, p. 43).

3.10. Bajo desarrollo científico y tecnológico

Resulta ya casi un lugar común señalar que una de las causas del bajo desarrollo de la economía colombiana, en una época marcada por la globalización económica y la competitividad basada en el conocimiento, es el bajo grado de desarrollo científico y de innovación tecnológica que ha alcanzado el país en los últimos años. A pesar

de que en el pasado Colombia fue la sede de esfuerzos científicos y tecnológicos de alguna trascendencia, éstos no pasaron de ser casos aislados y efímeros por falta de planes adecuados de desarrollo científico y tecnológico y de una política industrial estable y de largo plazo (La Misión, 1995).

Un esfuerzo sostenido en materia educativa es factor determinante para lograr el desarrollo científico y tecnológico, y con ello el bienestar económico y social de los países. Esta sencilla ecuación que liga educación, por un lado, y desarrollo científico y bienestar económico por el otro, no ha sido suficientemente comprendida por el Estado colombiano a lo largo de los últimos dos siglos, y de ahí gran parte de los problemas derivados de nuestra condición de subdesarrollo. Como afirma la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo:

No es una coincidencia que el 94% de los científicos del mundo se encuentren ubicados en los países industrializados. Aun cuando los países en desarrollo representan el 77% de la población mundial, sólo contribuyen al 15% de la producción global y poseen únicamente el 6% de los científicos. Los países desarrollados, con el 25% de la población humana, lideran los sistemas de mercado, controlan la generación, transferencia y comercialización de tecnología y fomentan la innovación científica. Sólo el 1% de los científicos del mundo son colombianos. Colombia cuenta en la actualidad con 4.500 científicos, de los

cuales la mitad no ha realizado estudios de maestría o doctorado (La Misión, 1995, p. 94).

Como consecuencia de este panorama, gran parte de los desarrollos científicos y tecnológicos del mundo en el modo de producción capitalista han respondido principalmente a las necesidades de reproducción del capital en los países industrializados. Las profesiones, desde luego, no han sido ajenas a esta tendencia: profesiones como la administración de empresas han tendido, desde su surgimiento a finales del siglo XIX, a convertirse en servidas de la dinámica de reproducción del gran capital. Es por ello que el problema de las demandas sociales de las escuelas formadoras de administradores tiene que ver también con las formas de producción de conocimiento y con los usos que las organizaciones hacen de éste, así como de su materialización en ciencia y tecnología.

4. LAS DEMANDAS SOCIALES

A continuación se procede a la enunciación de las *demandas sociales* a las que dan lugar los problemas mencionados en el apartado anterior. Dichas demandas pretenden recoger, de la manera más comprensiva posible, la problemática esbozada, así como las distintas formas en que la IES puede aportar a su solución.

4.1. Profundización en el conocimiento de la problemática de las organizaciones colombianas

La baja capacidad de gestión de las organizaciones se encuentra altamente vinculada, en lo que concierne a la academia, a dos factores fundamentales:

- a) Los teóricos y practicantes de la gestión en nuestro país han sido tradicionalmente formados con base en esquemas conceptuales, tipologías y ejemplos de modelos de gestión generados en otras latitudes, y que por ello mismo distan de la realidad particular de nuestras organizaciones.
- b) Existe un gran desconocimiento, por parte de nuestros administradores, sobre las empresas y los empresarios colombianos y sobre el entorno en el que interactúan.⁹

La tesis que se sustenta a este respecto es que no puede esperarse que la capacidad de gestión de las organizaciones colombianas sea la mejor, si los directivos colombianos no conocen, por un lado, los elementos

⁹ Algunos de los estudios que aducen tal desconocimiento como una de las características principales de la formación y práctica de la gestión en Colombia, lo que explicaría en gran parte el bajo nivel de desarrollo empresarial colombiano, son: Misas (1990); Hogeboom, Miyake y Romero (1995) y Malaver, *et. al.* (2000).

que configuran la realidad organizacional colombiana, y por otro los elementos teóricos que serían aplicables a la misma.

El elemento por medio del cual sería factible la apropiación y propagación de tal conocimiento es la investigación teórica y aplicada de la realidad empresarial colombiana y de sus variables determinantes, la cual tendría que reflejarse en las actividades de docencia como vehículo de transmisión de conocimiento y de formación de futuros investigadores, docentes y directivos.

Ahora bien, la misión que en este sentido tienen las instituciones de educación superior y, en particular, los programas de administración es la de formar una ‘masa crítica’ de investigadores y practicantes de la gestión que se encuentre en capacidad de adecuar la producción teórica en investigación a la realidad particular de nuestras organizaciones, creando con ello las condiciones de estudio de las mismas desde un punto de vista concreto y realista, y en consecuencia posibilitando a los agentes implicados y a la sociedad en general contar con los elementos de juicio necesarios para una toma de decisiones coherente con dicho entorno.

El análisis de la realidad empresarial colombiana implica necesariamente abordar preguntas relacionadas con diversas problemáticas, entre las cuales cabe mencionar las siguientes:

- a) El contexto social, económico, político y cultural en que se desenvuelven las organizaciones colombianas y la influencia que ha ejercido en la formación de la estructura productiva actual del país.
- b) Las causas e implicaciones de la actual configuración de la estructura empresarial colombiana, con un énfasis particular en la problemática de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- c) El nivel actual de inserción de las empresas colombianas en los mercados internacionales, las causas que han llevado al mismo y sus consecuencias en términos económicos y sociales.
- d) La competitividad: la naturaleza y lógica del paradigma competitivo, el estado actual del aparato productivo colombiano en esta materia y los posibles factores de mejoramiento.
- e) La problemática específica de los sectores y las organizaciones con mayores dificultades de desarrollo.
- f) El estado actual de las empresas colombianas, entre otros aspectos, en materia de: provisión y uso de recursos, utilización de herramientas y dispositivos de gestión, manejo de relaciones organizacionales, y el estado actual y perspectivas en términos de proceso administrativo y áreas funcionales.
- g) El desarrollo científico-tecnológico de las organizaciones colombia-

nas, y en especial la orientación y dinámica de los procesos de transferencia tecnológica.

Esta demanda no ha sido abiertamente formulada por el mundo del trabajo y sólo ha emergido tras el análisis de los principales problemas que aquejan a la sociedad colombiana. Las organizaciones, y particularmente las organizaciones empresariales, usualmente demandan de las escuelas de administración la formación de profesionales con amplios conocimientos técnicos, mas no se enfatiza lo suficiente en la necesidad de formación en los distintos contextos en que se desenvuelve la acción organizacional como un factor decisivo para el mejoramiento de sus condiciones de operación.

4.2. Mejoramiento de la capacidad de gestión de las organizaciones colombianas

El análisis realizado en el apartado anterior revela que uno de los principales problemas de la sociedad colombiana es la baja capacidad de gestión de sus organizaciones. En consecuencia, formular aportes para su mejoramiento se constituye en una demanda que la sociedad le hace a las escuelas de administración. Como se mencionó, la *capacidad*

de gestión es aquélla que tiene una organización para proyectarse en términos de permanencia, crecimiento e impacto, y para obtener y disponer de manera eficiente, en función de su consecución, un conjunto de recursos de diverso tipo.

Entendido de esta forma, el problema de la *capacidad de gestión* comprende dos dimensiones complementarias: la *capacidad técnica* de los empresarios —el conocimiento de formas de ejecución de los procesos productivos en la búsqueda de niveles crecientes de eficiencia y productividad— y la *capacidad administrativa* —aquélla que le permite la proyección del negocio y la consecución y movilización de recursos, bajo un criterio de efectividad e impacto social y económico—.

De acuerdo con la naturaleza de las escuelas de administración, su acción debe centrarse en la que hemos denominado *capacidad administrativa* de las organizaciones. El agente esencial y depositario de dicha capacidad es el *administrador*; y ésta le permite la regulación del comportamiento de una colectividad social en su calidad de individuo que convoca a los diversos participantes del proyecto y que se constituye en el pivote de la acción colectiva (Romero, 1998). A partir de la capacidad administrativa el administrador puede reaccionar frente a problemáticas que afectan a la organización con

base en el conocimiento integral de su funcionamiento y en el uso efectivo de los dispositivos de que dispone para su intervención.

Es aquí donde entra en juego la capacidad del administrador para: a) leer e interpretar el contexto en el que se desenvuelve su negocio e influir en el desarrollo de ese contexto; y b) gerenciar la estrategia de su negocio, la estructura, la cultura organizacional, la tecnología, los procesos y las áreas funcionales, todo ello bajo un esquema de mejoramiento continuo.

Dentro de esta capacidad administrativa se encuentra el manejo de áreas y problemáticas cruciales de la administración de organizaciones. Entre ellas podemos enunciar las siguientes: a) proyección estratégica de la organización, b) estructura, c) procesos, d) cultura organizacional, e) tecnología, f) manejo de los recursos (financieros, físicos, logísticos, etc.), g) manejo de las áreas funcionales básicas de las organizaciones, y h) gestión de la productividad y la competitividad.

Entendida en estos términos, el 'mejoramiento de la capacidad de gestión de las organizaciones colombianas' es la demanda social que más estrechamente se encuentra ligada con la formación disciplinar del administrador de empresas. Y ello es entendido así por el sector productivo, e incluso podría afirmarse, de manera escueta pero cierta, que

lo mínimo que el mundo del trabajo exige de un administrador es que se encuentre en capacidad de administrar una organización. La creación de una capacidad en este sentido se convierte, entonces, en una condición *sine qua non* de la formación y el ejercicio administrativos. Sin embargo, el mejoramiento de la capacidad de gestión no depende únicamente de los conocimientos técnicos sino además de la habilidad del individuo para ubicarse en un contexto específico y responder a una problemática local, regional e internacional específica.

Las acciones a través de las cuales las escuelas de administración pueden dar respuesta a esta demanda social son las siguientes:

- a) Mejorar el nivel de conocimiento actual a propósito de la realidad y problemática de las organizaciones colombianas por medio de la concepción, diseño y ejecución de programas de investigación empírica sobre el tema.
- b) Conceptualizar, desarrollar e implementar modelos y prácticas de gestión adecuadas a las condiciones y necesidades de nuestras organizaciones.
- c) Optimizar los procesos de gestión, adaptación y transferencia tecnológica en las organizaciones colombianas.
- d) Formular políticas y dispositivos de intervención a través de los cuales las IES puedan incidir en el mejoramiento de las prácticas

actuales de proyección y gestión de recursos de diverso tipo en las organizaciones colombianas.

tintas de los nuestros, y cuya aplicación y posibilidades de éxito resultan discutibles en las condiciones actuales del país.

4.3. Conceptualización, difusión y aplicación de modelos alternativos de gestión, basados en una noción de desarrollo coherente con las necesidades del país

Un análisis trasversal de los problemas más importantes de la sociedad colombiana revela tres hechos sobresalientes:

- a) La necesidad de revisar de manera crítica el modelo de desarrollo imperante en Occidente, y particularmente en Colombia, uno de cuyos rasgos esenciales es su carácter excluyente y su excesivo énfasis en la depredación del ambiente natural.
- b) El bajo nivel de conocimiento que existe en nuestro medio respecto de la problemática de las organizaciones y de la sociedad colombiana, al cual se atribuye la falta de iniciativas empresariales que tengan condiciones de viabilidad y sostenibilidad.
- c) La excesiva dependencia, por parte de las organizaciones colombianas, de teorías y tendencias administrativas provenientes de otras latitudes, que responden a contextos y problemáticas dis-

El primero de estos hechos obliga a las escuelas de administración a incursionar en una problemática en la que no suelen involucrarse las escuelas y programas de formación de administradores: el problema del *desarrollo*. Como bien señala Aktouf (2001), usualmente se asume que los problemas de índole estructural de los países deben ser asumidos por los economistas, a quienes competen las decisiones relativas al modelo económico y a la noción de desarrollo y crecimiento consecuentes con aquél. Sin embargo, si hemos de reconocer el papel crucial que las organizaciones juegan en el ordenamiento de la sociedad contemporánea,¹⁰ y

¹⁰ La importancia de las organizaciones en la sociedad contemporánea se expresa de tres formas distintas: en primer lugar, las organizaciones constituyen una forma de ordenación necesaria en una sociedad marcada por el interés individual, en tanto posibilitan la cooperación continuada de los individuos en la consecución de fines específicos. En segundo lugar, constituyen una fuente de dinámica social en la medida en que el desarrollo de su actividad tiene efectos directos e indirectos sobre la formas de ordenamiento y sobre las instituciones que rigen el 'funcionamiento' de la sociedad contemporánea. Por último, las organizaciones marcan de diversas formas la vida del individuo: en la sociedad organizada, "la vida del individuo [...] está marcada con el sello que le imprime la peculiaridad ambiental, que en gran parte se despliega en las organizaciones: en la escuela, en la empresa, en la iglesia, en la milicia, en el hospital" (Mayntz, 1987, p. 9).

el consecuente papel jugado por el administrador en tanto regulador de estos sistemas sociales, se comprenderá entonces que éste no puede mantenerse al margen de la discusión sobre el modelo de desarrollo que le conviene al país.

¿El *desarrollo* debe ser equiparado, desde una visión estrecha, al simple crecimiento económico, esto es, al aumento en la cantidad de los bienes y servicios que produce una economía? ¿O debe ser entendido, desde una perspectiva antropocéntrica, como la ampliación de la capacidad de la población para realizar actividades elegidas y valoradas libremente? (Sen, 1998), ¿O acaso debe ampliarse su concepción hasta incluir en el concepto las relaciones que existen entre los seres humanos y el ambiente del cual hacen parte, en una perspectiva ecológica guiada por principios de sostenibilidad y sustentabilidad? No pretendemos dar en este documento una respuesta definitiva a este problema. Tan sólo llamamos la atención sobre la necesidad de que el administrador tome parte activa en la discusión y pueda orientar su acción (tanto social como organizacional) con base en su posición al respecto.

El imperativo, en cualquier caso, es el de cuestionarse y asumir una posición para superar la triple dependencia (cultural, científica y tecnológica):

Los países del tercer mundo, con escasas excepciones, se fascinan con la tentación de seguir el camino trazado por las grandes potencias industriales, olvidando que la única manera de alcanzar y consolidar su identidad y reducir su dependencia, es la de promover un espíritu creativo e imaginativo capaz de generar procesos alternativos de desarrollo que aseguren un mayor grado de auto-dependencia regional y local (Max-Neef, 1986, p. 59).

Para responder a esta demanda social, las escuelas de administración deben estar en capacidad de:

- a) Situarse críticamente frente a las realidades y paradigmas sociales, económicos, culturales, científicos y tecnológicos predominantes en nuestro contexto.
- b) Adoptar una noción de desarrollo coherente con las particularidades y necesidades de nuestro país.
- c) A partir de esta toma de posición, conceptualizar, difundir y aplicar modelos alternativos y autóctonos de gestión que tengan en cuenta: las especificidades de los sectores, organizaciones y actores sociales vulnerables; la disponibilidad real de recursos humanos, financieros y tecnológicos de las organizaciones colombianas; las necesidades y prioridades en materia de conservación ambiental, conservación y transformación cultural, etc.

Resulta claro que todo ello requiere un amplio conocimiento de la rea-

lidad organizacional y social colombiana, pero también un fuerte énfasis en la indagación teórica, que permita encontrar factores explicativos y de transformación de dicha realidad.

4.4. Impulso a nuevas formas de organización basadas en esquemas asociativos y de cooperación

Dentro del análisis de los problemas sociales más importantes del país se tuvo ocasión de constatar tres fenómenos complementarios:

- a) Gran parte de los problemas de pobreza, inequidad social y desempleo en Colombia se deben a la dificultad que tiene el actual aparato productivo colombiano para ofrecer soluciones sostenibles y de largo plazo en materia de generación de empleo e ingresos, de tal forma que sea posible el mejoramiento de las condiciones de vida de una parte importante de la población.
- b) Uno de los aspectos negativos de la proliferación de unidades empresariales de micro y pequeña escala en Colombia es el alto grado de informalidad en el que operan, lo cual incide en el desmejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida de gran parte de la fuerza laboral del país.
- c) La baja competitividad de la economía colombiana y su bajo

nivel de inserción en los mercados internacionales puede ser atribuida en gran medida a las deficiencias y dificultades de las unidades económicas de micro y pequeña escala, las cuales se originan en la desarticulación de sus esfuerzos y recursos y en el desaprovechamiento de las ventajas que reportaría su acción conjunta y coordinada.

El primero de tales fenómenos impone la necesidad de generar soluciones productivas y de generación de ingresos para grandes masas de la población e implica la generación y mantenimiento de nuevas empresas. Por su parte, los dos últimos imponen la necesidad de encontrar soluciones estratégicas para garantizar la supervivencia y crecimiento de las unidades (empresas) existentes y el mejoramiento de sus condiciones de operación. A partir del reconocimiento de estas necesidades, la sociedad colombiana demanda de las escuelas de administración el impulso de nuevas formas de organización basadas en esquemas asociativos y de cooperación.

Las implicaciones de asumir esta demanda social son dos. En primer lugar, las escuelas deben comprometerse en la búsqueda de nuevas formas *asociativas* de organización de la producción, que permitan aprovechar colectivamente las fortalezas individuales de las pequeñas y medianas empresas del país. La

asociatividad se constituye en un mecanismo eficaz de “cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (Rosales, 1997, p. 97). Dentro de este concepto se incluyen estrategias organizativas de muy diverso orden para enfrentar la globalización y la competencia en los mercados, tales como las redes verticales y horizontales, los clusters, las cadenas productivas y las cooperativas. Una de las principales ventajas del esquema asociativo sobre el competitivo es la relacionada con la cultura organizativa: se ha comprobado que la implementación efectiva de estrategias de asociatividad, además de mejorar la competitividad individual y grupal de las empresas, permite la consolidación de una serie de principios y valores, entre los que se sobresalen la transparencia, la democracia, la cooperación, la solidaridad y el respeto (Pallares, 1999). El vehículo principal, en este ámbito, es la formulación y desarrollo de proyectos de investigación e intervención.

En segundo lugar, las escuelas deben formar en sus estudiantes las capacidades y habilidades requeridas para emprender exitosamente proyectos empresariales y liderar nuevas formas de organización

para la producción, en una escala y con unas condiciones de eficiencia y efectividad que les permitan convertirse en alternativas viables de desarrollo. La solución no puede ser, en este caso, favorecer la multiplicación de micro-organizaciones y, por esta vía, la perpetuación de las condiciones de informalidad y subsistencia que caracterizan este tipo de unidades empresariales. La solución debe ser, por el contrario, la creación de las condiciones para que estas micro-organizaciones puedan crecer, adquirir mayores niveles de productividad y, por este medio, mejorar su situación competitiva y sus posibilidades de creación de empleo, ingresos y bienestar para sus participantes y para la sociedad en general.

4.5. Estudio de la organización del sector público colombiano, de su naturaleza y relaciones con el sector privado

El carácter complejo de los problemas estudiados en el apartado anterior implica la necesidad de un enfoque que vaya más allá del análisis unidimensional que ha caracterizado tradicionalmente la enseñanza y práctica de la administración en nuestro medio. Los estudios administrativos se han centrado, por lo común, en el análisis de un tipo

particular de organizaciones, las de tipo empresarial. La lógica que subyace al manejo de este tipo de organizaciones es la económica, y su objetivo principal es la obtención de rentabilidad para sus propietarios. Sin embargo, aun enfocando los esfuerzos en la comprensión e intervención de este tipo de organizaciones, resulta obvia la insuficiencia de una aproximación que no tome en cuenta las interrelaciones de la dimensión económica con las otras dimensiones de la acción social contemporánea, particularmente con las dimensiones social y política.

Como señalan Alesina y Perotti (citados por Kliksberg, 2000, p. 24):

La economía sola no puede explicar integralmente la enorme variabilidad entre los países en el crecimiento y, más generalmente, los resultados económicos y las alternativas de política. Las elecciones de políticas económicas no son hechas por planificadores sociales que viven sólo entre documentos académicos. Más bien, la política económica es el resultado de luchas políticas dentro de estructuras institucionales.

Si ello es aplicable en el campo de las políticas macroeconómicas, aun lo es más en el mundo de las organizaciones, que son sistemas que conjugan y determinan una gran variedad de lógicas, actores e intereses y que constituyen el núcleo de la acción y transformación social en el mundo contemporáneo.

Además, como consecuencia de los cambios recientes en el manejo de los asuntos públicos, de la incursión de la sociedad en el control de la gestión pública, del predominio de la lógica económica y de los asuntos privados en las decisiones de política pública, por medio de la aplicación de criterios de competitividad y eficacia a la evaluación de las mismas, y como consecuencia de la creciente penetración de las leyes del mercado en la prestación de servicios sociales como la educación y la salud, se ha consolidado recientemente la incursión de una gran variedad de organizaciones privadas que cumplen con finalidades productivas y que se encuentran comprometidas con la prestación de servicios que satisfacen los *intereses públicos*. Como consecuencia, la actuación de los administradores, que tradicionalmente se ha circunscrito al ámbito de las organizaciones privadas, se ha extendido recientemente a otro tipo de organizaciones, particularmente a las organizaciones públicas estatales, públicas no estatales y corporativas.

Desde este punto de vista, las escuelas de administración deben asumir, como un eje central de reflexión e intervención, el problema de lo público o, lo que es equivalente, las formas de organización de la sociedad civil. Ello equivale a afirmar que el administrador debe conocer en profundidad el Estado y su aparato de gobierno (la administración

pública), así como la naturaleza y lógica de operación de las organizaciones públicas no estatales. Entre otras razones, porque cada vez con mayor fuerza los asuntos privados se tornan públicos y se borran las fronteras entre uno y otro ámbito.

4.6. Fortalecimiento a la creación de capital social y capacidad humana

En el análisis de las necesidades sociales se tuvo ocasión de mencionar la deficiente situación del país en términos de *capital social*. Se observó cómo uno de los factores determinantes del déficit del mismo es la falta de *confianza*, tanto en las instituciones como en los mecanismos horizontales de coordinación social. De hecho, construir confianza es la base del desarrollo socioeconómico, pero dicha construcción se vuelve problemática en la medida en que existe resistencia de los individuos a trabajar juntos en función de objetivos comunes.

Por su parte, el concepto de *capacidad humana* hace referencia al conjunto de variables educacionales que facultan al individuo para ejercer un rol económico y productivo determinado en la sociedad, pero además incluye aquéllas que le posibilitan el libre desarrollo de su personalidad en las dimensiones intelectual, social, afectiva y lúdica. Una aproximación

a la formación desde el punto de vista de la capacidad deja de considerar al individuo como un instrumento para la producción, para considerarlo como un fin en sí mismo (Sen, 1998). Esta aproximación está relacionada con la idea de formación integral del ser humano.

Las formas que puede asumir la respuesta a esta demanda en las escuelas de formación de administradores son las siguientes:

- a) Profundizar en el conocimiento de la problemática asociada con el déficit de capital social y de los factores y dimensiones que hacen parte del mismo. Además, participar activamente, a través de la gestión de iniciativas de intervención y proyección social, en la solución de dicha problemática.
- b) Trabajar en la generación de confianza, apertura, solidaridad y espíritu asociativo como los elementos constructores de sociedad civil y capital social, y como agentes dinamizadores de las fuerzas económicas y de los procesos de repartición equitativa del poder en la sociedad colombiana.
- c) Formar individuos dispuestos a crear tejido social, generadores de hechos de paz y con la madurez política suficiente para encarar los problemas relacionados con el ámbito de lo público.
- d) Orientar la formación de los estudiantes y docentes en una

dirección creadora de capital social por medio de un diseño curricular para el desarrollo de la personalidad y de la capacidad reflexiva, la crítica y la visión histórica.

- e) Profundizar en el conocimiento y estudio de la naturaleza y mecanismos de gestión de las organizaciones públicas no estatales, entendidas como aquéllas cuya finalidad estriba en satisfacer el interés general por medio del ejercicio del control social y de la producción de bienes y servicios sociales y científicos.

4.7. Formación ética y política

Un análisis transversal de los principales problemas que marcan la realidad colombiana actual, incluyendo tanto los que han sido enunciados en el presente documento como aquéllos cuya formulación no se hace aquí, nos lleva a inferir la existencia de una última *demand social* de las escuelas de administración en Colombia, la cual podría encontrarse implícita en todas las anteriores, pero conviene hacerla explícita dada su enorme importancia dentro de la formulación de cualquier proyecto académico. Nos referimos a la necesidad de ofrecer una formación *ética y política* a los estudiantes, no como cuerpos doctrinarios separados de la reflexión y la acción del administrador de organizaciones,

sino como criterios orientadores de las mismas.

Más allá de la importancia cardinal que tiene la asunción, por parte de cualquier individuo, de una conducta social guiada por principios éticos, la importancia de asumir un enfoque ético en el campo de la administración de organizaciones empresariales estriba en que obliga a alejarse de la mentalidad que sólo considera la rentabilidad, y pensar en la organización como parte de una sociedad donde lo central es vivir bien con los demás y tener un sentido de autorrespeto, mientras que obtener utilidades es tan sólo un medio.

El reto se encuentra aquí en formar administradores capaces de crear *organizaciones vivibles* (Etkin, 1996), cuyo punto de partida esencial sea el respeto y la aplicación de los valores de libertad, justicia, equidad, transparencia, solidaridad, honestidad, igualdad de oportunidades y dignidad del trabajo; organizaciones que vayan más allá de la racionalidad económica, que persigan el bienestar de la sociedad y no tan sólo el suyo propio, y en las que se conciba a sus miembros como verdaderos partícipes y no como simples recursos organizacionales.

La sociedad demanda administradores que sean capaces, por ejemplo, de combatir las actividades injustas e inmorales practicadas por las organi-

zaciones que caen en los excesos de la lucha competitiva (Etkin, 2003): a) la contaminación ambiental y la elaboración de productos agresivos para la salud de la población, que no está advertida sobre dichos daños potenciales, b) la corrupción, entendida como la compra-venta de voluntades para lograr privilegios u obtener impunidad respecto de los actos delictivos, como también las acciones y los acuerdos basados en el abuso del poder con fines ilegítimos, c) el impacto social de las situaciones de marginación y exclusión que provocan las organizaciones desde las estrategias de racionalización y las políticas de ajuste, y d) la lucha competitiva desleal y sin límites morales, como las campañas basadas en la difamación y otras estrategias agresivas para crecer en los mercados.

Por otro lado, concebimos la formación política del administrador en términos de la capacidad para ejercer su ciudadanía. Ello requiere avanzar en tres frentes complementarios. En primer lugar, en la creación de la capacidad del individuo para hacer un uso público de su razón (en el sentido kantiano): para formarse un juicio razonado de los hechos, expresarlo libre y autónomamente en tanto miembro de una sociedad (y no tan sólo en tanto adalid o defensor de intereses particulares), y actuar en consecuencia con este juicio. En segundo lugar, formando en el individuo la capacidad de

comprender y ejercer libremente sus deberes y derechos políticos. En otras palabras, la capacidad de ejercer su ciudadanía frente al Estado. En tercer lugar, y recurriendo a un sentido más amplio del concepto de ciudadanía, formando en el individuo la capacidad para comprender e intervenir conscientemente en la compleja trama de poder en la que se inscribe el desarrollo de cualquier profesión y de la suya propia, dentro y fuera de las organizaciones.

REFERENCIAS

- Aktouf, O. (2001), *La estrategia del avestruz racional*, Talleres de Artes Gráficas del Valle, Cali (Col.).
- Banco Mundial (1998), *Beyond the Washington consensus: Institutions matter*.
- Bustelo, E. (1999), "Pobreza moral. Reflexiones sobre la política social amorale y la utopía posible" en Corredor, C. (ed.), *Pobreza y desigualdad: reflexiones conceptuales y de medición*, Cinep, Bogotá.
- Cuellar, M. (2000), *Colombia: un proyecto inconcluso*, Universidad Externado de Colombia, Bogotá.
- Dane (2003), *Encuesta nacional de hogares*, Departamento Administrativo Nacional de Estadística –Dane–, Bogotá.
- Etkin, J. (1996), *La empresa competitiva. Grandeza y decadencia*,

- McGraw-Hill Interamericana, Chile.
- Etkin, J. (2003), *El potencial ético de las organizaciones: la forma de integrar la eficacia con los valores sociales*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Garay, L.J. (1999), *Globalización y crisis*, Tercer Mundo Editores y conciencias, Bogotá.
- García, N. (1999), *La globalización imaginada*, Paidós, Buenos Aires.
- Heilbroner, R. (1966), *La formación de la sociedad económica*, 2ª ed., Fondo de Cultura económica, Buenos Aires.
- Hernández, A., Saavedra, J. y Sanabria, M. (2002), *Diagnóstico, capacitación y acompañamiento del área laboral y productiva de la localidad de Tunjuelito. Informe final*, Universidad Nacional de Colombia, Centro de Investigaciones para el Desarrollo, Bogotá.
- Hogeboom, R., Miyake, E. y Romero, R. (1995), “Gestión universitaria en Colombia” en *Misión nacional para la modernización de la universidad pública*, Mn-mup, Bogotá.
- Kalmanovitz, S. (1999), *Las instituciones colombianas en el siglo XX*, Cátedra Manuel Ancizar, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Kliksberg, B. (2000), “El rol del capital social y de la cultura en el proceso de desarrollo” en Kliksberg, B. y Tomassini, L. (comps.), *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*, Banco Interamericano de Desarrollo, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Londoño, J. (1998), “Brechas sociales” en Sánchez, F. *La distribución del ingreso en Colombia*, Tercer Mundo, Bogotá.
- Malaver, F., et. al. (2000), *Investigación en gestión empresarial: ¿Un proceso naciente? Colombia, 1965 – 1998*, Corporación Calidad, Bogotá.
- Malaver, J. (1996), *Competitividad: situación actual del debate*, Debates Iesa, Bogotá.
- Maldonado, C. (2000), *El sector informal en Bogotá. Una perspectiva interdisciplinaria*, Organización Internacional del Trabajo, Bogotá.
- Malem, J. (2000), *Globalización, comercio internacional y corrupción*, Gedisa, Buenos Aires.
- Max-Neef, M. (1999), *Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro*, Proyecto 20 Editores, Medellín.
- Max-Neef, M. (1986), *Economía descalza. Señales desde el mundo invisible*, Nordan, Buenos Aires.
- Mayntz, R. (1987), *Sociología de las organizaciones*, Alianza, Madrid.
- Merlano, A. (1996), “Desarrollo económico y paz” en *Paz y guerra en conflictos de baja intensidad: el caso colombiano*, Atípicos, Bogotá.

- Mincomex (2002), *Política nacional para la productividad y la competitividad, 1999-2009*, VI Encuentro para la Productividad y la Competitividad, Presidencia de la República, Ministerio de Comercio Exterior, Santa Marta (Col.).
- Misas, G. (1990), *Informe para la Misión de Ciencia y Tecnología*, Ministerio de Educación Nacional, Departamento Nacional de Planeación, Bogotá.
- Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo (1995), *Colombia: al filo de la oportunidad*, Magisterio, Bogotá.
- Morin, E. (1995), *Sociología*, Tecnos, Madrid.
- Muñoz, M. (1999), “Los indicadores de pobreza utilizados en Colombia: una crítica” en Corredor, C. (ed.), *Pobreza y desigualdad: reflexiones conceptuales y de medición*, Cinep, Bogotá.
- Parra, E. (1986), *Microempresa y desarrollo*, Sena – Unicef, Bogotá.
- Pallares, Z. (1999), *La asociatividad empresarial: una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías*, Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial, Acopi, Bogotá.
- Putnam, R. (1992), *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*, Princeton University Press, New Jersey.
- Rodríguez, A. (2003), *La realidad de la Pyme en Colombia. Desafío para el desarrollo*, Bogotá: Fundes Internacional.
- Romero, R. (1998), “El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones” en *Revista Innovar*; No. 11.
- Rosales, R. (1997, julio – septiembre), “La asociatividad como estrategia de mejoramiento de las Pymes” en *Sela Capítulos*, No. 51.
- Sánchez, R. y Arcila, O. (2002), *Documento contextualizador de las demandas sociales*, Mimeo, Universidad Central, Bogotá.
- Sen, A. (1998), “Teorías del desarrollo a principios del siglo XXI” en *Cuadernos de Economía*, No. 29.
- Siles, M., et. al. (2003), *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe*, CEPAL, Bogotá.
- Sudarsky, J. (2001), *El capital social de Colombia*, Departamento Nacional de Planeación, Bogotá.
- Vallejo, C. (1999), “Pobreza: inequidad e ineficiencia en equilibrio estable” en Corredor, C. (ed.), *Pobreza y desigualdad: reflexiones conceptuales y de medición*, Cinep, Bogotá. &

Aporte de Oriente a las empresas de Occidente

Sun Tzu un clásico de la estrategia

Hugo Alberto Rivera Rodríguez*

Carlos Hernán Pérez Gómez**

Marleny Natalia Malaver Rojas***

Recibido: abril de 2007 - Aprobado: mayo de 2007

RESUMEN

Quienes no hayan escuchado el nombre Sun Tzu podrían imaginar muchas cosas sobre quién es esa persona. Sun Tzu es un general oriental que escribió su libro *El arte de la guerra* hace más de 21 siglos. Es un libro que a través de la narración de situaciones propias de un ejército enseña a las empresas a enfrentarse a un mercado complejo mediante la formulación, selección e implementación de la estrategia. Este artículo hace una interpretación de los 13 capítulos, buscando que aquellos que se encuentran al frente de una empresa cuenten con una lectura que les permita encontrar elementos para asegurar la perdurabilidad de su organización.

Palabras clave: estrategia, perdurabilidad.

ABSTRACT

Who have not listened the name "Sun Tzu" could imagine a lot of things on who is that person. Sun Tzu is an oriental general that wrote the book: The art of war 21 centuries ago. In this book, Sun Tzu teaches to the organizations to face a complex market by means of the formulation, selection and implementation of the strategy through the narration of situations

* Economista empresarial de la Universidad Autónoma de Manizales; MBA de la Universidad Externado de Colombia; estudiante del doctorado en administración de la Universidad de los Andes; profesor principal de carrera de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. hurivera@urosario.edu.co.

** Administrador de Empresas de la Universidad Externado; magíster en docencia universitaria, Universidad del Rosario; candidato a doctor en Ciencias de la educación RUDE Colombia; profesor de planta de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. chperez@urosario.edu.co

*** Abogada de la Universidad del Rosario; especialista en gerencia de negocios internacionales, Universidad del Rosario; estudiante de la maestría en dirección y gerencia de empresas. nath_malaver@yahoo.com.

characteristic of an army. This article makes an interpretation of the 13 chapters, looking for that those that are to the front of a company have a reading that allows them to find elements to assure the survival of its organization. Survival that implies sustainable financial results and adaptation to the turbulent environment

Key words: Strategy. Sun Tzu, Turbulent environment.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión de las empresas tomó una perspectiva diferente con los textos de Chandler (1962), Andrews (1965, 1971). En éstos se reflexiona sobre la importancia de la estrategia para la empresa, su impacto en la estructura, el proceso de toma de decisiones de largo plazo y las funciones del ejecutivo, etc. Dichos textos dieron origen al campo de estudio de la dirección estratégica y su impacto en la empresa. Es importante indicar que la gestión como sistema social, como proceso de toma de decisiones, o la gestión frente al entorno, no ha quedado relegada a un segundo plano, pero esta nueva forma de comprender la gestión, unida al fortalecimiento de compañías como el Boston Consulting Group le dieron a esta perspectiva un auge mayor. Sin embargo, aun cuando es innegable que el texto de Chandler, *Strategy and Structure*,¹ es un clásico de la estrategia y debe ser trabajado en todo curso sobre el tema, no es suficiente para comprender los orígenes de la estrategia y se hace inevitable

estudiar *El arte de la guerra* de Sun Tzu, libro que, a través de un relato lleno de pasajes de alta profundidad, permite reflexionar sobre el propósito de la estrategia e la vida de la empresa.

Al realizar una revisión rápida del índice de dicho libro, encontramos una serie de nombres que hacen referencia a la guerra. Para un lector desprevenido el libro pudiera no ser atractivo, debido al tema desarrollado; sin embargo, lo interesante en el es que está escrito para descubrir que una empresa debe evitar entrar en confrontación directa con alguien, evitar el desperdicio de recursos y habilidades, esforzarse en adquirir ventajas sostenibles, y de esta forma generar rentabilidad. El libro, adicionalmente, apoya el camino estratégico basado en la utilización de la inteligencia y la sagacidad mediante maniobras,² trucos o estratagemas para aventajar a los demás.

El presente documento tiene como propósito acercar a aquellos intere-

¹ Texto escrito en forma de relato de cuatro de las más grandes compañías de Estados Unidos hasta 1950.

² Mintzberg desarrolla el tema de las cinco pes de la estrategia, siendo una de ellas la estrategia de *ploy*, entendida al igual que Sun Tzu como una maniobra, truco o estratagema para alcanzar los resultados.

sados en el tema de la estrategia a los pensamientos de Sun Tzu, realizar una reinterpretación de su obra en un contexto empresarial movido cada vez más por el caos y la complejidad, y desarrollar las dos alternativas de competencia derivadas del libro: cooperación y competencia. Si el camino seleccionado es el segundo es importante abstenerse de entrar en una lucha directa y más bien hacer uso de la inteligencia del director de la empresa para salir adelante.

Para cumplir con el propósito señalado se abordará cada uno de los capítulos, tomando algunas de sus frases más representativas a manera de ejemplo y de análisis complementario. Los autores sugieren para cada uno de los capítulos un nuevo nombre, diferente al encontrado en las diversas versiones consultadas; además, se incluyen algunas citas de pie de página para indicar la explicación de términos no encontrados en el texto original de Sun Tzu pero que han sido utilizados por diversos autores en lo referente al análisis sectorial.

En la conclusión se busca relacionar los nuevos nombres asignados a los capítulos y efectuar una reflexión sobre el texto de Sun Tzu dentro de una nueva forma de competencia empresarial. Finaliza el artículo con una tabla que incluye, para cada capítulo, una serie de frases que permiten caracterizar el pensamiento de dicho autor sobre el tema, unido a la frase; una lista de temas relacionados

con la gestión empresarial y en la última columna el nombre sugerido para el capítulo.

2. LA INTERPRETACIÓN

Capítulo I

El capítulo uno del libro aborda los lineamientos fundamentales que toda empresa debe contar. Por ello, en algunos de los textos encontramos nombres como: criterios estratégicos, estimaciones, lineamientos, etc.

¿Cuáles son estos elementos fundamentales de toda empresa?

Cada uno de los elementos, dependiendo de la versión consultada, tiene un nombre diferente, pero una idea igual. El primero de ellos se conoce como camino, vía, política, o tao, entre otros; todos ellos significan lo mismo: una directriz o razón de ser de la empresa. En términos sencillos es la misión que una organización debe definir para alcanzar sus metas.

Después de la misión encontramos el clima, las estaciones o las condiciones atmosféricas. Sun Tzu habla de la importancia del entorno reflejado en elementos ambientales para lograr la victoria de su ejército. Para una empresa, asimismo, el entorno es un elemento fundamental, como

quiera que hace falta interpretar sus cambios repentinos y afrontar aquellas variaciones esperadas o inesperadas que se presentan.

Un tercer elemento se conoce como el terreno o las disposiciones del terreno, distancias, desplazamientos, dimensiones, tema que es abordado con gran profundidad por Sun Tzu en dos capítulos posteriores, pero que de antemano significa que el terreno para la empresa es el mercado, pues es el espacio en el que se enfrenta con sus competidores, sitio en el cual se encuentran sus clientes o compradores. Entonces, es necesario conocer bien sus dimensiones y características para obtener mejores resultados y lograr ventajas frente a los demás.

Un cuarto elemento es el mando, la autoridad, el comandante o el general. Al respecto es importante mencionar la figura del director de la empresa, aquella persona que la orienta y piensa en cada momento cuál es la mejor decisión para la empresa y cada uno de sus miembros.

Finalmente, para completar este capítulo de lineamientos fundamentales de toda empresa es necesario hablar de la estructura, tema abordado como la disciplina o el método dentro de un ejército y que llevado a la empresa se entiende como aquella coordinación de actividades necesarias para lograr los resultados, un diseño que permita lograr la comunicación de órdenes y actividades que deben desarrollarse.

Sobre los dos últimos elementos mencionados vale la pena recordar el pasaje del libro donde se narra la historia del primer ejército femenino, conformado por las concubinas preferidas del emperador, mujeres que ante las órdenes dadas por el general Sun tzu hacían caso omiso. En un segundo momento el general repite las órdenes y al observar que aún no se cumplen ordena dar a ellas un paso adelante, y como signo de castigo, para mantener la obediencia como elemento fundamental de su ejército las decapita. Una empresa no llega a tales extremos; sin embargo, la misión, el entorno y el mercado son elementos que deben ser articulados con una buena dirección y una estructura pertinente.

Al realizar el análisis de cada uno de los aspectos mencionados por Sun Tzu como vitales para un ejército y habiendo hecho una interpretación de los mismos, el nombre que podría darse al capítulo sería *diagnostico estratégico*, justificado en que son cinco las piezas vitales que toda empresa debe tener para garantizar una larga vida y, utilizando la analogía del ejército permanecer victoriosos, no sólo ganando batallas sino guerras.

Capítulo II

“En medio de la batalla”, “hacer la guerra” y otros nombres similares dan inicio al segundo capítulo de *Arte de la guerra*. La idea general es

que una vez establecidos los lineamientos o criterios para el combate se debe estar listo para obtener la victoria, o de lo contrario se esquivaba el combate.

Son varios los temas encontrados en este capítulo; no obstante, éstos pueden ser generalizados en dos grandes categorías: recursos y tiempo. ¿Por qué recursos? Si bien Sun Tzu desarrolla toda una historia alrededor de las dificultades que tiene un ejército en materia de provisiones al momento de enfrentarse a otro, es nuestra tarea mirar esta situación en una empresa. Es necesario, para lograr aventajar a un competidor, encontrar aquellos recursos escasos que generen activos estratégicos diferenciadores; una vez se cuente con ellos es importante mantenerlos e incrementarlos como mecanismo para seguir siendo una empresa rentable. Pero, ¿cómo conseguir los recursos y cuáles de éstos son necesarios? Pudiera interpretarse que los recursos son los clientes, proveedores empleados, todos aquellos que hacen parte de una organización y que por tanto la afectan.

Un segundo tema es el de la duración de una guerra: allí se indica que una guerra debe ser corta para evitar, entre otras cosas, la desmotivación de los soldados, la escasez de comida y provisiones, las enfermedades. Entonces, evitar las acciones prolonga-

das³ es el mandato de Sun Tzu. Con esto lograba el éxito de sus ejércitos, lo que se convierte en un mensaje contundente para muchas empresas que despilfarran recursos en enfrentamientos con otros competidores, causando finalmente una erosión de su rentabilidad. Se sugiere, por lo tanto, que una empresa al enfrentarse a un mercado busque alternativas que le permitan obtener rápidamente sus intereses, sin necesidad de disminuir sus provisiones o llegar tal vez a padecer hacinamiento⁴, erosión de la estrategia⁵ o de la perdurabilidad.⁶

³ Sun Tzu indica que las acciones deben ser rápidas; sin embargo otros autores mencionan que una guerra debe ser extensa para extenuar al rival.

⁴ Es la patología estratégica encontrada en los sectores estratégicos, caracterizada por los siguientes síntomas: erosión de la rentabilidad en el tiempo, tasa de mortalidad en crecimiento, tasa de natalidad en disminución, asimetrías financieras y pérdida de ventajas de largo plazo. Estos síntomas se presentan como consecuencia de la imitación de las mejores prácticas de otras compañías, tratando de obtener resultados financieros que les garanticen perdurabilidad.

⁵ Es el estado al que llega una empresa cuando la tasa de variación de la utilidad supera a la tasa de variación de los ingresos, en una relación superior a 3 a 1, de forma permanente. La empresa tratando de lograr ingresos busca la eficiencia mediante reducción de costos.

⁶ Es el momento en el que la tasa de variación de los ingresos de una empresa supera a la tasa de variación de la utilidad en una relación superior a 3 a 1 de forma permanente. La empresa no tiene problemas para vender, sin embargo esta siendo ineficiente internamente y los márgenes son cada vez más bajos. Este tipo de empresas tiene por lo tanto problemas de administración de recursos.

Los dos temas abordados en el capítulo dos pueden ser renombrados como *logística*, entendida como aquellas actividades realizadas por una empresa para garantizar el aprovisionamiento de materias primas, la transformación de las mismas y su proceso de distribución, en el menor tiempo posible.

Algunos de los capítulos siguientes y sus interpretaciones permiten observar que lo realizado en *El arte de la guerra* es una ampliación de los cinco elementos fundamentales que todo ejército debe tener en cuenta y que ya se han explicado en este capítulo. Es posible que el lector encuentre argumentos dentro de un capítulo que ya fueron expuestos, pero que entran a complementar, o a debatir en algunos casos, lo que se ha tratado de indicar en otro pasaje.

Capítulo III

Una vez que se ha planeado y que se han determinado aquellos elementos necesarios para el aprovisionamiento y desplazamiento de las tropas, Sun Tzu menciona la importancia de planificar el asedio o la estrategia ofensiva que permitirá obtener la victoria. Para una empresa se hace también necesario saber cómo enfrentar a sus competidores, definir una serie de pasos o acciones, ya sean deliberados o emergentes, que

le permitan, de una manera acertada, obtener los resultados y alcanzar el *tao* (misión) ya discutido en el capítulo I.

Para interpretar este capítulo se hace uso de esta reconocida frase “Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro”. Todo tipo de empresa que cuente con competidores debe evaluar de forma permanente el entorno que la rodea y las fortalezas y debilidades de los rivales. Un ejército estudia cada una de las tropas de sus contendientes y sus comportamientos pasados; cada empresa también cuenta con información de los movimientos realizados por sus competidores. Por ello este capítulo podría denominarse *Benchmarking o referenciación competitiva*.

El conocimiento del competidor, por parte de una empresa, permite encontrar estrategias útiles para alcanzar un desempeño superior, de forma permanente. Para lograr la certeza del comportamiento de los competidores —de los ejércitos rivales en el caso de Sun Tzu— es necesario indagar sobre metas futuras, estrategias actuales, supuestos, capacidades, alianzas existentes.

Podría indicarse que la empresa no solamente debe contar con información de sus competidores, sino de todos aquellos actores que inciden en ella, como proveedores,

clientes, consumidores y complementadores.⁷

Capítulo IV

Sun Tzu denomina este capítulo como la forma o el orden de batalla, medida en la disposición de los medios, o disposiciones. En él indica que la anticipación a los movimientos de los rivales se convierte en una actividad prioritaria para todo ejército que desee ganar el combate. Tal vez es un capítulo en el cual se empieza a evidenciar, con mayor claridad, la sagacidad del general y su razón de ser, ya que es tenido por uno de los mejores estrategias que han existido. Dos frases explican de manera contundente el capítulo: *“Si eres capaz de ver lo sutil y de darte cuenta de lo oculto, irrumpiendo antes del orden de batalla, la victoria así obtenida es una victoria fácil”*.

Una empresa debe estar en capacidad de anticiparse a las situaciones del entorno, su director debe contar con una capacidad prospectiva, entendida como aquella habilidad que permite a una persona observar

cosas que otros no logran ver con tal claridad.

La primera frase es muy clara: ver lo sutil implica ver detalles. Una empresa que identifica las señales del entorno y logra anticiparse a las variaciones de las tasas de cambio, de la bolsa de valores, de los mercados, estará en mejores condiciones que sus rivales.

“Un ejército gana primero y entabla la batalla después; un ejército derrotado lucha primero e intenta obtener la victoria después”. Con esta frase podemos indicar que aquel que primero evalúa los acontecimientos y es paciente puede tener mejores resultados que aquellos que se apresuran sin contar con toda la información. Un ejército y su general evalúan las condiciones externas que pueden llegar a afectarlos, para así decidir cuál es el momento justo para entrar en combate y obtener, por consiguiente, los mejores resultados. Igual enseñanza deben tomar las empresas.

Dados los análisis del presente capítulo y teniendo en cuenta que una vez que una empresa o ejército toma la decisión de enfrentar a un competidor o un rival, se hace necesaria la *previsión* para conseguir los resultados esperados.

Capítulo V

Los capítulos hasta ahora interpretados nos han permitido establecer

⁷ Es un actor que se encuentra por fuera del sector estratégico, pero que induce a la adquisición de un bien o servicio. En el caso del sector de un laboratorio farmacéutico fabricante de productos genéricos, el complementador puede ser el médico, quien “sugiere” la compra de determinado medicamento, o también el farmaceuta quien finalmente entrega al usuario o cliente el medicamento, ambos, el médico o el farmaceuta no trabajan en el laboratorio.

una relación entre el contenido del libro y el proceso de formulación de la estrategia que se vive en una empresa. En el capítulo cinco Sun Tzu, mediante sus reflexiones, permite concluir que la pregunta del capítulo es ¿cómo dirigir? El estratega dirige la estrategia, esto es, “elaborar artesanalmente el pensamiento y la acción, un control y el aprendizaje, la estabilidad y el cambio”.⁸ De manera específica, los retos del director son: manejar el cambio, detectar la discontinuidad, conocer el negocio y dirigir los patrones. Puede establecerse que para cumplir con estas actividades, el directivo debe:

- a) ser racional, pero no obsesivo;
- b) resolver problemas cotidianos;
- c) obtener información resumida, preferiblemente por medios orales y almacenarla en su cerebro para utilizarla en el momento adecuado;
- d) utilizar el juicio y la intuición para tomar decisiones ágiles. Estas son características requeridas para los directivos eficaces “que parecen nadar en la ambigüedad, en sistemas complejos, misteriosos, con relativamente poco orden”.⁹

El directivo debe ser creativo y racional, con competencias diferentes. Una *cognitiva*, que le permite razonar y hacer interpretaciones precisas, y una *contextual*, que le permite enfocarse en lo importante y no en lo superficial, cribando datos para convertirlos en

información. “Es un directivo que logra acoplar los procesos efectivos de su hemisferio derecho (corazonadas, intuición, síntesis) con los procesos efectivos del izquierdo (articulación, lógica, análisis)”.¹⁰

Capítulo VI

En este punto del libro ya el lector ha logrado identificar las enseñanzas del general Sun Tzu en cuanto a su deseo de evitar una guerra con sus oponentes, por el hecho de tratar de conservar los recursos de ambos ejércitos; no obstante, los cinco lineamientos básicos permanecen.

De igual manera, un director de empresa, a este punto de la lectura del presente documento habrá logrado identificar que para permanecer en un mercado dominado cada vez más por la incertidumbre es necesario contar con una información específica sobre sus competidores; así además garantizará que los elementos esenciales indicados en el capítulo uno del libro, en especial el *tao* de su organización, trasciendan. La lectura del presente capítulo complementa lo ya señalado como interpretación del entorno o *benchmarking*. Sin embargo, en este capítulo, nombrado por el general como lo lleno y lo vacío, puntos débiles y fuertes, se encuentra una frase que nos da una interpretación adicional: “*De los*

⁸ *Ibid.*, p. 43.

⁹ *Ibid.*, p. 55.

¹⁰ *Ibid.*, p. 62.

cinco elementos: agua, fuego, metal, madera y tierra, ninguno predomina siempre”.

Una empresa cuenta con una serie de ventajas frente a sus competidores, las cuales en algunos casos no son sostenibles. En el caso de los cinco elementos indicados en la frase se trata de recursos provenientes de la naturaleza que una organización debe transformar para generar diferencias significativas, pasar de factores básicos de producción a factores avanzados, generar activos estratégicos, esto es, aquellos que generan desempeño superior.

Se encuentra en este capítulo, además, otra interpretación respecto del tema de lo lleno y lo vacío, puntos débiles y fuertes: una empresa debe adaptarse a los cambios del entorno, tomar la decisión de cuando avanzar hacia la consecución de nuevos recursos o quizás, como también se menciona en el texto, renunciar a propuestas o negocios aparentemente atractivos, pero que podrían generar riesgo.

Capítulo VII

Una serie de frases es mencionada en este capítulo; estas frases serán utilizadas para dar la interpretación del mismo: *“la guerra se basa en el engaño”.*

La primera frase, encontrada en varias partes del libro, nos reafirma

la enseñanza de Sun Tzu sobre la utilización de las estrategias o maniobras para derrotar a los ejércitos rivales, fundamentada en emboscadas y en confusiones, utilizando las condiciones atmosféricas y las condiciones del terreno en el cual se adelantaba el combate. Para lograr implementar estas estrategias o trucos se hace necesario conocer muy bien a los ejércitos rivales y cada una de sus cuadrillas.

Una empresa puede utilizar maniobras para alcanzar algunos de sus propósitos, lo que es arriesgado es basar su forma de trabajo permanente en esta serie de prácticas, pues daría lugar a una percepción por parte de clientes, proveedores, inversionistas, etc. de que es una empresa que carece de otras alternativas para competir. Es importante indicar también que estos engaños siempre deben ser diferentes, son únicos e irrepetibles tanto en los ejércitos como en las empresas: aquello que dio resultado en el pasado no necesariamente dará resultado en el presente o el futuro. *“Utiliza fuegos y tambores en la noche, en el día banderas y estandartes para manipular los oídos y los ojos de los soldados”.*

Los ejércitos utilizaban el fuego y los tambores con diferentes intenciones: generar temor, dar una señal, aturdir al rival, confundir y generar organización; así mismo, los estandartes y las banderas servían como una señal de reconocimiento frente

a los demás y en la mayoría de las batallas se convertían en las señales que indicaban el seguimiento de instrucciones dadas por el general o por sus comandantes.

¿Cuál es la relación con la empresa?, ¿acaso observamos fuego, tambores, estandartes o banderas ondeándose permanentemente dentro o fuera de sus instalaciones? Tal vez no, pero cada uno de estos instrumentos se asemejan a la comunicación existente e importante dentro de una empresa, la cual es interna y tiene como propósito el que todos y cada uno de los empleados conozcan el *tao*, tengan claridad sobre las directrices empresariales, sobre los cambios sufridos al interior de la misma. Se trata de carteleras, memorandos, Intranet, Internet, en fin, diversos instrumentos apoyados en la tecnología toman el lugar de los aplicados en los ejércitos.

La comunicación externa también es importante para la empresa, para mostrar poderío, fortaleza, aun sin tenerla, (apoyados en el engaño como una forma de comportamiento), una empresa quiere ganar mercado utiliza la comunicación, quiere hacerse visible, no utiliza el fuego, o las banderas, utiliza la publicidad de diferentes formas.

“Utiliza el orden para enfrentar el desorden, la calma para enfrentarse a los años que se agitan”. Las empresas viven momentos de aparente calma,

de tranquilidad. Lo peligroso se encuentra en que estos momentos sean originados en el temor de salir de una zona cómoda, a una zona en la cual deban enfrentar nuevos retos.

Una empresa debe tratar, como lo indica Sun Tzu en el terreno militar, de ir en contra de la corriente cuando el mercado se encuentre sin modificaciones, generar turbulencias que produzcan discontinuidades o momentos de revolución, y en aquellos momentos en que la empresa se encuentre en crisis, encontrar la solución. Cada momento de evolución requiere una crisis de revolución que genere una nueva etapa de crecimiento y así sucesivamente.

“No persigas a los enemigos cuando finjan una retirada, ni ataques tropas expertas”. Con esta última frase se refuerza la idea planteada por Sun Tzu de utilizar el engaño de forma permanente: un ejército que puede estar fingiendo esta situación, podrá luego hacer una emboscada. De la misma manera, una compañía puede fingir una decisión; el peligro está en responder ante esta situación sin haber evaluado todos los elementos relacionados con esta decisión.

Tras haber revisado cada una de estas frases y sus posibles repercusiones puede indicarse que un elemento común y que describe el capítulo es la *comunicación*.

Capítulo VIII

En este capítulo Sun Tzu nos hace reflexionar sobre el proceso de toma de decisiones de un gerente. Éstas deben tomarse de forma rápida, pero deben ajustarse a las condiciones cambiantes del entorno. Una de las frases que al respecto se encuentran es la siguiente: “Por tanto, consideraciones de la persona inteligente siempre incluyen el beneficio y el perjuicio. Cuando considera el beneficio, su acción puede expandirse; cuando considera el daño, sus problemas pueden resolverse”. Esta frase que nos permite concluir que las decisiones deben satisfacer un propósito general por encima de los particulares. El nombre que se puede asignar al capítulo es *decisiones*.

Capítulo IX

Este capítulo puede ser titulado como *estrategias organizacionales*, con subtemas particulares como entorno, competitividad y adaptabilidad al cambio. Todos estos análisis, que van a exigir la implementación de procesos en las diversas áreas de la empresa, demandarán del gerente una mirada interna y externa de la organización. Los riesgos que implica el responder ataques donde los contrincantes cuentan con mayor probabilidad de éxito deben descartarse de entrada. Por lo contrario, se trata de atacar una vez la contraparte ha recorrido gran parte de su camino.

El estratega debe estar preparado para ubicarse en la cima y mantener siempre a su izquierda la parte baja. Si se está transitando siempre en ésta, se corre el riesgo de que competitivamente la competencia arrase con las probabilidades de éxito; si llegare a darse tal situación, deberá procederse a la retirada antes de que sea demasiado tarde.

El consejo es que en materia de decisiones se debe ser firme pero bondadoso para que los miembros del equipo lo comprendan y sobre todo lo acepten, de tal manera que entre todos se pueda aproximar a la cúspide.

Capítulo X

Sun Tzu da importancia particular al terreno, a tal punto de haber empleado dos capítulos para explicarlo. Podría decirse que el terreno es el entorno en el cual se mueve la organización, pero debemos tener una interpretación del mismo y evaluar el impacto en la estructura.

Si consideramos que la, organización “es el producto del desarrollo de los procesos de cambio de la sociedad y de los propósitos y compromisos de empresarios y gerentes”, y a la vez “es una coalición de grupos”¹¹ con

¹¹ El término es llamado por Freeman un *stakeholder*, definido como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por la realización del propósito corporativo”. Ver Smith & Hit (2005, p. 420).

diferentes prioridades y objetivos, donde cada uno trata de obtener algo de la colectividad como resultado de su interacción” (Pfeffer y Salancik, 1979, p. 36); podríamos decir que la gran institución llamada sociedad (entorno) ejerce presión sobre la organización para generar productos o servicios que satisfagan sus necesidades y deseos, y la organización se ve obligada a cambiar su estructura y posteriormente la estrategia para lograr resultados y perdurar. Entonces: ¿La estructura sigue a la estrategia o ésta a la estructura? Esta pregunta ha sido preocupación de los estudiosos e investigadores de la administración estratégica. Aquí, por supuesto, no se trata de resolver tan difundido interrogante.

El ejército de Sun Tzu no modificaba su estructura, era un sistema mecanicista en el cual se impartían órdenes y existía una jerarquía claramente identificada. Esta, lograba que el ejército conformado por soldados con intereses particulares lograra alinearse al *tao*.

Una organización debe enfrentarse a un entorno caótico y turbulento en el cual las organizaciones se relacionan mediante nexos de contratos formales e informales, que son fruto de información asimétrica y por consiguiente generan costos de renegociación (costos de transacción). Ese entorno caótico, derivado del aumento de las transacciones fruto del crecimiento de la organización hace

que ésta modifique su estructura. En efecto, el estratega deberá actuar con verdadera proyección futura de largo aliento, mediante una simulación permanente de decisiones, antes de ejercer tal función gerencial. De esta manera, podrá estar preparado para actuar ante la adversidad que pudiera depararle la realidad del sector industrial donde ejerce la función estratégica, o dicho en otros términos, deberá sensibilizar, permanentemente, el proceso estratégico a la luz de los cambios de carácter social que se puedan prever.

Si bien el libro habla de clases o tipos de terreno, esta interpretación del entorno nos indica que aquella compañía que logre interpretar de una manera más adecuada las señales del entorno logrará sobrevivir y generar resultados sostenibles en el tiempo.

También puede anotarse, según este capítulo, que el entorno genera impacto en la estructura y ésta incide en la estrategia de la organización. Ahora bien, el entorno también puede ser impactado, siempre y cuando se interprete las necesidades de sus agentes y se supere sus expectativas y necesidades con bienes y servicios innovadores.

Capítulo XI

Dentro del ejercicio de las funciones del estratega debe tenerse claro que existe una diversidad de caminos

para el logro de objetivos, que se manifiesta en el cúmulo de estrategias y tácticas que los fundamentan y soportan, acatando las políticas institucionales. Si bien *El arte de la guerra* del maestro Sun se propone nueve, no debe el hombre de vértice pensar que sea un número que excluya otros senderos adecuados para el desarrollo de las estrategias y las tácticas, desde la ruta de la disolución donde los intereses están en conflicto interno, la carencia de profundidad y contención, hasta llegar a la de terrenos malos, rodeados de muerte. Una vez recorrida la ruta transitada, la de intersección y la pesada, es necesario no antagonizar con los sujetos cuando se ha ingresado en territorio enemigo porque se genera la desconfianza del grupo, afectando su cohesión, bajando la moral y la productividad como efecto de los antagonismos. Lo que se pretende recibir cuando se lleva a cabo una invasión no es más que la contraparte incrementalmente de forma más que proporcional su intensidad, hasta lograr que no nos puedan superar en términos estratégicos. Por eso, algunos empresarios o dirigentes consideran que hay que pegar primero, con el fin de encerrar a los integrantes de un sector empresarial.

Esta acción (y todas las que se van a adelantar en el campo de la competitividad) exige que el responsable de la toma de decisiones genere permanente confianza en los integrantes del equipo de trabajo, tarea nada sencilla cuando de perseverar

en el ataque se trata, estableciendo mecanismos de motivación y haciendo que los mismos sean dados con la debida oportunidad a todos los integrantes del equipo.

La actividad competitiva reclama que, en aras de la cohesión del equipo de trabajo, éste sea notificado de todas las tácticas implementadas, lo cual se hará a su debido tiempo, con las debidas reservas que deben mantenerse en el interior de la empresa, contribuyendo así con la misión institucional —o *tao* como se expresara el maestro Sun—.

Capítulo XII

El capítulo en mención utiliza la metáfora del fuego y el viento, para mostrar que una organización debe impactar en su sector estratégico de una forma contundente, y que además debe alcanzar ventajas competitivas de largo plazo que le aseguren un desempeño superior sostenible frente a las demás empresas. Pero, ¿para qué el fuego y el viento? En un campo de batalla un ejército, para confundir a los rivales, utiliza el fuego con la intención de crear temor. El fuego es un símbolo y a partir de éste puede generarse una cortina de humo que “enceguezca” al ejército enemigo.

Sin embargo, el fuego no se expande por sí solo: necesita de un combustible y de la ayuda del viento. Una or-

ganización puede contar con activos estratégicos diferenciadores —personas, equipos e instalaciones—, que si los vemos desde la cultura organizacional y desde la perspectiva antropológica son artefactos. Pero para lograr que esas ventajas generen un impacto en el entorno se requiere una persona que oriente la organización. Ese hombre es llamado director, y es quien tiene en sus manos la responsabilidad de mantener viva la organización, garantizando su perdurabilidad en el tiempo. En otras palabras, si los artefactos son el fuego que genera ventajas, la inteligencia del director es ese combustible que le permite expandirse.

Es importante explicitar algo que el lector debe haber inferido de la lectura y es que el papel del director está en:

(...) determinar y guiar la estrategia adecuada, adaptar la empresa a los cambios de su entorno y asegurar y desarrollar a las personas necesarias para llevar a cabo la estrategia o para ayudar a una revisión constructiva de la misma. También debe asegurarse de que los procesos que estimulan y restringen la prestación individual y el desarrollo personal sean consistentes con las necesidades humanas y estratégicas (Andrews, 1971, p. 217).

Pero vale aclarar que el director general es un ser humano real que funge como arquitecto, ejecutor de

la estrategia y líder personal, pero ‘su familia’ “espera también que ejerza su papel de marido y de padre” (Andrews, 1971, p. 38). Vaya ironía la que se presenta en el libro y que es un mensaje para aquel que se encuentra en la dirección general: “cuanto más progresa una persona en poder y prestigio y más se va acercando al último grado de su jerarquía de oportunidades, pasa a ser mucho menos dueño de su vida y se tiene que trabajar más duramente que la mayoría de sus subordinados”. La vida del directivo ha dicho Lenthal es la actividad humana más amplia, más exigente, con mucho las más vasta y sutil de todas, y la más crucial (Andrews, 1971, p. 51).

Capítulo XIII

En el último capítulo se encuentra la esencia del libro: al mostrarse el uso de espías en un ejército se es fiel a una de las dos grandes propuestas del autor como es el engaño. Una de sus frases “la guerra se basa en el engaño” es encontrada en casi la totalidad de los capítulos para hacernos entender que en una guerra todo es válido, especialmente la confusión de la mente. No quiere decir esto que se autorice a las empresas para que se valgan de artimañas para aventajar a los rivales. La sugerencia, más bien, va en el sentido de la utilización de la inteligencia para adquirir datos que sean transformados en información pertinente. El

monitoreo permanente del entorno y la constante evaluación del comportamiento sectorial permiten que una organización no se vea sorprendida por un competidor; es así, como un nombre sugerido para este capítulo final es *la información*.

3. REFLEXIÓN FINAL

El proceso estratégico lleva implícito el reconocimiento de individuos y empresas del sector industrial donde se ejerce el objeto social, incluidos proveedores, consumidores, accionistas, empleados, inversionistas, analistas, etc.

El director es quien observa, calcula, reconoce y actúa de cara a la realidad del sector donde se mueve su empresa. La supervivencia de la empresa es un proceso biológico con el fin de que ésta permanezca, atendiendo a los intereses de todos los involucrados en dicho proceso.

Pensar estratégicamente, a la luz de *El arte de la guerra*, es responsabilidad por excelencia de quien debe ejercer el mando en la empresa, de tal manera que el prevalecer en el sector industrial se convierta en un dinamizador de la toma de decisiones para satisfacer los intereses de toda persona o institución pública o privada, con la cual se guardan relaciones administrativas, así aparezcan de manera tangencial.

La continuas luchas que se manifiestan en un sector industrial como batallas o guerras por el logro de todos y cada uno de los objetos sociales de las organizaciones empresariales, deben reconocerse desde antes de gestar empresas, para contribuir de manera racional a la productividad de la empresa donde le corresponde actuar al administrador, dirigente o empresario de cada una de ellas. Es aquí donde el individuo debe estar preparado para optar por decisiones que, bajo su responsabilidad, van a conducir a la organización hacia el éxito o el fracaso dentro del campo en el cual se da de manera permanente y continua la rivalidad competitiva, propendiendo siempre por la rentabilidad tanto económica como social de la unidad económica a la que debe prestar sus servicios, con responsabilidad gerencial y ética ejecutiva.

El hombre que actúa en términos gerenciales como sujeto social hace uso de los objetos o recursos a su alcance para lograr el *tao*. Así vista la realidad, se ve obligado entonces a estar lo suficientemente informado para actuar en el tiempo preciso dentro del sector empresarial, mediante tácticas y estrategias que contribuyan a lograr los requerimientos que los *stakeholders* reclaman de manera permanente, para satisfacer sus intereses. No debe olvidar un estrategia que no existe enemigo pequeño en términos de rivalidad competitiva: la realidad así lo ha confirmado en los diversos sectores empresariales.

El pensar estratégicamente es una acción propia de los administradores contemporáneos y exige reconocer que, a la luz de la posmodernidad, el dirigente debe estar preparado para actuar en ambientes de total adversidad ya que la toma de decisiones exige cada vez mayores conocimientos de los nuevos tiempos, los cuales han hecho que los individuos deban actuar en medio de la complejidad. Esto, como ha quedado claro en este documento, debe incluir un proceso de sensibilización de decisiones que por hacer parte de planeación como proceso o función administrativa, no garantiza que decisiones óptimas del pasado vayan a implicar el éxito en el presente y menos en el futuro. Pero esto no hace más que confirmar que los planes o programas no son camisas de fuerza y que un buen gerente o empresario debe observar siempre tanto al interior de la institución como a su entorno económico, político, social, comercial o ambiental para adaptar los cambios requeridos y si es del caso optar por tácticas diversas, teniendo claro que éstas son a la estrategia lo que una batalla es a la guerra.

Por lo tanto, en el ejercicio de las funciones que por responsabilidad le competen al dirigente, ya sea, presidente, gobernador, alcalde, gerente, director o general de la institución o área que la sociedad le ha dado el privilegio de conducir, ya se trate de una nación, una ciudad, un territorio, una iglesia, un sindicato, una

universidad y por qué no, de un ejército, es lícito equivocarse de táctica pero no de estrategia.

El *Arte de la guerra* es una de las obras que bien vale la pena mantener en la biblioteca de un estratega, bien sea para consultarlo y conservarlo como texto guía, así como para comprender las propuestas de los estudiosos de la estrategia de los nuevos tiempos, porque nada es más importante para comprender la nueva realidad empresarial que recurrir a los clásicos. Por eso, la propuesta de Sun Tzu seguirá siendo vigente, por un largo tiempo, en todo proceso de planeación estratégica que diseña, rediseña y ejecuta el profesional de la gerencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrews, K. (1965), *Business Policy: Test and cases*, Homewood, Ill, Irwin.
- . (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Ill, Dow-Jones Irwin.
- Cleary, T. (1988), *The Illustrated Art of War*, Edaf, Madrid.
- Chandler, A (1962), *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge (MA).
- Ghemawat, P. (2001), *Strategy and the business landscape*, Prentice Hall, NJ.
- Grim, C. et al. (2006), *Strategy as action*, Oxford University Press, New York.

- Mintzberg, H. *et al.* (1998), *Strategy Safari, A Guided Tour of the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, New York.
- O'Hara, W. (2004), *Centuries of success*, Avon Ma, Adam media, and F+W Publications Company.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1979), *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*; Harper & Row, New York.
- Porter, M. (2004), *Estrategia competitiva*, 32a reimpression, Compañía Editorial Continental, México.
- ., (1996, November-December), "What is strategy?" en *Harvard Business Review*, pp. 61-78.
- Restrepo, L. F. (2004), *Análisis estructural de sectores estratégicos*, Facultad de Administración, Documentos de Investigación No. 10, Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá.
- Rivera, H. A. (2004), "El hacinaamiento, la enfermedad que los estrategias deben curar", en *Revista Universidad & Empresa*, No. 7, pp. 83-100.
- Smith, K.G. & Hitt, M.A. (2005), *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, Oxford University Press, New York. &

ANEXO 1. MATRIZ COMPARATIVA DE FRASES SIGNIFICATIVAS, TEMAS Y NOMBRES SUGERIDOS POR CADA CAPÍTULO DEL LIBRO DE SUN TZU

Capítulo	Frases del capítulo	Temas	Nombre propuesto
1 Criterios estratégicos	1. “Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en 100 batallas correrás peligro”.	• Entorno	Diagnóstico estratégico
	2. “La autoridad es una cuestión de inteligencia, honradez, humanidad, valor y severidad”.	• Criterios estratégicos	
	3. “Disciplina significa organización, cadena de mando y logística”.	• Estructura	
	4. “Desánimalos con la perspectiva de tu victoria, sorpréndelos mediante la confusión”.	• Disciplina • Comunicación de órdenes • Misión • Dirección • Logística	
2 En medio de la batalla	1. “Los que habitan cerca de donde está el ejército pueden vender a altos precios. A causa de estos precios elevados, se agota la riqueza del pueblo llano”.	• Liderazgo y dirección	Logística
	2. “Por tanto, un general inteligente lucha por alimentarse del enemigo. Cada kilo de alimentos tomado al enemigo equivale a veinte kilos que te suministras a ti mismo”.	• Recursos y tiempo	
	3. “Así pues, lo que mata al enemigo es la cólera; la motivación para saquearlo es la esperanza del botín”.	• Logística	
	4. “Por ello, sabemos que el comandante en jefe del ejército está a cargo de la vida de sus hombres y de la seguridad del país”.	• Activos estratégicos diferenciadores • Empresas rentables • Competidores • Hacimiento • Erosión de la estrategia • Mortalidad empresarial • Aprovisionamiento de Materias Primas • Transformación de las Materias Primas • Proceso de distribución en el menor tiempo posible	

Capítulo	Frases del capítulo	Temas	Nombre propuesto
3 La planificación de un asedio	1. “Emplea tres meses en preparar tus artefactos y otros tres para completar la mecánica de tu asedio”.	- Entorno - Fortalezas de los rivales - Debilidades de los rivales - Conocimiento del competidor - Estrategias actuales - Alianzas existentes - Proveedores - Conocimiento de los clientes - Planificación estratégica	Benchmarking o Referenciación competitiva
	2. “Si tus fuerzas son iguales en número, lucha si te es posible. Si tus fuerzas son inferiores, mantente apartado si puedes hacerlo. Si eres inferior, huye si puedes”.		
	3. “En consecuencia, si la parte más pequeña es obstinada, cae prisionera de la parte más grande”.		
	4. “Los generales solo son servidores del país. Cuando su servicio es completo, el país es fuerte. Cuando su servicio es deficiente, el país es débil”.		
4 El orden de batalla	1. “La invencibilidad es una cuestión de defensa, la vulnerabilidad, una cuestión de ataque”.	- Análisis del entorno - Planificación estratégica - Estudio de los competidores - Capacidad prospectiva - Variaciones de las tasas de cambio - Condiciones externas - Decisión - Resultados esperados - Conocimiento del talento humano de la organización	Previsión
	2. “La defensa es para tiempos de escasez, el ataque para tiempos de abundancia”.		
	3. “Prever la victoria cuando cualquiera la puede conocer no constituye verdadera destreza. Todo el mundo elogia la victoria ganada en batalla, pero esa victoria no es realmente tan buena”.		
	4. “En consecuencia, un ejército victorioso es como un kilo comparado con un grano; un ejército derrotado es como un gramo comparado con un kilo. Cuando el que gana consigue que sus tropas vayan a la batalla como si estuviera dirigiendo una gran corriente de agua hacia un cañón profundo, esto es una cuestión de orden de batalla”.		

Continúa

Continuación

Capítulo	Frases del capítulo	Temas	Nombre propuesto
5 La fuerza	1. “Gobernar sobre muchas personas como si fueran pocas es cuestión de dividirlos en grupo. Batallar contra un gran número de tropas como si fueran pocas es una cuestión de despliegue de señales”. 2. “Que el impacto de las fuerzas sea como el de las piedras arrojadas sobre huevos es una cuestión de lleno y vacío”. 3. “En la batalla, la confrontación se hace directamente, la victoria se gana mediante la sorpresa”. 4. “El desorden brota del orden, la cobardía surge del valor, la debilidad proviene de la fuerza”.	• Liderazgo • Estructura (orden) • Cambio organizacional • Adaptación al cambio • Impacto del cambio • Competidores (adversarios) • Maniobras estratégicas (trucos) • Velocidad de decisión • Bienestar de los empleados • Destreza del líder • Responsabilidades del líder y del grupo de apoyo • Delegación del líder • Capacidad preactiva de los subordinados	* La dirección de decisión
6 Vacío y lleno	1. “En consecuencia, los buenos guerreros hacen que los demás vengan a ellos, y no van hacia los demás”. 2. “Así, es el caso de los que son expertos en atacar, sus adversarios no saben dónde defenderse. En el caso de los que son expertos en defenderse, sus adversarios no saben por donde atacar”. 3. “Sé extremadamente sutil hasta el punto de no tener forma. Sé completamente misterioso, hasta el punto de ser silencioso. De este modo podrás elegir el destino de tus adversarios”. 4. “Para avanzar sin encontrar resistencia, arremete por sus puntos débiles. Para retirarte de forma esquivada, sé más rápido que ellos”.	• Recursos financieros y humanos • Incertidumbre • Ventajas competitivas • Conocimiento de los competidores • Planificación estratégica • Desempeño superior • Destrezas y habilidades • Adaptación • Cambios del entorno • Toma de decisiones • Propuestas • Riesgo de decisión	* Riesgo de decisión

Capítulo	Frases del capítulo	Temas	Nombre propuesto
7 La lucha armada	1. “La dificultad de la lucha armada consiste en hacer que las distancias largas sean cortas y convertir los problemas en ventajas”.	• Maniobras para derrotar al competidor • Objetivo estratégico • Alternativas para competir (alianzas) • Comunicación clara entre el líder y los subordinados • Planificación estratégica • Decisión • Soluciones en momentos de crisis • Crecimiento sostenible • Engaño • Logística • Entorno	Comunicación
	2. “Por tanto, si no conoces los planes de tus rivales, no puedes establecer alianzas con conocimiento de causa”.		
	3. “Por eso, cuando una fuerza militar se mueve con rapidez es como el viento; cuando va lentamente es como el bosque; es voraz como el fuego e inamovible como las montañas”.		
	4. “Actúa después de haber hecho la estimación. Gana el que conoce primero la mediada de lo que está lejos y lo que está cerca: ésta es la regla general de la lucha armada”.		
8 Las adaptaciones	1. “La norma general de las operaciones militares es que el mando militar reciba órdenes de la autoridad civil para formar un ejército. No permitas instalar un campamento en un terreno difícil. No permitas que se establezcan relaciones diplomáticas en las fronteras. No permanezcas en un territorio árido o aislado. Cuando te halles en un terreno cerrado, discurre alguna estrategia. Cuando te halles en un terreno mortal, lucha”.	• Liderazgo • Adaptación al cambio • Alianzas estratégicas • Conocimiento del mercado • Conocimiento del entorno • Comunicación clara y eficaz en las organizaciones • Retroalimentación del desarrollo de la estrategia (garantiza si hay buena o fallas en la comunicación) • Estudio de la estrategia • Planificación de la estrategia • Ventajas y desventajas competitivas • Manejo del tiempo • Motivación del grupo de trabajo • Proactividad en el cambio (estar adelante de los competidores) • Seguridad del líder en la toma de decisiones	* Decisiones
	2. “Por tanto, consideraciones de la persona inteligente siempre incluyen el beneficio y el perjuicio. Cuando considera el beneficio, su acción puede expandirse; cuando considera el daño, sus problemas pueden resolverse”.		
	3. “Por ello, lo que retiene a los adversarios es el daño, lo que les mantiene ocupados es la acción, y lo que les motiva es el beneficio”.		
	4. “Así pues, la norma general de las operaciones militares consiste en no contar con que el enemigo no acuda, sino confiar en tener los medios de enfrentarte a él; no contar con que el adversario no ataque, sino confiar en poseer lo que no puede ser atacado”.		

Continúa

Continuación

Capítulo	Frases del capítulo	Temas	Nombre propuesto
9 Maniobras militares	1. “siempre que estaciones a un ejército para observar a un adversario, corta los pasos de montañas e instálale en los valles”. 2. “Generalmente, un ejército prefiere un terreno elevado y evita un terreno bajo, valora la luz y detesta la oscuridad”. 3. “Si el ejército no tiene disciplina, quiere decir que el general no es tomado en serio”. 4. “Por ello, dirígelos mediante las artes culturales y unifícalos mediante las artes marciales; esto significa una victoria segura”.	• Entorno • Competitividad • Adaptabilidad al cambio • Alianzas estratégicas • Conocimiento de las fortalezas y debilidades • Estimular el desarrollo del talento humano • Estudio de las ventajas competitivas • Conocimiento del sector estratégico y del sector económico • Retroalimentación del desarrollo de la estrategia (garantiza si hay buena o fallas en la comunicación) • Liderazgo y dirección • Conocimiento y desarrollo del talento humano	* Estrategias organizacionales
10 El terreno	1. “Cuando puedes entrar en un terreno, pero es difícil retirarse de él, se dice que estás atascado. En este tipo de terreno, si el adversario no está preparado, puedes vencer si avanzas, pero si el enemigo está preparado, si tú avanzas y no vences, te será difícil retroceder, lo cual irá en tu desventaja”. 2. “Cuando los generales son débiles y carecen de autoridad. Las instrucciones son claras, los oficiales y los soldados no tienen solidez y las líneas de batalla son anárquicas, se produce una revuelta. Los generales que son derrotados son aquellos que son incapaces de calibrar a los adversarios, entran en combate contra fuerzas superiores en número o mejor equipadas y no seleccionan a sus tropas según los niveles de preparación de las mismas”.	• Conocimiento del sector estratégico y del sector económico • Planificación de la estrategia • Interpretación del entorno • Liderazgo • Coalición de grupos de competidores • Objetivos estratégicos • Interacción del grupo de trabajo • Estructura organizacional • Perdurabilidad • Costos de renegociación • Logística • Valoración del talento humano	* Manejo del tiempo

Capítulo	Frases del capítulo	Temas	Nombre propuesto
	3. “Mira por tus soldados como miras por un recién nacido, y estarán dispuestos a seguirte hasta los valles más profundos; cuida de tus soldados como cuidas de tus amados hijos, y morirán gustosamente contigo”. 4. “por tanto, los que conocen las artes marciales no pierden el tiempo cuando efectúan sus movimientos ni se agotan cuando atacan. Por ello se dice que cuando te conoces a ti mismo y a los demás, la victoria no corre peligro; cuando conoces el cielo y la tierra, la victoria es inagotable”.		
11 Las nueve clases de terreno.	1. “Cuando penetras en un territorio ajeno, pero no lo haces en profundidad, a éste se le llama terreno ligero”. 2. “El terreno que puede resultarte ventajoso si lo tomas y ventajoso al enemigo si es él quien lo conquista se llama terreno de disputa”. 3. “Se podría preguntar cómo enfrentarse a fuerzas enemigas numerosas y bien organizadas que se dirigen hacia a ti. La respuesta es quitarles en primer lugar algo que aprecien y entonces te escucharán”. 4. “Los asuntos se deciden rigurosamente en el cuartel general”.	• Conocimiento del sector estratégico y del sector económico • Planificación de la estrategia • Interpretación del entorno • Comunicación clara y eficaz • Retroalimentación del desarrollo de la estrategia (garantiza si hay buena o fallas en la comunicación) • Adaptación al cambio • Capacidad de ubicar “los cuellos de botella” en la organización • Liderazgo • Logística • Costos de renegociación • Alianzas estratégicas • Comprensión y conocimiento de las ventajas competitivas • Conocimiento de las fortalezas y debilidades de la organización	* Innovación

Continúa

Capítulo	Frases del capítulo	Temas	Nombre propuesto
12 El ataque mediante el fuego.	1. “El uso del fuego debe tener una base y exige ciertos medios. Existen momentos adecuados para encender el fuego, concretamente cuando el tiempo es seco y ventoso”.	• Conocimiento del sector estratégico y del sector económico • Planificación de la estrategia • Interpretación del entorno • Comunicación clara y eficaz • Retroalimentación del desarrollo de la estrategia (garantiza si hay buena o fallas en la comunicación) • Adaptación al cambio • Capacidad prospectiva	* Conocimiento
	2. “Cuando puede prenderse el fuego en campo abierto, no esperes a hacerlo en el interior del campamento: inicialo cuando sea el momento adecuado”.		
	3. “Cuando el fuego sea atizado por el viento; no ataques en dirección contraria a éste”.		
	4. “Así pues, la utilización del fuego para apoyar un ataque, claramente puedes vencer con él. El agua puede comunicar, pero no puede arrasar”.		
13 Sobre la utilización de los espías.	1. “La información previa no puede obtenerse de fantasmas ni de espíritus, ni se puede obtener por analogía, ni descubrir mediante cálculos. Debe obtenerse de personas; personas que conozcan la situación del enemigo”.	• Conocimiento previo del sector estratégico y del sector económico • Planificación de la estrategia • Conocimiento del mercado y entorno • Capacitación del talento humano • Manejo de la información de arriba hacia abajo • Maniobras estratégicas (trucos) • Destreza del líder	* Información
	2. “En consecuencia en las fuerzas armadas nadie es tratado con tanta familiaridad como los espías, ni a nadie se le otorgan recompensas tan grandes como a ellos, ni hay asunto más secreto que el espionaje”.		
	3. “Siempre que quieras atacar un ejército, asediar una ciudad o matar a una persona, primero has de conocer la identidad de los generales que las defienden, de sus aliados, sus habitantes, sus centinelas y sus criados; así pues, haz que tus espías averigüen todo sobre ello”.		
	4. “Por tanto, sólo un gobernante brillante o un general sabio que pueda utilizar a los más inteligentes para el espionaje, puede estar seguro de ganar una gran victoria. El espionaje es esencial para las operaciones militares, y los ejércitos dependen de él para llevar a cabo sus acciones”.		

Fuente: elaboración de los autores.

Desafíos globales como megatendencias empresariales

Alexánder Guzmán Vásquez*
María Andrea Trujillo Dávila**

Recibido: abril de 2007 - Aprobado: mayo de 2007

RESUMEN

En 1996, la Universidad de las Naciones Unidas crea el Proyecto Milenio para la organización de investigaciones de futuro. El Proyecto Milenio ha definido quince desafíos globales o transnacionales, que demandan soluciones basadas en acciones colaborativas de los gobiernos, organizaciones internacionales, empresas, universidades, organizaciones no gubernamentales y personas en general. La empresa debe afrontar estos desafíos, garantizando un mundo más justo, equitativo y viable para las generaciones futuras.

Palabras clave: desafíos globales, objetivos de desarrollo del milenio, Naciones Unidas.

ABSTRACT

In 1996, The United Nations University, created The Millennium Project for future investigation's organization. The Millennium Project has been defined fifteen Global or Transnational challenges that require solutions according with government collaborative actions, international organizations, corporations, universities, non-profit organizations and community. Corporations must confront these challenges, guaranteeing a fair world, more equitable and workable for future's generations.

Key words: Global Challenge, Goals of the Millennium Project, United Nations.

* Magíster en administración, administrador de empresas; estudiante del doctorado en administración, Facultad de Administración, Universidad de los Andes. ale-guzm@uniandes.edu.co

** Magíster en administración, ingeniera sanitaria; profesora e investigadora, Facultad de administración, Universidad del Rosario, estudiante del doctorado en administración, Facultad de Administración, Universidad de los Andes. maria.trujilloda@urosario.edu.co

1. ANTECEDENTES

La Organización de las Naciones Unidas –ONU– creó en 1973 la Universidad de las Naciones Unidas –UNU–, dedicada a la generación y transferencia de conocimiento, y al fortalecimiento de las capacidades individuales e institucionales, buscando fomentar los propósitos y principios de las Naciones Unidas. La misión de la UNU es contribuir, a través de la investigación y el fortalecimiento de capacidades, a la solución de los problemas globales concernientes a la ONU y sus estados miembro (United Nations University, 2006).

En 1996 se crea el Proyecto Milenio a través del Consejo Americano de la UNU, para colaborar en la organización de investigaciones de futuro y actualizar y mejorar el pensamiento global sobre el futuro. El proyecto hoy en día alcanza sus objetivos, conectando individuos e instituciones alrededor del mundo (The Millennium Project, 2006). Sus miembros lo definen un como grupo mundial de pensamiento, dedicado a explorar el futuro global —reuniendo información de expertos y del conocimiento individual, de todos los sectores sociales, para entender el cambio global— y a identificar acciones para alcanzar el mejor futuro posible para la humanidad como un todo. En él participan más de 2.000 futuristas, académicos, ejecutivos, planificadores de negocios y polí-

ticos de más de 50 países. El Proyecto Milenio ha definido quince desafíos globales o transnacionales, que demandan soluciones basadas en acciones colaborativas de los gobiernos, organizaciones internacionales, empresas, universidades, organizaciones no gubernamentales y personas en general. Estos desafíos serán abordados en este documento. Por otra parte:

en el año 2000, en el marco del período de sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas, se llevó a cabo la Cumbre del Milenio, del 6 al 8 de septiembre, que reunió a 191 países, representados por sus más altas autoridades, incluyendo a 147 jefes de Estado y de Gobierno. En esta Cumbre se adoptó la Declaración del Milenio, una agenda ambiciosa para reducir la pobreza, sus causas y manifestaciones. La Declaración establece objetivos concretos que se conocen como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (los ODM) y esboza un plan acordado por consenso en cuanto a la forma de aplicar la Declaración, prestando más atención a los derechos humanos, la buena gestión de los asuntos públicos y la democracia. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio constituyen un marco para que todo el sistema de las Naciones Unidas trabaje en forma conjunta y coherente por un fin común (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - Honduras, 2006).

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio definidos fueron los siguientes (ONU, 2006):

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre:

- ✓ Reducir a la mitad el porcentaje de personas cuyos ingresos sean inferiores a 1 dólar por día.
- ✓ Reducir a la mitad el porcentaje de personas que padecen hambre.
- 2. Lograr la enseñanza primaria universal:
 - ✓ Velar por que todos los niños y niñas puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria.
- 3. Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer:
 - ✓ Eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza para 2015.
- 4. Reducir la mortalidad infantil:
 - ✓ Reducir en dos terceras partes la tasa de mortalidad de los niños menores de 5 años.
- 5. Mejorar la salud materna
 - ✓ Reducir la tasa de mortalidad en tres cuartas partes.
- 6. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades:
 - ✓ Detener y comenzar a reducir la propagación del VIH/SIDA.
 - ✓ Detener y comenzar a reducir la incidencia del paludismo y otras enfermedades graves.
- 7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente:
 - ✓ Incorporar los principios de desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales; invertir la pérdida de recursos del medio ambiente.
- ✓ Reducir a la mitad el porcentaje de personas que carecen de acceso al agua potable.
- ✓ Mejorar considerablemente la vida de por lo menos 100 millones de habitantes de tugurios para el año 2020.
- 8. Fomentar una alianza mundial para el desarrollo:
 - ✓ Desarrollar aún más un sistema comercial y financiero abierto, basado en normas, previsible y no discriminatorio. Ello incluye el compromiso de lograr una buena gestión de los asuntos públicos y la reducción de la pobreza, en cada país y en el plano internacional.
 - ✓ Atender las necesidades especiales de los países menos adelantados. Ello incluye el acceso libre de aranceles y cupos para las exportaciones de los países menos adelantados, el programa mejorado de alivio de la deuda de los países pobres muy endeudados, la cancelación de la deuda bilateral oficial y la concesión de una asistencia oficial más generosa para el desarrollo a los países que hayan mostrado su determinación de reducir la pobreza.
 - ✓ Atender a las necesidades especiales de los países en

desarrollo sin litoral y de los pequeños Estados insulares en desarrollo.

- ✓ Elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes un trabajo digno y productivo, en cooperación con los países en desarrollo.
- ✓ Encarar de manera general los problemas de la deuda de los países en desarrollo con medidas nacionales e internacionales, a fin de hacer la deuda sostenible a largo plazo.
- ✓ Proporcionar acceso a los medicamentos esenciales en los países en desarrollo, en cooperación con las empresas farmacéuticas.
- ✓ Velar por que se puedan aprovechar los beneficios de las nuevas tecnologías, en particular, los de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, en colaboración con el sector privado.

El Proyecto Milenio fue comisionado por el Secretario General de las Naciones Unidas en el 2002, para diseñar un plan de acción concreto con el ánimo de cumplir con los objetivos de desarrollo del milenio. Aunque los resultados de esta investigación fueron presentados en el 2005, el Proyecto Milenio continúa diseñando estrategias específicas para alcanzar dichos objetivos.

Tanto los objetivos de desarrollo del milenio como los desafíos globales planteados por el Proyecto Milenio pretenden lograr un cambio en la humanidad, el cual permita alcanzar un mejor futuro para todos los seres humanos. Siendo la empresa el principal agente de desarrollo económico, equidad e inclusión social, los desafíos globales se deben traducir a la vida de la misma y han de ser adoptados como megatendencias empresariales, contribuyendo así con el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del milenio y garantizando un mundo más justo, equitativo y viable para las generaciones futuras. A continuación se desarrollan a profundidad cuatro desafíos que los autores consideran críticos para los países de América Latina, se presenta un resumen de los demás desafíos y la relación de los mismos con la responsabilidad social empresarial.

2. DESAFÍOS GLOBALES

Los desafíos globales fueron definidos por el Proyecto Milenio en 1997, tras considerarlos como retos cruciales para la humanidad. El paso de los años ha demostrado que estos desafíos son difíciles de enfrentar, pero si esto se hace con éxito se garantizará un mejor mañana para la humanidad. A continuación se profundiza en cuatro desafíos que se consideran cruciales y de primer orden para América Latina.

2.1 El estatus de la mujer: ¿Cómo puede el cambio en la situación de las mujeres ayudar a mejorar la condición humana? (Desafío 11)

El Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, en un discurso ante la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, resaltó la importancia de equiparar los derechos del hombre y la mujer:

Han pasado setenta años desde que los fundadores de las Naciones Unidas consagraron, en la primera página de nuestra Carta, la igualdad de derechos de hombres y mujeres. Desde entonces sucesivos estudios nos han enseñado que no hay un instrumento más eficaz de desarrollo que el empoderamiento de la mujer. No hay ninguna otra política que tenga iguales posibilidades de elevar la productividad económica o reducir la tasa de mortalidad de niños menores de un año y madres. Ninguna otra política es tan certera para mejorar la nutrición y promover la salud, inclusive la prevención del VIH/SIDA. Ninguna otra política es tan poderosa para mejorar las oportunidades de educación de la próxima generación. Y también me aventuraré a decir que ninguna política es más importante para prevenir conflictos o para lograr la reconciliación cuando el conflicto llega a su fin. Pero, sea cuales fueren los beneficios muy reales de efectuar inversiones en la mujer, el hecho más importante sigue siendo: las propias mujeres tienen derecho a vivir en condiciones de dignidad, protegidas contra la miseria y contra el miedo.

Según las investigaciones realizadas por el Proyecto Milenio, la violencia por motivos de género¹ contra las mujeres de quince a cuarenta y cuatro años causa más muertes y casos de invalidez que el cáncer, la malaria, los accidentes de tránsito e incluso la guerra. Las mujeres ganan, en promedio, entre dos tercios y tres cuartos de lo que ganan los hombres por el mismo trabajo. Cerca del 80% de los refugiados del mundo son mujeres y niños. De acuerdo con la OMS una de cada cinco mujeres será víctima de violación o intento de violación en su vida. El Banco Mundial, a través de investigaciones, encontró que una de cada tres mujeres es golpeada, obligada a entablar relaciones sexuales bajo coacción o maltrato de otra manera, por lo general, por parte de un miembro de su familia o un conocido.

En el informe Estado de la Población Mundial 2005, publicado por el Fondo de Población de las Naciones Unidas, se señala que los costos de la discriminación por motivos de género son más altos para los países de bajos ingresos y, dentro de un mismo país, para los pobres. Las mujeres constituyen una gran proporción de

¹ Son actos de violencia por motivos de género, según definición de las Naciones Unidas, la violencia física, sexual y psicológica; malos tratos del esposo; abuso sexual; violación—inclusive del esposo; explotación, acoso e intimidación sexual en el trabajo, en instituciones educacionales y en otros lugares; trata de mujeres y prostitución forzada, entre otros.

la fuerza laboral y desempeñan un papel de importancia central en las economías rurales y en la producción alimenticia. Asimismo, son las principales fuentes de cuidados para la próxima generación. En la medida en que se equiparan los derechos de las mujeres y los hombres, los ingresos de éstas mejoran. Estos ingresos regularmente son invertidos en el bienestar de los hijos y las familias, multiplicando así la contribución de la mujer al desarrollo nacional. De acuerdo con este mismo informe, el nivel educacional de una mujer aumenta su potencial para obtener ingresos, reduce la mortalidad de las madres y menores de un año y mejora en general la salud reproductiva. Las niñas educadas tienen más probabilidades de aplazar el matrimonio y la procreación y, además, de adquirir aptitudes a fin de mejorar las perspectivas económicas, para sí mismas y sus familias (Fondo de Población de las Naciones Unidas, 2005).

A pesar de estas consideraciones relacionadas con el desarrollo económico, es claro que la mujer tiene los mismos derechos que el hombre. Por lo tanto, equiparar los derechos del hombre y la mujer es una cuestión de ética y de principios de vida generalmente aceptados. Sin embargo, “en ninguna región del mundo tienen los hombres y las mujeres los mismos derechos sociales, económicos y jurídicos, según calcula el BM. Las regiones del mundo donde la desigualdad de

género en derechos básicos es mayor son: Asia Meridional, África Sub-sahariana, Oriente Medio y África del Norte, seguidas por América Latina y el Caribe” (Martínez, 2006).

Aunque en lo relacionado con las brechas en educación entre hombres y mujeres, algunos países de América Latina y el Caribe han presentado grandes avances, la brecha salarial sigue siendo alta en la región. De acuerdo con cifras presentadas por la CEPAL, en Bolivia, una mujer con 0 a 3 años de escolaridad devenga en promedio el 26,3% de lo que devenga un hombre con el mismo nivel de preparación. Esta proporción en Chile es del 82,3%, en Costa Rica del 53,7%, en México del 38%, y en Colombia del 40,3%. En la mayoría de estos países, en la medida en que aumenta el nivel de escolaridad de la mujer la brecha disminuye. Para un nivel de escolaridad superior a los trece años, lo devengado por la mujer respecto a lo devengado por el hombre en Bolivia es del 49,9%, en Chile del 86,6%, en Costa Rica del 75%, en México del 80% y en Colombia del 72%. Estos son tan sólo algunos ejemplos, pero en ningún país de la región la brecha es inferior al 13%. En el caso argentino, la mujer con una escolaridad de siete a nueve años devenga el 55% de lo que gana un hombre con igual nivel de preparación. “Aún cuando las mujeres han ganado terreno a nivel educativo, según cálculos del BM, en los países industrializados, las muje-

res en el sector salarial ganan en promedio un 77% de lo que ganan los hombres, mientras que en los países en desarrollo ganan el 73%. Sólo una quinta parte de esa diferencia salarial se puede explicar por diferencias en educación, experiencia, (*entre otras*) (Martínez, 2006).

Otro indicador que permite identificar la brecha salarial entre hombres y mujeres y pone en evidencia la desigualdad por cuestiones de género es la relación del ingreso per cápita de hombres y mujeres: en Bolivia y Argentina esta relación es del 47,5%, en Brasil del 50,1%, en Chile del 38,6%, en Costa Rica del 44%, en México del 38,5% y en Colombia del 56,4%. En todos los países citados la población de mujeres y hombres es prácticamente la misma, aunque en la mayoría de los casos, exceptuando Chile, es superior el número de mujeres en el país al número de hombres.

En todos los países observados la tasa de participación de hombres en la actividad económica es superior a la de las mujeres:² en Bolivia de 77% para los hombres y de 57% para las mujeres; en Argentina es de 75% y 50%; en Brasil de 79% y 55%; en Chile de 73% y 45%; en Costa Rica de 78% y 45%; en México de 80% y

47%, y en Colombia de 79% y 57%, respectivamente. Como puede verse, las mujeres tienen una baja tasa de participación en la actividad económica en comparación con la de los hombres; en otras palabras, las mujeres en edad de trabajar no encuentran ubicación laboral fácilmente, lo que tiene explicación en el género puesto que los factores culturales afectan la posibilidad de acceso a diferentes ocupaciones y posiciones laborales. Por ejemplo, “en la mayoría de las regiones en desarrollo, las empresas en manos de mujeres tienden a tener un menor acceso a la maquinaria, fertilizantes y crédito que aquellas empresas dirigidas por hombres” (Martínez, 2006).

La discriminación por género también se hace evidente en la participación de la mujer en los espacios de toma de decisiones política, participación que en los países de América Latina ha sido tradicionalmente baja. En Bolivia, tan sólo el 14,8% de los senadores y el 18,5% de los diputados son mujeres (CEPAL, 2005b). En Argentina estos porcentajes son de 20,6% y 27,7% (CEPAL, 2005a), y en México de 18,8% y 22,4% (CEPAL, 2005d), respectivamente. En Colombia las mujeres en el Senado representan el 11,7% y en la Cámara de Representantes el 11,1% (CEPAL, 2005c).

Estas evidencias de una brecha de géneros comprueban que las discriminaciones por cuestiones de género están presentes en todos los países

² Esta tasa resulta del cociente entre la población económicamente activa (PEA) y la población en edad de trabajar (PET), y se puede obtener de manera global o para un grupo específico de la población de un país.

alrededor del mundo, con marcado acento en regiones de medio y bajo desarrollo: “Según el presidente del Banco Mundial, Paul Wolfowitz, la clave para acortar la brecha entre los géneros está en reconocer que este problema no es un asunto de mujeres, sino una cuestión relativa al desarrollo (...) Según cálculos de la ONU, si en América Latina se eliminaran las desigualdades laborales, sería posible aumentar en un 5% el Producto Interno Bruto de la región” (Martínez, 2006).

Cada vez las mujeres aportan más a la economía de los hogares, participan en la actividad económica del país, se preparan aumentando los años de escolaridad, planifican, retrasan el matrimonio y desean aportar en cargos de decisión, asumiendo poder. El impedir la igualdad de géneros sólo retrasa el desarrollo económico de las naciones y no permite que la sociedad aproveche a plenitud el potencial de las mujeres. Es claro que éste, así como cualquier otro desafío planteado por el Proyecto Milenio, demanda soluciones basadas en acciones solidarias de gobiernos, organizaciones internacionales, empresas, universidades, organizaciones no gubernamentales y personas en general. El trabajo necesario no se limita a equiparar oportunidades y alcanzar un nivel en las estadísticas, e inferir así la igualdad entre hombres y mujeres. Es necesario, además, trabajar en un cambio cultural al respecto, ya que

los países de América Latina son considerados tradicionalmente como “machistas”. En todo caso, hoy por hoy se ha generado conciencia sobre este tema, a tal punto que en el ámbito internacional se ha propuesto sancionar a aquellos países en los cuales la discriminación de género es más evidente.

2.2 La brecha entre ricos y pobres: ¿Cómo se puede fomentar la ética en las economías de mercado para reducir la brecha entre ricos y pobres? (Desafío 7)

Según las investigaciones realizadas por el Proyecto Milenio, cerca del 20% de la población mundial recibe el 80% del ingreso. La relación entre el ingreso promedio de las personas del 5% superior pasó, de 6 a 1 en 1980, a más de 200 a 1 en la actualidad. Aunque el PIB per cápita creció el 30% en el mundo en desarrollo durante esos mismos 20 años, el ingreso per cápita de los países más pobres ha descendido continuamente. La ONU ha recalcado constantemente en los últimos años que se estima que al día mueren aproximadamente 30.000 personas por causas de la pobreza, la mayoría de las cuales son niños. Un dramático artículo publicado por BBC Mundo, el 16 de octubre de

2004, dejaba en evidencia el efecto de la pobreza en el mundo: “Para el momento en que usted termine de leer este párrafo, una persona habrá muerto de hambre. Según las organizaciones no gubernamentales que se ocupan del tema, el hambre mata a una persona cada cuatro segundos y son por los menos 842 millones en todo el mundo los que la padecen”.

La situación es crítica para los países en vías de desarrollo y se refleja en la pobreza en la que vive la mayor parte de los habitantes de América Latina. Un informe publicado en 2003 por el Banco Mundial, afirma que desde la década de los setenta hasta la de los noventa, la desigualdad en América Latina y el Caribe fue superior en 10 puntos respecto de Asia; en 17,5 puntos respecto de los 30 países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OCDE- y en 20,4 puntos respecto de Europa oriental, según mediciones realizadas utilizando el coeficiente de Gini. Por tanto, América Latina es el continente más desigual después de África: “Según datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 44 por ciento de la población de América Latina es pobre y el 40 por ciento de esos son indigentes” (Lastreto, 2005). Con un estimativo de población en América Latina de 522 millones de personas, aproximadamente 230 millones son pobres y cerca de 100 millones indigentes. Vale la pena recordar que en el ámbito internacional se entiende

por pobres las personas que viven con menos de dos dólares diarios, y miseria, personas que viven con menos de un dólar diario.

Resulta interesante analizar por qué en el mundo, y especialmente en América Latina, la brecha entre ricos y pobres se ha incrementado en los últimos diez años, en lugar de haber disminuido. De acuerdo con posiciones expresadas por altos funcionarios de la ONU, el problema de América Latina no reside en la falta de una política social activa; lo que pasa es que el sistema económico no genera oportunidades suficientes para la gente. El interés de los gobiernos por mejorar la calidad de vida de las comunidades menos favorecidas se ve reflejado en el mayor acceso a servicios públicos y a educación. Para citar solamente un ejemplo:

a pesar de las deficiencias actuales, la cobertura desde 1960 a la fecha ha mejorado notablemente en los servicios de agua potable y el de saneamiento. Para 1960, y con una población aproximada de 210 millones de personas en América Latina y el Caribe, el 67% no tenía acceso al servicio de agua potable. Es bueno recordar que en la actualidad tan solo el 15% de la población de esta región no cuenta con este servicio público. En cuanto al servicio de saneamiento las estadísticas más recientes fueron determinadas para 1980 cuando América Latina y el Caribe contaban con una población aproximada de 339 millones de personas, y el 41% de la población no tenía acceso a ningún grado de saneamiento. Actualmente este

porcentaje ha bajado al 21% (Trujillo y Rodríguez, 2006).

En todo caso, el informe publicado por el Banco Mundial, denominado “Desigualdad en América Latina y el Caribe: ¿ruptura con la historia?”, menciona que a pesar de los esfuerzos de los gobiernos latinoamericanos respecto del acceso a servicios públicos, de salud y educación primaria para los más pobres, aún queda mucho por hacer. Para resolver los problemas de la desigualdad en América Latina, el informe del Banco Mundial destaca las siguientes áreas de trabajo en torno a las cuales se deben unir los gobiernos y la sociedad civil con el fin de romper con este destructivo patrón:

- ✓ Construir instituciones políticas y sociales más abiertas, que permitan tanto a los grupos pobres como a los subordinados, por ejemplo a indígenas y descendientes de africanos, lograr mayores niveles de protagonismo, participación y poder en la sociedad.
- ✓ Asegurar que las instituciones y las políticas económicas procuren mayor equidad, a través de una sólida gestión macroeconómica e instituciones equitativas y eficaces para resolver los conflictos, que eviten las enormes redistribuciones regresivas que se producen en situaciones de crisis y que permitan ahorrar en los “tiempos buenos” para mejorar el acceso de los pobres a las redes

de protección social durante los “tiempos malos”.

- ✓ Aumentar el acceso de los pobres a los servicios públicos, especialmente educación, salud, agua y electricidad, así como el acceso a tierras cultivables y a servicios rurales para que los pobres mejoren la productividad, además de fortalecer los derechos de propiedad de los pobres en las ciudades.
- ✓ Reformar los programas de transferencia de ingresos de modo que lleguen a las familias más pobres, incluyendo el uso de medidas que condicionen la asistencia de los niños y niñas a la escuela y a los consultorios de salud, a fin de mejorar la capacidad de generar ingresos durante todo el ciclo vital.

Según Michael Walton, con relación a la educación en América Latina:

(...) en principio, la mayoría de los gobiernos están de acuerdo y han logrado que el acceso a la educación primaria sea casi universal. Sin embargo, la calidad de esta educación sigue siendo baja en América Latina y hay una necesidad urgente de mejorar tanto la cobertura como la calidad de la educación secundaria, así como de crear mecanismos para abrir el acceso a la educación terciaria a otros grupos aparte de aquellos con ingresos altos. (2004)

Por otra parte, la evidencia de que el sistema económico no genera oportunidades para los pobres se percibe

en los bajos niveles de creación de nuevos empleos, el aumento de la informalidad y la brecha de ingresos entre trabajadores calificados y no calificados. La academia, las organizaciones no gubernamentales y los medios de comunicación han llegado a un consenso respecto a que el crecimiento económico por sí solo no reducirá la pobreza. Se afirma que es absolutamente necesario trabajar en la reducción de la pobreza a través de la disminución de la desigualdad, en lugar de pensar en reducirla por medio del crecimiento económico acelerado.

En la mayoría de los países de América Latina el nivel actual de desigualdad es muy elevado; empero, los ingresos promedios se sitúan generalmente muy por encima de las líneas de pobreza definidas de una manera razonable; y en este sentido puede argüirse que la pobreza ‘se debe a la’ desigualdad; yendo un paso más adelante, podría argüirse que en éstos casos la alternativa obvia para reducir la pobreza sería disminuir la desigualdad. En países en donde los ingresos bajos coexisten con niveles bajos de desigualdad (por ejemplo China, inmediatamente después de la revolución y Cuba en el presente) es evidente que una disminución de la desigualdad resultaría en una limitada reducción de la pobreza; en tales casos el peso de la tarea debe originarse en el crecimiento económico (Berry, 2000).

Nuevamente se hace necesario resaltar la importancia del papel de la empresa para afrontar este desafío global. Políticas que propendan por

la disminución de la brecha entre ricos y pobres a través del incremento de los ingresos y capacidad de compra de las familias pobres, o facilitando el acceso a servicios educativos a través de diferentes mecanismos, son tan sólo ejemplos que evidencian la capacidad de respuesta de las empresas ante este problema, sin necesidad de atentar contra los beneficios económicos que persiguen como entes económicos.

2.3 Crimen organizado transnacional: ¿Cómo se puede detener la transformación de las redes del crimen organizado transnacional en empresas globales cada vez más poderosas y sofisticadas? (Desafío 12)

El secretario general de la ONU describió el crimen organizado transnacional como una de las mayores amenazas para la paz y la seguridad. Según las investigaciones realizadas por el Proyecto Milenio, se lava un billón de dólares al año a través del sistema financiero internacional. Esta cifra subestima el ingreso total del crimen organizado transnacional porque no se necesita lavar todos los ingresos. La diversificación en diamantes, el trueque y otros medios

ajenos a los sistemas monetarios tradicionales pueden elevar el ingreso real a cerca de dos billones de dólares.

El crimen organizado es definido por la ONU como:

las actividades colectivas de tres o más personas, unidas por vínculos jerárquicos o de relación personal, que permitan a sus dirigentes obtener beneficios o controlar territorios o mercados, nacionales o extranjeros, mediante la violencia, la intimidación o la corrupción, tanto al servicio de la actividad delictiva como con fines de infiltrarse en la economía legítima, en particular por medio de: (a) el tráfico ilícito de estupefacientes o sustancias psicotrópicas y el blanqueo de dinero; (b) la trata de personas; (c) la falsificación de dinero; (d) El tráfico ilícito o el robo de objetos culturales; (e) el robo de material nuclear, su uso indebido o la amenaza de uso indebido en perjuicio de la población; (f) los actos terroristas; (g) el tráfico ilícito o el robo de armas y materiales o dispositivos explosivos; (h) el tráfico ilícito o el robo de vehículos automotores; e (i) la corrupción de funcionarios públicos.

Durante las últimas décadas, los países de América Latina han sido concientes de las consecuencias negativas que trae consigo el tráfico ilícito de estupefacientes o sustancias psicotrópicas para la población rural, la economía y la seguridad nacional. Por lo tanto, en este documento se abordarán otros tópicos del crimen organizado que, aún cuando no han estado presentes en los medios de

comunicación de manera tan incisiva como el narcotráfico, impactan negativamente la estabilidad política y el progreso económico de las naciones.

La corrupción en América Latina ha sido tradicionalmente alta si se compara con la percibida en otras regiones del mundo. No se puede decir que la corrupción sea un problema que afronten únicamente los países pobres; sin embargo, definitivamente sí profundiza los problemas relacionados con la pobreza y hace más difícil aprovechar oportunidades para mejorar las condiciones de los menos favorecidos. Transparencia Internacional, organización dedicada a luchar contra la corrupción a nivel global, fundada en 1993, publica el índice de percepción de la corrupción, obtenido del estudio de diferentes países en el mundo. Al momento de elaborar este documento, la última publicación disponible data de octubre de 2005; en ésta América Latina presentó resultados desfavorables. De 159 países analizados por Transparencia Internacional y diferentes organizaciones no gubernamentales que apoyan este trabajo, los países de América Latina ocuparon posiciones alarmantes en dicho año, con excepción de Chile (21) y Uruguay (35). Costa Rica se encuentra en el puesto 51, Colombia en el 56, Brasil en el 63, México en el 66, Perú en el 68, Argentina en el 98, Bolivia en el 118, y Venezuela en el 136. La calificación que pueden

obtener los países en la evaluación de la percepción de la corrupción de las instituciones gubernamentales se encuentra en un rango de uno a diez, siendo diez la calificación que permite inferir el menor grado de corrupción. La calificación obtenida por Chile fue de 7,3, Uruguay obtuvo 5,9, Costa Rica 4,2, Colombia 4,0, Brasil 3,7, México 3,5, Perú 3,5, Argentina 2,8, Bolivia 2,5, Ecuador 2,5 y Venezuela 2,3.

De acuerdo con el citado informe de Transparencia Internacional, 117 países obtuvieron una calificación inferior a 5 puntos, lo que indica altos niveles de corrupción en los países en los que se realizaron las encuestas. De acuerdo con las palabras del presidente de Transparencia Internacional, Peter Eigen, “La corrupción es una de las mayores causas de la pobreza, a la vez que representa una barrera para combatirla. Ambos flagelos se alimentan mutuamente, atrapando a las poblaciones en el círculo vicioso de la miseria. La corrupción debe ser abordada con fuerza si se busca que la ayuda al desarrollo tenga resultados para liberar a los pueblos de la pobreza”.

Estudios realizados recientemente sostienen que la corrupción afecta en gran medida la competitividad, la inversión extranjera y el desarrollo económico de América Latina:

Si a la carga burocrática se suman las grandes deficiencias que se encuentran en el sistema judicial, queda claro que

algunos de los principales obstáculos a la competitividad en la mayor parte de los países de América Latina están directamente relacionados con instituciones públicas ineficientes e inefectivas que, en muchos casos, no prestan el servicio que se les requiere y tienden a recargar al sector privado con controles y regulaciones. Los países que tienden a crecer más rápidamente son precisamente aquellos que tienen mejores condiciones de competitividad, incluida menos percepción de corrupción. Como tal, una de las consecuencias claras de la corrupción es que eleva los costos de transacción y la incertidumbre de la economía y conduce a resultados económicos ineficientes (Parker, 2004).

Otro flagelo que proviene del crimen organizado, y que afecta a América Latina, es el de la trata de personas. De acuerdo con investigaciones realizadas por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, la trata de personas es la tercera actividad económica delictiva más rentable del mundo, después del tráfico de estupefacientes y de armas. Una de las principales causas de dicha actividad es la industria del sexo, aunque otras víctimas de trata de personas son vendidas como mano de obra económica o gratuita para la industria ladrillera, para el servicio doméstico o para combatir en los conflictos armados, entre otros. Las víctimas en su gran mayoría son mujeres y niños.

Según datos proporcionados por la UNESCO, existen cerca de cien millones de niños esclavizados en

el mundo como consecuencia de la trata de personas:

En 1997, la policía estadounidense descubrió un grupo de 55 niños mudos que vendían llaveros por un dólar en trenes y subterráneos de Nueva York. Los muditos de Jackson Heights, como los llamó la prensa, habían sido trasladados desde México por una banda que se dedicaba a esclavizar niños indefensos. Los pequeños recibían castigos corporales y no cobraban salario alguno. Ese episodio –ocurrido en el corazón de la civilización occidental– permitió advertir la magnitud que tiene la esclavitud infantil. Cada año, entre 700.000 y 1 millón de niños y mujeres son víctimas de ese tráfico ilegal, según estimó el gobierno de Estados Unidos (Corradini, 2001).

Otras cifras proporcionadas por la UNESCO permiten inferir que el problema ha traspasado las fronteras convirtiéndose en transnacional, aunque por su naturaleza ilícita, es difícil medir sus dimensiones. La Organización Internacional del Trabajo -OIT- calculó que en 1995 había en el mundo 73 millones de niños menores de 10 años “económicamente activos”. Cada año, unos 200.000 niños y mujeres del sudeste asiático son víctimas de ese tráfico, según la Organización Internacional de Migraciones -OIM-. El Comité de Derechos del Niño denunció que entre 100.000 y 150.000 niñas y mujeres de Nepal fueron enviadas en 1995 a India para ser explotadas sexualmente. El Fondo de Naciones Unidas para la Infancia -UNICEF- estima que hay unos 200.000 menores esclavizados

en África central y occidental. En junio de 2000, la ONG Human Rights Watch denunció la existencia de niños que trabajan en la agricultura de Estados Unidos en situación de esclavitud. Unos 50.000 niños y mujeres ingresan cada año a ese país para ser explotados como esclavos, según admitió la Agencia Central de Inteligencia -CIA- en abril de 2000. En Brasil se venden 40.000 niños por año para trabajar en tareas rurales o domésticas. Los traficantes también embaucan a muchachas, a las que trasladan de una explotación minera a otra obligándolas a trabajar en burdeles. También existe tráfico de niñas desde Honduras, Guatemala y El Salvador hacia México, donde son vendidas a prostíbulos por 100 a 200 dólares, según denunció Casa Alianza, una ONG que defiende a los niños en peligro. En Nicaragua desaparece un niño cada tres días.

Los niños objeto de trata de personas son vendidos por sus padres por cifras que varían entre 15 y 40 dólares. En diferentes países son contratados para trabajar en plantaciones, minas o en el servicio doméstico por una remuneración que oscila entre 10 y 25 dólares al mes, lo cual los convierte en una fuerza laboral prácticamente gratuita. Como si lo anterior no fuera suficiente, estos niños son sometidos a abusos físicos y sexuales, por lo que generalmente terminan involucrados en redes de prostitución infantil, con profundas secuelas psicológicas.

Hasta el momento se han mencionado tan sólo dos dimensiones del crimen organizado, evidenciando sus consecuencias perjudiciales para la humanidad. Estas consecuencias se han agravado con la globalización del crimen organizado el cual ha alcanzado una dimensión transnacional:

Procesos paralelos a los que han hecho posible la creciente mundialización económica han permitido el salto de unas organizaciones criminales confinadas a ámbitos restringidos hacia una actuación a escala mundial. La rapidez y posibilidades del transporte internacional, junto con un compromiso político por el libre comercio en todo el globo, han hecho aumentar los flujos de bienes lícitos así como de los ilícitos (Resa, 2006).

Las empresas, la corrupción estatal, y la falta de regulación y control han profundizado este fenómeno. Algunos países permiten la circulación de fondos producto de actividades ilícitas porque contribuyen a sus economías. Las entidades bancarias, en su afán por ofrecer servicios más estructurados, han colaborado con el blanqueamiento de este dinero:

El notable progreso tecnológico de las comunicaciones y los deseos de las instituciones bancarias por desarrollar nuevas opciones que evitasen la imposición estatal y satisfacer las crecientes demandas de las empresas transnacionales, con un gran volumen de dinero circulante presente en el sistema y facilidades

para trasladarlo económicamente a gran velocidad, han favorecido inmensamente el blanqueo de dinero por parte de las grandes organizaciones criminales, un paso fundamental en cualquier negocio ilegal: controlar su dinero, oscurecer su origen ilegítimo y su propiedad y legitimar los frutos de sus desvelos (Resa, 2006).

Las empresas son actores activos de estas redes criminales al contratar niños, hombres y mujeres víctimas de trata de personas. Las instituciones financieras y los bajos controles gubernamentales en algunos países permiten el flujo de dinero ilícito, fortaleciendo económicamente a las organizaciones dedicadas a actividades al margen de la ley. La corrupción, por su parte, permite la entrada y salida de inmigrantes a través de las fronteras sin documentos legales y bajo presiones ejercidas por terceros, lo cual a su vez facilita la existencia y el crecimiento de las organizaciones delictivas y agrava las consecuencias de estas actividades en la sociedad.

Nuevamente se hace evidente que el crimen organizado transnacional, como los otros desafíos del milenio abordados en este documento, demanda soluciones basadas en acciones solidarias entre gobiernos, organizaciones internacionales, empresas, universidades, organizaciones no gubernamentales y personas en general.

2.4 Perspectivas de largo plazo: ¿Qué hacer para que los diseñadores de políticas sean más sensibles a las perspectivas globales de largo plazo? (Desafío 5)

Los dirigentes que guían el mundo deben estar más orientados hacia el futuro. La culminación del proyecto Genoma Humano, el manejo de la Estación Espacial Internacional, la globalización de los medios de comunicación e Internet, la evolución de la OMC, indican un desplazamiento hacia perspectivas globales de largo plazo. La función de la prospección debe ser una parte rutinaria de la mayoría de los gobiernos. La eterna discusión sobre el tiempo que se dedica a lo urgente, a cambio del tiempo que se dedica a lo importante, es un claro síntoma de la falta de perspectiva de largo plazo al momento de tomarse decisiones. El pensamiento de corto plazo se fortalece en la medida en que los accionistas esperan ganancias en el corto plazo y los ejecutivos a cargo de las corporaciones actúan en pro de obtener mejoras inmediatas en los resultados económicos; los dirigentes gubernamentales establecen planes de acción de corto plazo para mantener su imagen en el poder, y en ocasiones implementan medidas populistas que van en contra del

progreso del país pero que hacen aumentar su popularidad entre los electores; los periodistas se centran en las noticias de momento, alarmantes y que captan la atención del público, pero no realizan informes estructurados sobre problemas que de continuar su tendencia perjudicarán seriamente el futuro económico y social de las naciones.

Estos ejemplos permiten entender la razón por la cual aquellos que toman decisiones se centran únicamente en políticas de corto plazo y no se ven presionados a actuar desde perspectivas de largo plazo. Regularmente la consecución de metas de largo alcance implica la renuncia a intereses egoístas, resultados de corto plazo y la implementación de una planeación estratégica basada en estudios de futuro.

Una de las técnicas más usadas en todo el mundo para los estudios de futuro es la prospectiva. La prospectiva es “una disciplina que explora el futuro desde una perspectiva preactiva y proactiva. Establece las dinámicas del cambio en el objeto en estudio, diseña escenarios de futuro posibles y elabora esquemas básicos de estrategia para la construcción de escenarios apuesta” (Guzmán, 2005). El pensamiento de la prospectiva frente al futuro está enmarcado en gran medida por las escuelas voluntaristas: el futuro no se prevé sino se construye. Para los prospectivistas el futuro está

por hacerse puesto que es incierto. La prospectiva está cimentada en un pensamiento libre frente al futuro; es decir, en un concepto claro y profundo de libertad para actuar y transformar el devenir del objeto de estudio. Es claro, por consiguiente, que el futuro es la razón de ser del presente, y desde el concepto de libertad, se actuará hoy dependiendo de la imagen que se tiene del futuro. Las acciones del presente se ven entonces afectadas y marcadas por lo que se piense que será el futuro. Esto lleva a que la prospectiva pretenda propiciar una *reflexión antes de tomar acción*.

En la construcción de un futuro, por más que se quiera, es imposible evitar las cuestiones del azar y la influencia de la necesidad sobre las acciones de los hombres. Por ende, la prospectiva no pretende eliminar la incertidumbre; tan sólo busca reducirla por medio de la toma de decisiones lo más acertadas posibles en busca del futuro deseado, preparando las acciones con menor exposición al riesgo.

La prospectiva explora el futuro desde una perspectiva preactiva y proactiva. La preactividad es una actitud que lleva a la persona a anticiparse a las amenazas y la proactividad trata de provocar cambios favorables, busca generar oportunidades en las crisis para que el futuro sea el deseado; por lo tanto, permite a la persona desarrollar estrategias que

la lleven a modificar a su favor las condiciones del entorno.

En la prospectiva se concilia el determinismo con el voluntarismo. El prospectivista sostiene que el futuro depende de la historia que condiciona esos futuros posibles y de la libertad de acción en el presente, la cual determinará en gran medida el futuro al cual se llegará finalmente, dentro de los futuros posibles. Por ende, el futuro está condicionado por el pasado, por la interpretación que se hace del mismo, por las cuestiones del azar, por la influencia de la necesidad en el actuar de los seres humanos y por la libertad.

El pasado no se puede modificar; sin embargo, estudiar el mismo es importante para llegar a interpretarlo de la manera más acertada posible. Las cuestiones del azar y la influencia de la necesidad en el actuar siempre estarán presentes; por ende, es importante observar el entorno para poder reaccionar reactiva y preactivamente ante los cambios originados por estas variables. Pero la libertad de elección para actuar en el presente debe ser ejercida de la manera más conciente posible para llegar al futuro que se quiere.

¿Cómo se puede iluminar el actuar en el presente? Para ello es necesario establecer las dinámicas de cambio. La prospectiva propone varias formas de establecer qué puede originar el cambio en el objeto en estudio.

Sin embargo, y adoptando una visión de alcance limitado, se puede decir que en la determinación de las dinámicas de cambio es importante identificar las variables y los actores que influyen y propician el cambio en la organización, la persona, el municipio, el gremio o en el país que se estudia.

Al establecer las dinámicas de cambio es posible determinar los escenarios de futuro realizables y el deseable. Un escenario de futuro es una previsión. Para entender esto es necesario explicitar la diferencia entre una proyección y una previsión. La primera es simplemente la prolongación en el futuro de las tendencias del pasado, un ejercicio absolutamente determinista. Por otro lado, la segunda está basada en el pasado y en cierto número de hipótesis respecto del futuro, es una apreciación del futuro.

Cuando se construyen escenarios se realizan previsiones, es decir, descripciones de situaciones futuras y de los eventos necesarios para llegar a ese futuro. Esto significa que se encontrarán futuros que no son realizables, pues los eventos necesarios para llegar a ellos son improbables, de acuerdo con las dinámicas de cambio. Entonces, se encontrarán futuros realizables y de éstos se escogerá el escenario apuesta. Éste tiene dos características básicas: es realizable y deseable; por ende, el diseño de escenarios

de futuro permite que la estrategia se estructure de manera coherente, teniendo en cuenta el pasado del objeto en estudio, las dinámicas de cambio y lo que se espera alcanzar con el tiempo.

Organizaciones como la ONU, a través del proyecto Milenio vienen trabajando para incentivar la toma de decisiones basada en perspectivas de largo plazo, que tenga en cuenta los posibles escenarios de futuro para las empresas, las naciones y la humanidad.

Después de desarrollar estos cuatro desafíos de futuro se afianzará la idea central de este documento. La empresa, principal agente de desarrollo económico, equidad e inclusión social, debe traducir a la vida de la misma los desafíos globales y adoptarlos como megatendencias empresariales, colaborando con el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del milenio, y garantizando un mundo más justo, equitativo y viable para las generaciones futuras. Lo anterior se hace posible a través del ejercicio de la responsabilidad social empresarial.

3. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Hoy en día no se puede ignorar que los cambios suscitados en el mundo han transformado la concepción del desarrollo. Una empresa que no pre-

sente 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.

En la actualidad las empresas trabajan buscando el beneficio de accionistas, trabajadores, clientes, 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 sobre qué deben hacer las empresas para satisfacer los intereses de los diferentes grupos de interés y cómo deben comunicarlo.

La responsabilidad social empresarial es concebida por el World Business Council for Sustainable Development³ –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 concepción sobre el tema es la del Business for Social Responsibility⁴ –BSR–, que define el término 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 su diseño de la estrategia de responsabilidad social deberá tener en cuenta las siguientes dimensiones (CEPAL, 2004): 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. A continuación se abordará brevemente lo relacionado con la ética, los valores y principios de los negocios, la gobernabilidad corpo-

³ Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense (2000). El WBCSD, con sede en Suiza, es una coalición de 180 compañías internacionales comprometidas en pro del desarrollo sostenible mediante el crecimiento económico, el equilibrio ecológico y el progreso social.

⁴ Business for Social Responsibility es una organización global con sede en Estados Unidos que ayuda a las empresas miembro a alcanzar el 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.

rativa, y la transparencia y rendición de cuentas.

La palabra ética viene del griego *ethos* (origen, causa, característica, ideología). Entonces, la ética se entiende como la capacidad de definir los ideales de vida (aquello que conduce a la felicidad) por parte de una sociedad. Es la capacidad de la sociedad para 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 del hombre” (Locano, 2002). La ética para el ser humano se traduce en la capacidad de definir los ideales de vida, con los cuales está relacionada la ética corporativa o empresarial. 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 que 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 éstos últimos. Pero los cambios en la concepción del desarrollo económico han determinado cambios 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 de la transparencia y la rendición de cuentas, las empresas socialmente responsables se han visto obligadas a generar informes que proporcionen información a los diferentes grupos de interés sobre 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 han constituido la constante de 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 de la acción 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 emergentes, como las latinoamericanas, afrontan retos importantes para equiparar su 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 sobre el impacto de la actividad empresarial sobre el medio ambiente. Los consumidores han decidido premiar a aquellas empresas que son concientes de la necesidad de velar por un medio ambiente sano para las futuras generaciones. En tal sentido 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 concientización a nivel global, en lo relativo a la importancia de velar

y garantizar el desarrollo económico sostenible, ha propiciado la creación de indicadores de gestión que buscan ser aceptados universalmente, para medir el compromiso empresarial con la sociedad y el medio ambiente. Lo gobiernos de países desarrollados cada vez se preocupan más por incentivar a las empresas a la generación de informes que incluyan el desempeño social y ambiental, además del económico. Estas iniciativas, que hoy en día no son comunes en las economías emergentes, deberán ser adoptadas paulatinamente por los gobiernos de los países en vías de desarrollo, para equiparar la acción de las empresas nacionales con los parámetros internacionales.

4. LOS DEMÁS DESAFÍOS GLOBALES

Anteriormente se trataron ampliamente cuatro desafíos globales; igualmente, se mencionó que fueron quince los desafíos globales definidos por el Proyecto Milenio en 1997, y que éstos fueron considerados como retos cruciales para la humanidad. A continuación se enuncian brevemente estos desafíos, con cifras presentadas por el informe “Estado de Futuro 2005”. Lo anterior para dar a conocer todos los desafíos planteados por la ONU a través del Proyecto Milenio, con el propósito de que los empresarios y la comunidad en general busquen participar activamente en la respuesta a los mismos.

4.1 DESARROLLO SOSTENIBLE: ¿CÓMO SE PUEDE LOGRAR EL DESARROLLO SOSTENIBLE PARA TODOS? (DESAFÍO 1)

El 60% del ecosistema que apoya la vida en La Tierra se está degradando. Los glaciares están retrocediendo más rápido de lo esperado y se espera un calentamiento de 1,4 a 5,8°C para finales de siglo, lo cual aumentaría el nivel del mar en 88 centímetros. El cambio del clima amenaza con la extinción de más de un millón de especies para el 2050. La humanidad puede haber consumido más recursos naturales desde la Segunda Guerra Mundial que en toda la historia anterior.

4.2 AGUA: ¿CÓMO PODEMOS TENER SUFICIENTE AGUA POTABLE SIN CONFLICTOS? (DESAFÍO 2)

1,1 miles de millones de personas no tienen acceso al agua potable y 2,6 miles de millones de personas carecen de saneamiento; además, la pérdida de agua de ríos y lagos se ha duplicado en los últimos cuarenta años, y asimismo, cerca del 80% de las enfermedades del mundo en desarrollo están relacionadas con el agua, y muchas están relacionadas con el

deficiente manejo de las excreciones humanas.

4.3 POBLACIÓN Y RECURSOS: ¿CÓMO PODEMOS BALANCEAR EL CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN Y LOS RECURSOS? (DESAFÍO 3)

La población mundial ha llegado a 6,5 miles de millones; desde 1950 se han sumado más de 4 mil millones, y el número puede aumentar aun otros 2,6 miles de millones para 2050, antes de que empiece a disminuir, según la ONU. Por otra parte, el número de personas hambrientas se ha incrementado en la última década: el programa Hábitat de la ONU calcula que el 31,6% de la población urbana en el mundo vive en barrios bajos, que 42 países enfrentan emergencias de alimentos y la desnutrición por proteínas afecta un niño de cada cuatro.

4.4 DEMOCRATIZACIÓN: ¿CÓMO PUEDEN SURGIR DEMOCRACIAS AUTÉNTICAS A PARTIR DE REGÍMENES AUTORITARIOS? (DESAFÍO 4)

2,4 miles de millones de personas de 49 países — 37% de la población mundial — aún están privadas de derechos políticos y libertades civiles

básicas. En 2004, sólo el 17% de la población mundial vivía en países que disfrutaban de una prensa libre. Puesto que las democracias tienden a no contender entre sí, y ya que es mucho más probable que las crisis humanitarias se presenten en los regímenes autoritarios, la tendencia hacia la democracia debe llevar a un futuro más pacífico.

4.5 TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN: ¿QUÉ HACER PARA QUE LA CONVERGENCIA GLOBAL DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES FUNCIONE PARA TODOS? (DESAFÍO 6)

Alrededor del 40% de la población mundial tiene teléfono; aproximadamente el 80% de los habitantes del mundo está ahora al alcance de una señal telefónica móvil, y el 15% de la población mundial está conectada a Internet. La integración de teléfonos celulares, video e Internet disminuirá los costos, acelerará la globalización y permitirá que millares de personas se unan, coordinen acciones y compartan información.

4.6 SALUD: ¿CÓMO SE PUEDE REDUCIR LA AMENAZA DE NUEVAS ENFERMEDADES, DE

LA REPARICIÓN DE ENFERMEDADES Y MICROORGANISMOS INMUNES? (DESAFÍO 8)

La malaria, la tuberculosis y el sida matan a más de 6 millones de personas al año y las enfermedades infecciosas causan cerca del 30% de las muertes mundiales; además, se han identificado más de 30 enfermedades nuevas y muy infecciosas en los últimos 20 años, como la gripe aviar, el ébola, el sida y los virus de cruces de especies en África, para muchas de las cuales no hay tratamiento, cura ni vacuna.

4.7 CAPACIDAD Y DECISIÓN: ¿CÓMO SE PUEDE INCREMENTAR LA CAPACIDAD PARA DECIDIR A MEDIDA QUE CAMBIA EL CARÁCTER DEL TRABAJO Y DE LAS INSTITUCIONES? (DESAFÍO 9)

El potencial de sobrecarga de la información hará cada vez más difícil separar el ruido de la señal de lo que es importante conocer para tomar buenas decisiones. Es necesario aprender a mejorar y emplear las técnicas de administración apropiadas para la toma de decisiones. En tal sentido, se tiene que desarrollar la toma de decisiones transinstitucional y se necesitan plataformas comu-

nes que conecten a los gobiernos, corporaciones, ONG, universidades y organizaciones internacionales en la toma de decisiones colaborativas. Además, se deben encontrar medios para que diseñadores de políticas de todo tipo tomen cursos de capacitación en toma de decisiones.

4.8 PAZ Y CONFLICTO: ¿DE QUÉ MANERA LOS VALORES COMPARTIDOS Y LAS NUEVAS ESTRATEGIAS DE SEGURIDAD PUEDEN REDUCIR LOS CONFLICTOS ÉTNICOS, EL TERRORISMO Y EL USO DE ARMAS DE DESTRUCCIÓN MASIVA? (DESAFÍO 10)

Existen 23 conflictos armados importantes en curso —que causan mil o más muertes— y veintiocho “lugares calientes” que se pueden convertir en guerras. De los conflictos armados importantes, cuatro se desarrollan en América Latina; sin embargo, la inmensa mayoría del mundo vive en paz. Por eso, los jóvenes deben tener oportunidades reales de llevar una vida productiva y no violenta.

4.9 ENERGÍA: ¿CÓMO SE PUEDE SATISFACER DE MANERA SEGURA Y

EFICIENTE LA CRECIENTE DEMANDA DE ENERGÍA? (DESAFÍO 13)

La falta de energía limpia y abundante ha agravado los conflictos militares, los problemas ambientales y la pobreza. Cerca de 1,6 miles de millones de personas no tienen acceso a electricidad y el mundo despilfarra 2,3 miles de millones de galones de gasolina por año en atascos de tránsito.

4.10 CIENCIA Y TECNOLOGÍA: ¿CÓMO SE PUEDEN ACELERAR LOS DESCUBRIMIENTOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS PARA MEJORAR LA CONDICIÓN HUMANA? (DESAFÍO 14)

Hoy en día seres humanos con chips implantados en sus cerebros han controlado dispositivos, únicamente con el pensamiento. La financiación de investigación y desarrollo para las necesidades sociales debe estar a la par de la financiación para otros propósitos.

4.11 CONSIDERACIONES ÉTICAS: ¿QUÉ HACER PARA QUE LAS CONSIDERACIONES ÉTICAS SE INCORPOREN RUTINARIAMENTE

EN LAS DECISIONES GLOBALES? (DESAFÍO 15)

La ética global está surgiendo a través de la ISO, los índices de ética corporativos, los diálogos interreligiosos, los tratados de la ONU, los Juegos Olímpicos, la Corte Criminal Internacional, las ONG, entre otros. Un mundo interconectado, cada vez más transparente y medios de información sofisticados hacen hoy más difícil que las decisiones inmorales pasen inadvertidas, lo que parece requerir un nuevo sentido de la responsabilidad colectiva. Se requiere disminuir la corrupción gubernamental, adoptar normas de ética comercial reconocidas internacionalmente y auditadas regularmente.

5. A MANERA DE CONCLUSIÓN

La solución a los desafíos planteados por el Proyecto Milenio, los cuales son verdaderos retos de futuro para la humanidad, y para los países de América Latina en particular, deben ser abordados de manera conjunta por los actores de la sociedad. La empresa juega un papel importante en la solución de dichos conflictos como principal generador de crecimiento económico. La posibilidad que tiene el ente económico de generar riqueza e inclusión social, de propiciar cambios culturales e incidir en la conducta de la sociedad, debe ser aprovechada buscando un

mundo en el cual el beneficio económico se distribuya de manera más equitativa y permita el bienestar de la mayor parte de los seres humanos. La eliminación de todo tipo de discriminación, la equiparación de las oportunidades para las personas menos favorecidas, las buenas prácticas de gobierno y la transparencia en la acción de las organizaciones, son en gran parte responsabilidad de las empresas, sus dirigentes, y sus integrantes en general, quienes no podemos seguir eludiendo la responsabilidad en la construcción del futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- American Council for The United Nations University (2005), The Millennium Project, *Estado de Futuro 2005*, Universidad Externado de Colombia, Bogotá.
- BBC Mundo (2004, 16 de octubre), “842 millones tienen hambre”.
- Berry, A. (2000), *Causas de la pobreza en América Latina y políticas para reducirla, con referencia especial al Paraguay*, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, Banco Interamericano de Desarrollo.
- 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.

- . (2005a), *Las metas del milenio y la igualdad de género. El caso Argentina*. Serie Mujer y Desarrollo, No. 72, Unidad Mujer y Desarrollo.
- . (2005b), *Las metas del milenio y la igualdad de género. El caso Bolivia*, Serie Mujer y Desarrollo, No. 71, Unidad Mujer y Desarrollo.
- . (2005c), *Las metas del milenio y la igualdad de género. El caso Colombia*, Serie Mujer y Desarrollo, No. 81, Unidad Mujer y Desarrollo.
- . (2005d), *Las metas del milenio y la igualdad de género. El caso México*, Serie Mujer y Desarrollo, No. 67, Unidad Mujer y Desarrollo.
- Corradini, L. (2001, junio), “Niños encadenados” en *Correo de la UNESCO*.
- Fondo de Población de las Naciones Unidas (2005), *Estado de la población mundial 2005. La promesa de la igualdad*, ONU, New York.
- Guzmán, A. (2005), “Análisis estructural. Herramienta de la prospectiva”, documento de investigación No. 24, Facultad de Administración, Universidad del Rosario. Bogotá.
- Lastreto, R. (2005, agosto 5), “La pobreza en América Latina”, disponible en: Univisión Online.
- Locano Botero, F. (2002), Material de lectura Seminario de ética profesional, Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá.
- Martínez, M. (2006, febrero 27), “Las mujeres y la desigualdad”, en *BBC Mundo*.
- ONU (2006), Home page, disponible en <http://www.un.org/>.
- Parker, N. (2004), *La corrupción en América Latina: Estudio analítico basado en una revisión bibliográfica y entrevistas*, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.
- Perry, G. et. al (2003), *Desigualdad en América Latina y el Caribe: ¿Ruptura con la historia?* Banco Mundial.
- Porter, M. (2002, diciembre), “La ventaja competitiva de la filantropía corporativa” en *Harvard Business Review*, pp. 49-62.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD– (2006), Honduras, Home page, disponible en <http://www.undp.un.hn/>.
- Resa Nestares, C. (2006), *Crimen organizado transnacional: definición, causas y consecuencias*, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España.
- The Millennium Project (2006), Home Page, disponible en <http://www.acunu.org/>.
- Transparency International (2005, octubre), “Índice de percepción de la corrupción”, comunicado de prensa, Transparency International, Londres/ Berlín.
- Trujillo, M. A. y Rodríguez, D. F. (2006), *Enfoque de internacio-*

- nalización de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá (E.A.A.B.-ESP)*, tesis de grado MBA, Universidad de los Andes, Bogotá.
- Trujillo, M. A. y Vélez, R. (2006), “Responsabilidad ambiental como estrategia para la perdurabilidad empresarial” en *Revista Universidad & Empresa*, No. 10.
- United Nations University (2006), Home Page, disponible en <http://www.unu.edu/>.
- Walton, M. et al. (2004) “Desigualdad en América Latina y el Caribe: Ruptura con la historia”. Estudios del Banco Mundial sobre América Latina y el Caribe. El Banco Mundial. &

Modelo de internacionalización para la empresa colombiana

Andrés Mauricio Castro Figueroa*

Recibido: abril de 2007 - Aprobado: mayo de 2007

RESUMEN

Un modelo de internacionalización debe partir de la necesidad de fortalecer el entorno empresarial colombiano con miras a un proceso de globalización cada vez más exigente. Aunque diversos autores internacionales y colombianos han tomado el tema de la exportación como el primer paso para la internacionalización, ésta no puede ser la única base sino que se debe partir de un contexto histórico local para que los escenarios deseados se den. Así mismo, se debe fortalecer el desarrollo interno de la empresa para que se prepare y penetre en los mercados internacionales con suficiente capacidad para afrontar los retos que esto demanda. Sólo a través de herramientas útiles de aplicabilidad para el desarrollo estratégico internacional de las PYMES en Colombia, se logrará afrontar los retos que implica un Tratado de Libre Comercio, ya sea con Estados Unidos o la Unión Europea, o con cualquier proceso de integración al que se vincule Colombia.

Palabras clave: internacionalización, exportación, comercio exterior colombiano, modelo.

ABSTRACT

A model of international business must begin with the necessity of improve the enterprises in Colombia, in order to prepare them for the globalization process. Although many foreigners and Colombian researchers have taken the export process as the first step to internationalize the companies, this can not be the only way to succeed in the international market but must begin with a historical context with the only goal to develop a proper scenarios. According to this, the enterprise has to fortress the internal development of the company in order to prepare it to compete on international markets with enough capacity to achieve the goals which the market proposes. Only through these useful tools for the international development of the PYMES in Colombia will succeed the challenge which implies a Free Trade Agreement

* Ingeniero industrial, Universidad América; especialista en gerencia de negocios internacionales, Universidad del Rosario; MSc en gestión de organizaciones, Universidad de Québec; líder del Grupo de Investigación de Internacionalización de la Empresa de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y profesor de carrera de la misma Facultad; miembro del Institute of Industrial Engineers y del Comité Asesor Regional de Comercio Exterior de Bogotá y Cundinamarca; director de Calidad, Productividad y Comercio Exterior de America Consulting Group; escritor, para diferentes medios internacionales como publicaciones de Legis y Legiscomex.com; conferencista y ponente internacional en temas gerenciales y operativos relacionados con comercio exterior y negocios internacionales. andres.castrofi@urosario.edu.co

with the United States or the European Union, or any kind of community process in the commercial order which includes Colombia.

Key words: *Internationalization, Export, Colombian foreign trade, model.*

INTRODUCCIÓN

Brasil y Estados Unidos son dos países con mentalidades similares, pero a la vez totalmente opuestas. El presidente brasileño Luiz Inácio Lula da Silva tiene mucho en común con su homólogo George Bush. En asuntos de comercio, parecen pensar que la respuesta está en el unilateralismo, tendencia iniciada por Bush y adoptada por líderes en todo el mundo.

Incluso, cuando las conversaciones para la creación de un área de libre comercio hemisférico parecen tener problemas, los principales mercados de la región —México, Brasil y Estados Unidos— siguen adelante con sus propias estrategias de intercambio comercial, al diversificar sus exportaciones y abrir nuevos mercados. Esto se ve reflejado en los intentos de cada país por ampliar su posición competitiva.

Un estudio de Latin Trade sobre los cinco principales compradores de bienes a países latinoamericanos —Estados Unidos, Canadá, Alemania, Japón y Brasil— halló que Brasil se encuentra en las primeras posiciones en cada uno de esos mercados. Igualmente, países pequeños que ya han cerrado acuerdos con compradores de

estas naciones y algunos de Europa, resultaron ser los exportadores de más rápido crecimiento, de acuerdo con el análisis de las exportaciones e importaciones en el 2005, año de la publicación. Esto se debe a que estos países o comunidades son los mayores importadores de productos a nivel internacional.

Por ejemplo, Chile no sólo es uno de los que más vende al exterior, sino que en los últimos dos años sus exportaciones hacia los principales mercados mundiales han aumentado considerablemente. Por su parte, Trinidad y Tobago y Venezuela se han beneficiado del aumento de las exportaciones de petróleo y gas natural. A su vez, Costa Rica tiene buenos resultados con sus exportaciones de productos de alta tecnología, pescado y banano a Japón y Canadá, principalmente.

Aunque está claro que China se ha convertido en uno de los principales mercados de bienes primarios en el mundo, esta realidad no le ayuda a ningún productor latinoamericano interesado en exportar productos terminados. Por ejemplo, ese país solo representa un 6% de las actuales exportaciones brasileñas (los bienes primarios sólo son una tercera parte de las exportaciones de Brasil).

No se puede desconocer el liderazgo que está tomando China, que por medio de economías de escala ha favorecido la producción nacional y ha aumentado la demanda internacional a un precio más bajo del que ofrecen los competidores internacionales.

Para aprovechar el potencial del mercado chino, Brasil, por ejemplo, necesitaría que sus consumidores compraran más productos terminados nacionales. A pesar de los avances en los lazos comerciales con China e India a costa de un pacto hemisférico, en la actualidad una cuarta parte de las exportaciones brasileñas se dirigen a Europa y una cantidad similar a Estados Unidos, con el agravante de que este último continúa obstaculizando el ingreso de azúcar y naranja a su territorio.

El panorama de Brasil, sin embargo, es muy favorable por los siguientes aspectos:

- La demanda internacional por sus productos supera la oferta.
- Maneja precios altos en la mayoría de sus productos.
- Las inversiones lo pueden ubicar en un camino favorable para exportar.

Si logra derribar los obstáculos impuestos por Europa y Estados Unidos la economía brasileña se beneficiaría significativamente.

De otro lado, Trinidad y Tobago es un caso que vale la pena destacar,

pues las exportaciones de ese país a Estados Unidos y Canadá crecen más rápido que las de cualquier otro, debido al gas natural líquido -LNG-.

Según la *Review of the Economy*, un informe del gobierno de Trinidad y Tobago indica que este país es el principal productor de LNG (gases como el metano y el etano) en el hemisferio occidental y el cuarto en el mundo. En esa línea, exportó más de 423,8 millones de pies cúbicos en 2003, más o menos el doble que en 2002.

Estados Unidos compra más del 70% de su LNG a Trinidad y Tobago, debido a que cada vez más plantas de electricidad estadounidenses utilizan gas natural, en lugar de carbón; además, como si fuera poco, su propia producción y la de Canadá están disminuyendo. El resultado de estos es que los precios están subiendo, pero la ventaja de Trinidad y Tobago radica en que sus costos de envío son entre el 20% y 30% menores que los de sus competidores en el occidente y norte de África, según Atlantic LNG, el consorcio productor de gas de la isla.

Las compañías petroleras extranjeras acuden en masa a Trinidad y Tobago para ayudarle a suplir la demanda de Estados Unidos. La producción en la isla aumentó porque tiene muchas inversiones extranjeras directas, según lo señala la Asociación Industrial de Trinidad y Tobago.

Por otra parte, Chile sigue siendo líder en comercio exterior. En términos de crecimiento de exportaciones está entre los primeros países en cuatro de los principales mercados mundiales que más importan productos de Latinoamérica. También, es uno de los líderes regionales en términos de volúmenes de exportaciones.

En el caso de Venezuela, los problemas domésticos, en lugar de una estrategia de exportaciones, fueron los incentivos que empujaron a la industria venezolana a mirar hacia afuera. Esa oportunidad, ocasionada por la crisis, ha puesto al país en el mapa gracias a productos como el ron, que ahora es popular en Japón, según la Asociación de Exportadores Venezolanos.

A pesar de que Venezuela es exportadora de petróleo, está buscando fomentar el crecimiento de sus empresas y promover las ventas al exterior, que para el caso colombiano, son consideradas como no tradicionales.

Los anteriores son ejemplos de que algunos países de Latinoamérica están ampliando sus fronteras en la búsqueda de nuevos mercados y de un desarrollo estratégico internacional, con el fin de aumentar su competitividad e insertarse dentro del nuevo contexto global.

Hoy en día Colombia se encuentra con un mundo cada vez más globa-

lizado y así mismo más exigente. No podemos desconocer que ese proceso que comenzó alrededor de 1991 con la “apertura económica”, se ve hoy reflejado en los nuevos procesos de integración económica, como lo es el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, el desarrollo de un tratado de la misma índole con Centroamérica y con la Unión Europea, la vigencia del Tratado de Libre Comercio entre la CAN y MERCOSUR, el posible ingreso de Chile a la CAN y la salida de Venezuela del mismo acuerdo y del G -3. Estos son sucesos que de una u otra forma van a tener un impacto y una relación directa con nuestra balanza comercial a nivel regional y mundial. Para analizar el caso empresarial sólo basta ver el desarrollo de economías como Chile que han demostrado un crecimiento económico y un desarrollo empresarial sostenido en el tiempo, debido a políticas de largo plazo y la especialización en las fortalezas propias del país a nivel productivo y de servicios. La Academia, específicamente la Universidad del Rosario, no puede ser ajena a este contexto y por ende un primer paso para avanzar en ese proceso de internacionalización de empresas en Colombia es necesario comprender la situación actual del país y su relación con este proceso, para diseñar una propuesta al empresario que responda a las necesidades del mercado, no sólo local sino también internacional.

En ese contexto, cabe hacerse la pregunta: ¿La empresa colombiana

está preparada para afrontar los retos que le esperan en esta etapa de internacionalización hacia una inserción del país en el mercado global? Lamentablemente, la respuesta es incierta. Todavía para la mayoría de las empresas, según estudios de FUNDES y diagnóstico de empresas adscritas al programa EXPOPyme de la Universidad del Rosario, el éxito aún continúa en el mercado local, y muy lejanas están las posibilidades que ofrece el mercado internacional. Al respecto, es preciso aclarar que un proceso de internacionalización no consiste solamente en exportar productos hacia otros países y nada más, esto es apenas una etapa inicial. Un proceso de internacionalización parte de la propia realidad de la empresa requiere responder a la pregunta: ¿La empresa está preparada para competir y afrontar así los retos de un mundo cada vez más globalizado, donde las alianzas de grandes empresas multinacionales se encuentran a la orden del día para atacar a los mercados emergentes?,¹ concepto que se encuentra muy alejado de la realidad

¹ Los mercados emergentes son considerados como “pobres”, con poco dinero para gastar, poco sofisticados como clientes, que compran en negocios sucios y desagradables y quedan atrapados en relaciones crediticias de las que no pueden salir; que se orientan a todo lo que tenga un precio bajo, a las “segundas marcas” y a las tiendas de descuento. O se los considera versiones menores de los grupos de poder adquisitivo medio y alto; tomado de *Revista Gestión* (2004, abril – mayo), “Como captar los consumidores emergentes”.

Además, ¿qué resistencia podemos ofrecer? ¿Cuál es nuestro factor diferenciador frente a las grandes empresas internacionales, más aún, si ni siquiera conocemos ese factor en el entorno empresarial nacional? ¿Donde quedó la gestión organizacional, la preocupación por las necesidades reales del mercado, no sólo local sino también internacional, las necesidades del cliente? No se sabe, pero una cosa sí es cierta, ahora se tienen que tomar cartas en el asunto para evitar lamentos más adelante, cuando no haya solución ni salida frente a estos retos que demanda el mercado, no sólo local sino también internacional.

1. LA HISTORIA Y SU CONSECUENCIA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Haciendo una revisión a la historia económica de Colombia, 1830 fue un año que refleja la situación actual de nuestro país, pero se debe hacer énfasis en dos puntos de vital importancia que se plantearon en ese año y que hoy día reflejan la misma situación problemática de aquella época. Un primer punto del gobierno de ese año es el que hace referencia a que se debe fomentar la agricultura, teniendo cuidado de estimular el auge de sectores que no estuvieran desarrollados en otras regiones, con lo cual se evitaría la competencia y la posible ruina de los nuevos empresarios; así, se consideraba

que lo primordial para el país era el desarrollo agrícola; sin embargo, en la actualidad esto no se expresa como productos trasladados directamente del cultivo, como materias primas e insumos, según se ha hecho tradicionalmente, sino por medio de productos con valor agregado en el exterior, procesados, aplicando la agroindustria para el desarrollo del sector agrícola colombiano, y finalmente exportando productos con un factor diferencial. Otro aspecto relevante es que aunque en 1830 se propendía por el desarrollo agrícola a partir de la protección del productor local, hoy en día se debe buscar la protección de los sectores que realmente son competitivos y especializarse en lo que se sabe hacer en el país. No puede aceptarse en términos de un proceso de globalización, el buscar el proteccionismo de mercados o sectores económicos que no son rentables ni competitivos para el país; con ello no se espera acabar con los sectores sino definir realmente cuales son las prioridades reales para el área productiva agrícola nacional y también para el área industrial nacional. Se puede retomar los ejemplos de Corea y Taiwán como dos modelos económicos que cambiaron su estructura productiva y se dedicaron a potencializar sectores rentables y competitivos no basados en la economía local, sino en las necesidades de la economía internacional, por medio del desarrollo, a nivel nacional, de productos de alto valor agregado.

Otro punto en el que se hacía énfasis en 1830 era el impulso de mejoras en las vías de comunicación, tan importantes para la disminución del costo final de las mercancías y los productos de todo género, y para la ampliación del espacio mercantil. Se decía entonces que entre estas mejoras figuraban no sólo los caminos interprovinciales, sino la navegación por el Magdalena. En términos de infraestructura, todavía en la actualidad se viene pensando en la navegabilidad de dicho río y todo se ha quedado en posibles proyectos, como el túnel de La Línea, que está en proceso de construcción. Estos factores son precisamente los que han impedido una adecuada y pronta respuesta a las necesidades del mercado internacional. Al Estado le correspondería en la actualidad hacer un esfuerzo para satisfacer las demandas que en forma realista buscan conciliar los variados intereses empresariales, sectoriales y regionales, y sobre todo respecto de esos intereses empresariales que son el fundamento del desarrollo económico del país.

2. EL POTENCIAL EMPRESARIAL COLOMBIANO

En cuanto al sector empresarial, a nivel de competitividad, según el BCI² 2005-2006, establecido por

² El índice de competitividad para los negocios -Business Competitiveness Index o BCI- eva-

el Foro Económico Mundial, Colombia ocupa el puesto 56, entre 116. En lo que se refiere a operaciones y estrategias a nivel empresarial ocupa el puesto 49 y en cuanto a ambiente de negocios ocupa el puesto 57. Esto demuestra que ha aumentado el interés por parte de los diferentes sectores productivos en Colombia, y del empresariado, en general, por desarrollar un mercado local para entrar en el mercado internacional.

Al hacer alguna revisión sobre el parque empresarial en Colombia las micro, pequeñas y medianas empresa (PYMES, o también MIPYMES) es importante resaltar que éstas constituyen alrededor del 90% de la producción de bienes y servicios a nivel nacional, según poscálculos de FUNDES (Rodríguez, 2003). Pero lo más importante de este dato es que la base y soporte operativo de la gran empresa depende para su desarrollo productivo, en gran medida, del aporte de las PYMES.

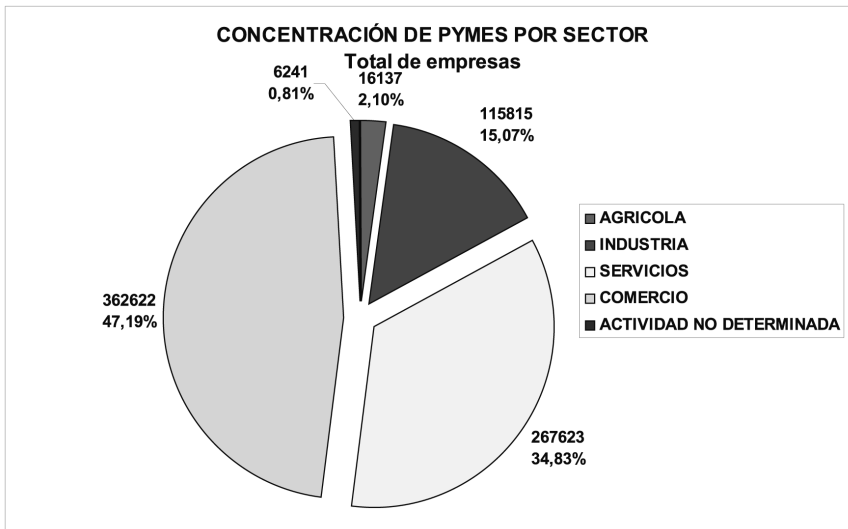
Mucho se ha hablado de la importancia de elevar y mantener la competitividad de estas últimas y la consideración sobre su desarrollo económico. Sin embargo, en la actualidad muy poco se ha hecho por la proyección y promoción de

estas organizaciones y mucho menos para su proyección internacional. A pesar de que se estableció la Ley 590 de 2000, con el fin de promover la creación y desarrollo de las PYMES en Colombia, y que mas tarde fue modificada por la Ley 905 de 2004, aún existen muchos vacíos y propuestas no muy claras para la proyección de dichas empresas.

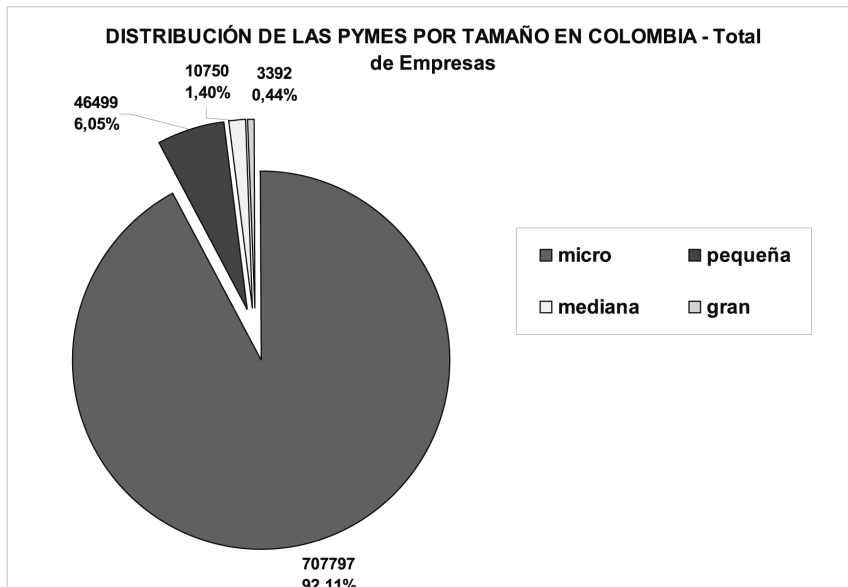
Al retomar los estudios de FUNDES se puede observar claramente que los obstáculos principales para el desarrollo de las actividades económicas de las PYMES los constituyen la situación económica del país, los problemas de orden público, el acceso al financiamiento y el acceso al mercado interno.³ Si el desarrollo y fortalecimiento de la PYME es una prioridad del gobierno, ¿por qué a ésta le es tan difícil acceder a mecanismos de financiación? ¿Se debe esta situación a trabas burocráticas, o más bien a un problema de corrupción que siempre ha estado presente en nuestro aparato estatal? El sistema productivo colombiano y la economía nacional dependen de estas organizaciones que son el motor y directriz principal para la competitividad nacional.

lúa la eficacia con que una economía utiliza su conjunto de recursos; básicamente se enfoca en dos grupos de variables: operaciones y estrategias de las empresas y calidad del ambiente nacional de negocios.

³ Estos obstáculos son resultado de una investigación sobre la percepción de los empresarios respecto de las condiciones del entorno que afectan su actividad económica en diferentes regiones, y como resultado de un estudio previo de FUNDES: Rodríguez (2003).



Fuente: Clasificación de acuerdo con datos de Confecámaras, 2004.



Fuente: Clasificación de acuerdo con datos de Confecámaras, 2004.

Aunque no se habla del porqué de la concentración de la producción nacional en el centro del país y no en las costas, donde sería mas eficiente, según documentos del Banco de la República y de otros países a nivel mundial, si es importante reconocer el porqué de la situación y a continuación se procede al comentario.

En cuanto a la concentración comercial y de producción de bienes y servicios, el 50% de las empresas en Colombia hoy en día se encuentran centralizadas en Bogotá y Cundinamarca y no en las costas, que apenas cuentan con un 10% del total del parque empresarial colombiano, según estudios de FUNDES. Esto no sólo se suma a los empresarios, sino también a que toda actividad se concentra en el centro del país, como la de los entes gubernamentales y las fuentes de comercio. Aquí vuelve y juega el tema del río Magdalena para lograr una mayor eficiencia y trasladar las mercancías a las costas; pero, como es bien sabido, en este momento el río es navegable sólo en algunos tramos; se requiere, por tanto, de un proceso de saneamiento y tratamiento de residuos, debido al nivel de contaminación, para convertir al Magdalena en una vía de transporte eficiente hacia las costas. Se necesita, además, de un proceso de dragado que permita el paso de barcos de carga; esto tardaría varios años en hacerse realidad.

3. LA LOGÍSTICA: FACTOR FUNDAMENTAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS

Sólo en términos de infraestructura portuaria estamos alejados de la realidad. En la actualidad, la capacidad de los puertos está quedando rezagada en competitividad, lo que se manifiesta con mayor agudeza en la costa pacífica donde el país carece de una buena infraestructura portuaria, debido a que sólo se ha motivado el desarrollo del sector portuario en la costa atlántica.

Según datos del Ministerio de Transporte, la mayoría de la carga marítima en Colombia pasa por cuatro puertos de principal importancia —Barranquilla, Cartagena y Santa Marta en la costa del mar Caribe, y Buenaventura en la costa del Pacífico—. Cabe señalar que estos cuatro puertos fueron entregados en concesión al sector privado en 1993 y la experiencia hasta ahora ha sido en gran medida exitosa, de acuerdo con estudios realizados por el Ministerio de Transporte y el Banco Interamericano de Desarrollo, a nivel de Latinoamérica, según cifras del 2003. La productividad se ha elevado significativamente, debido al aumento del movimiento de carga marítima a nivel mundial; no obstante, la inversión nueva por parte de los concesionarios ha sido limitada, lo cual indica que éstos

han concentrado sus esfuerzos en elevar la productividad de los activos existentes y han dejado para más tarde la realización de inversiones para ampliar y mejorar la infraestructura portuaria, que hoy más que nunca se está volviendo una prioridad, especialmente con la respuesta que tiene China frente a la demanda mundial. Tal vez esto explica por qué la opinión empresarial acerca de la calidad de la infraestructura portuaria sigue siendo desfavorable. En la encuesta para el ICG⁴ 2001-2002, Colombia ocupó el puesto 71 y aparece entre los cuatro países con peor calidad de infraestructura portuaria y aún continúa presente la misma percepción, especialmente respecto del Pacífico. En el último año de evaluación, 2005 - 2006, el ICG mostró a Colombia en el puesto 75 a nivel de infraestructura por debajo de países como Chile y El Salvador, que ocuparon los distantes puestos 35 y 54 respectivamente. El valor del indicador para Colombia está 48 por ciento por debajo del que le correspondería dado su nivel de ingreso (BID, 2003; ICG, 2006).

⁴ La competitividad global de una nación esta medida por el índice de competitividad global –ICG–, que evalúa aspectos como infraestructura, macroeconomía, educación, salud, instituciones y satisfacción de necesidades básicas. El índice de competitividad para el crecimiento, también conocido como Growth Competitiveness Index, mide la capacidad de una economía nacional para lograr un crecimiento sostenible en el mediano plazo; éste se basa en macroeconomía, instituciones públicas y tecnología.

No podemos ser ajenos a este desarrollo y hoy más que nunca se requiere eficiencia en términos de globalización y competitividad, especialmente en la operación portuaria, donde se reconoce, según datos estadísticos, que alrededor del 80% de la carga que se mueve a nivel mundial es de tipo marítimo. Si se habla de la infraestructura interna, tenemos todavía deficiencias, debido a que el costo de un flete terrestre Bogotá–Buenaventura es casi equivalente a uno Shanghai–Buenaventura en transporte marítimo. Esto refleja claramente que no somos competitivos en términos de infraestructura y logística, nos hemos quedado con las mismas vías de hace 100 años y hasta ahora su mejoramiento ha dependido de concesiones establecidas por el gobierno para elevar la competitividad y el nivel de respuesta al mercado internacional.

Según el Ministerio de Transporte en su Plan Estratégico 2003 – 2006, y como resultado de un diagnóstico previo, Colombia como región y país cuenta con un área de 1 millón 150 mil kilómetros cuadrados y una extensión de costas de 1.600 kms. sobre el Atlántico y de 1.300 kms en el Pacífico; tiene una población de 44 millones de habitantes, de los cuales 20 millones se encuentran en pobreza y 10 millones en extrema pobreza. Según el mismo documento, una de las mayores dificultades de la economía colombiana es el bajo nivel de competitividad de

nuestros productos en los mercados internacionales, debido, en gran medida, a la alta participación de los costos de la operación logística del transporte, lo que se refleja en el precio final de los productos. Por esto, es importante que la fijación e implementación de políticas de comercio busquen no solamente la modernización de la infraestructura en los diferentes modos de transporte, sino el fortalecimiento de procedimientos inherentes al movimiento de las mercancías, en un marco de facilitación, búsqueda de trámites expeditos y controles objetivos, como se ha intentado hacer en este último año.

Según el mismo documento, los altos costos de la operación logística del transporte se explican especialmente por:

1) *Desarticulación y desintegración de la infraestructura vial de transporte.* El principio de complementariedad que debe existir entre los diferentes modos de transporte, para que en forma natural, de acuerdo con la vocación de la carga —del modo y de los vehículos— ésta se distribuya, no es posible por ausencia de dichas condiciones. Se sugería en algún momento que para responder rápidamente a las necesidades del mercado internacional se deberían crear en el centro del país puertos secos que ayudaran de alguna manera a la movilización de carga

del centro hacia las costas, pero todo ha sido un proceso lento y dispendioso.

- 2) *Atención preferencial, en asignación de recursos, al modo de transporte más costoso.* El caso del Aeropuerto El Dorado para el transporte de carga por vía aérea, y el manejo de la carga terrestre, para hacerla más competitiva en términos de costos a nivel internacional, son algunas de las prioridades para el país en el corto plazo. Sin embargo, la prioridad de estos proyectos, según los últimos estudios realizados por la Contraloría y otras entidades de verificación estatales, han dejado ver el nivel de intereses particulares y privados que priman para el mejoramiento de la infraestructura, especialmente en vía aérea donde aún estamos todavía rezagados frente al entorno mundial y del cuál depende una parte significativa de las exportaciones del centro del país.
- 3) *Seguridad en el transporte y el tránsito.* La infraestructura de transporte tiene un alto impacto en el mejoramiento de la competitividad a nivel regional, al reducir los costos de transporte entre lugares geográficos, y los costos asociados con el tiempo requerido en el proceso de transporte de las mercancías. Por esto, los costos de hacer negocios a distancia se reducen con mejoras en la infraestructura física. El proyecto de doble calzada, a nivel de infraestructura terrestre,

del centro del país hacia las costas, debe ser una prioridad para el gobierno, con el fin de mejorar la conexión de las empresas del interior hacia el mercado externo, reduciendo tiempos y costos.

Según el mismo documento, a nivel departamental, Bolívar es el departamento donde los empresarios consideran que la efectividad de los sistemas de distribución es mejor, entendidos éstos como el almacenamiento, nodos multitransporte y logística. Le siguen a éste Atlántico, Caldas y Cundinamarca. Al contrario, Córdoba, Chocó, Cesar y Meta, se consideran como relativamente menos eficientes en cuanto a tales sistemas.

La segunda gran limitante que tiene la economía colombiana es la dificultad en la ocupación de las áreas productivas en el sector agrícola, niveles inferiores en la productividad y altos riesgos en el transporte de mercancías. Según el documento del Ministerio, el origen de estas dificultades se encuentra en:

- 1) El conflicto social, civil y armado;
- 2) Incremento del desempleo y falta de oportunidades de salud, educación y empleo para un porcentaje importante de la población, y
- 3) Aislamiento físico de importantes grupos de población y ausencia de compromisos serios y soluciones reales.

Estos aspectos son claros en cuanto a la búsqueda de una solución en el

corto plazo para mejorar los aspectos sociales de las regiones y para impulsar el desarrollo económico del sector agrícola y productivo del país.

Hoy en día, en el comercio nacional e internacional se requiere agilidad en la entrega de productos para los clientes locales e internacionales; por tal motivo, uno de los factores más importantes en dicho contexto es la cadena de abastecimiento, también entendida como cadena de suministro. No es un misterio, entonces, el que las nuevas tendencias en gestión vayan encaminadas hacia las mejoras en dicha cadena; por ello, precisamente, a nivel mundial se habla del término SCM (*Supply Chain Management*, o como se conoce en español; gestión de la cadena de abastecimiento o suministro).

La administración de la cadena de abastecimiento abarca el flujo de bienes desde los proveedores, a través del área de manufactura y las cadenas de distribución hasta el usuario final. Como lo afirma Michael Porter, una de las estrategias más importantes para generar ventajas competitivas en los mercados internos y externos, está en el correcto funcionamiento de la cadena de valor, principalmente en la de suministros y distribución.

La cadena de distribución es entendida como una red organizada de agencias o instituciones que combinadamente y de una manera coordi-

nada entrelazan al productor con el cliente.

De acuerdo con este esquema debe analizarse, desde todo punto de vista, dónde pueden existir riesgos que involucren demoras en la entrega al cliente o fallas internas para cumplir con los pedidos recibidos, es decir, peligros a través de todo el sistema logístico de la organización.

Uno de los principales factores desde el inicio de la cadena es el contacto con los proveedores. Porter (1998) plantea que el primer paso que se debe evaluar en toda organización es el poder de negociación con los proveedores. Uno de los problemas más frecuentes con éstos es la calidad de los productos o servicios ofrecidos, sobre todo en la medida en que estos últimos se convierten en un factor primordial para el desarrollo de los productos del comprador, en cuyo caso el poder de negociación estará a favor de los proveedores.

Los abastecedores que venden a clientes más fragmentados, por lo general pueden ejercer una influencia considerable en el precio, calidad y especificaciones, especialmente cuando no existe competencia fuerte que genere una amenaza para ellos.

En el caso de una comercializadora internacional que necesitara enviar un pedido al exterior y el proveedor del producto le incumpliera, los costos en los que ésta tendría que

incurrir para solucionar tal *impasse* serían demasiado altos y finalmente podría perder el cliente y hasta el mercado del producto en el exterior. Según la estadística, en muchas empresas, los dos principales proveedores cubren el 80% de las necesidades de la organización y en algunos casos pueden depender de uno solo. Por ello, es necesario trabajar con profesionales certificados, si es posible con la norma ISO 9001 versión 2000, o al menos administrativa y logísticamente organizados.

Las compras están muy ligadas a la gestión de inventarios. Sobre el particular muchas de las empresas en Colombia consideran que es aceptable tener un nivel bajo. El autor concuerda con el concepto, pero ¿hasta qué punto es permisible cuando no hay una planeación y se produce por producir? En compras, principalmente, se busca el aprovisionamiento, pero ¿qué tipo de insumos se almacenan?, ¿los necesarios para la producción?, ¿o sólo por si acaso se necesita? El departamento de compras debería recurrir entonces a la metodología “justo a tiempo”, caracterizada porque hacer pedidos a medida que el cliente lo demande, un sistema de halar, más no de empujar.

En el caso de la manufactura, muy pocas organizaciones estandarizan los procesos, lo que dificulta una correcta gestión de las operaciones, especialmente de aquellas que se

refieren a la producción. Al respecto puede citarse el caso de procesos en los que hay máquinas que esperan el producto, pero a la vez se presentan cuellos de botella en procesos anteriores, lo que impide el correcto flujo de los materiales en proceso a través del sistema.

En el libro *La meta* (Goldratt, 1985) se plantea que para evitar este tipo de situaciones la organización debe encaminar su acción a producir de acuerdo con el ritmo que generan los cuellos de botella, ya que a medida que se reducen los inventarios en los procesos se verán los problemas más críticos en la gestión de la organización (efecto Iceberg).

Cuando se estandarizan los procesos y se mejora la gestión de manufactura, el proceso fluye con mayor eficiencia, garantiza que los productos sean entregados en el tiempo y momento que el cliente lo requiere, porque al conocer cuánto tiempo consume la organización para producir un lote específico, mayor seguridad se va a tener en la entrega del producto para su distribución. Asimismo, el almacenamiento de producto terminado debe corresponder exactamente con la demanda del mercado, en todas las instancias.

En cuanto a productos perecederos, mientras que las tecnologías de procesamiento y empaque se están volviendo más sofisticadas para reducir los microorganismos y ex-

tender el periodo de conservación de los productos, el mantenimiento de la cadena de frío es una parte crucial para el éxito de las tecnologías ESL (*Extended Shelf Life*).

Los factores ESL que se manejan son enormemente atractivos porque la tendencia global hacia la desregulación de las diferentes industrias ha llevado a un mercado altamente competitivo y de una amplia consolidación, teniendo como resultado menos plantas y una distribución más amplia. Aquí, ESL es un instrumento clave para asegurar que el producto pueda viajar las distancias más grandes, permaneciendo fresco y teniendo el periodo de conservación requerido después de la llegada a su destino. Con el foco actual sobre asuntos de seguridad en la industria de alimentos, las tecnologías ESL ofrecen también las ventajas esenciales en términos de la seguridad del producto y la calidad. ESL abre la vía para estrategias en mercados internacionales mucho más agresivos. Las tecnologías ESL facilitan las condiciones de manipulación, transporte y almacenamiento de los diferentes productos a través de la cadena de suministro, sin perder sus propiedades físicas y químicas, y manteniendo ante todo una excelente cadena de frío.

La temperatura es el criterio más importante y de los de mayor impacto para maximizar el periodo de conservación de los productos refri-

gerados, y todavía es frecuentemente malentendida o sobreestimada en algunos sectores de la producción industrial alimenticia. A pesar de que el estándar industrial actual para la conservación en frío es de 40°F, varias encuestas han demostrado que la temperatura de alimentos congelados en los canales de distribución americanos están frecuentemente entre el rango de 45 y 55°F. La variación en este tipo de temperaturas puede llevar a la aparición y crecimiento de microorganismos o bacterias que pueden llegar a afectar directamente la conservación del producto.

Es importante resaltar que si por lo menos se logra mantener un nivel de bajo cero, en términos de temperatura, los productos tendrán un proceso de conservación mucho más largo y ante todo permanecerán frescos de acuerdo con las condiciones de manipulación y transporte a las que están expuestos en el comercio internacional.

Es importante también tener en cuenta que algunos procesos a nivel de empaque requieren de condiciones específicas para su manipulación y transporte y que sin una apropiada cadena de frío el producto puede llegar a tener problemas al final de la cadena de suministro, es decir, en el momento de entrega al consumidor final. Existe, por ejemplo, el concepto del envase con atmósfera modificada, que consiste en el cambio de la composición de la atmósfera que

rodea a un producto. En términos técnicos, este concepto se aplica al empaque al vacío donde se presenta la ausencia de aire dentro del envase del producto y por tanto se aumenta el período de vida del mismo. Existen tres factores primordiales para el éxito del empaque con atmósferas modificadas, a saber, una buena cadena de frío, condiciones higiénicas adecuadas y una buena calidad del producto a envasar.

No puede obviarse que tecnologías como la RFID en algunos países se han convertido en parte esencial del control de la temperatura de un producto a través de la cadena de frío, pues permite, por medio del sistema de radio frecuencia, controlar el transporte y las condiciones de movilización a que está sometida la mercancía.

Es importante resaltar que una buena manipulación de productos perecederos depende, directamente, de una buena gestión de la cadena de frío, lo que facilita la comercialización y posición de un producto con apariencia y condiciones adecuadas para el consumo humano; un producto con características de frescura y buena conservación, ante todo aptas para el mercado internacional.

Finalmente, la distribución es la parte más crucial en términos de comercio internacional. Antes de tomar una decisión es importante recalcar que para un exportador es mucho más

complejo si él mismo es el que desarrolla la cadena de abastecimiento en el mercado externo y no utiliza canales adecuados para ello. Así, la entrega de los productos es entendida como el flujo físico de la mercancía, y los canales y los intermediarios son quienes que realizan la distribución.

Se recomienda, entonces, que si se desea enviar un producto al mercado internacional, se utilicen los canales ya existentes en ese mercado, pero hay que asegurarse que los costos de distribución no sean demasiado elevados frente a otros competidores, debido a que en algunos casos es mucho más económico traer de un mercado cercano, a uno donde los costos representen mayor valor. Sin embargo, para evitar este problema se debe analizar el factor diferencial o el valor agregado que tiene el producto frente al de la competencia (calidad, innovación o diseño).

Es importante también que en el momento de seleccionar el distribuidor en el mercado externo se analice el cubrimiento, tiempos de entrega y garantía de compra y venta de los productos de la empresa. Pero así como se analiza al distribuidor es necesario hacer lo mismo con el comercializador, ya que se han presentado casos en que este último falla en la entrega de los productos y se pierde así todo el potencial del mercado internacional, pues en estos segmentos el cumplimiento es un factor

que garantiza la responsabilidad y confianza del vendedor.

Una de las recomendaciones, en este caso, es contar con comercializadores alternativos por si alguno falla, sobre todo en la gestión de aduanas donde se requiere mayor agilidad, especialmente con productos perecederos, debido a que los costos de mantenimiento son más elevados.

En el momento en que se minimicen todas las fallas presentes en estos eslabones, se garantizará la entrega de un producto a tiempo y con la mejor calidad posible. No se puede olvidar que con los avances de la tecnología, el comercio electrónico ha modificado toda la estructura de la logística internacional, e incluso, hoy en día, en Estados Unidos las tiendas virtuales (comercio electrónico o *e-business*) están ganando mayor mercado que las tiendas físicas.

Otro aspecto en el campo de la internacionalización referente al sector empresarial, dejando de lado el tema de la infraestructura, tiene que ver con que las empresas continúan pensando que, en el caso de certificar sus procesos bajo la norma ISO 9000, se garantiza la calidad; no obstante, las estadísticas de entidades de certificación muestran que muy pocas organizaciones le dan continuidad a la auditoría de seguimiento para verificar si hay cumplimiento de la norma al interior de las empresas. Las normas se convirtieron en un

proceso meramente burocrático y de exigencia internacional, que en algunos casos no refleja la calidad de los servicios o productos que desarrollan las organizaciones para satisfacer las necesidades o requerimientos del cliente. No debería invertirse dinero si realmente no hay un compromiso serio de la organización para cumplir con los requerimientos del cliente local o internacional.

Una cosa sí es clara: las empresas que poseen la visión del mercado internacional identifican mayores ventajas competitivas en éste que en el mercado local, diferente a aquellas que no lo notan por la misma posición que tienen dentro del mercado nacional. Debido precisamente a que estas empresas potencializan sus productos o servicios en los mercados externos, después de haber conseguido el reconocimiento en el mercado local, o aún con mayor riesgo, sin haber experimentado ventas en el mercado nacional, se lanzan directamente al mercado externo con un producto innovador y con valor agregado en el mercado externo donde pueden lograr una ventaja sobre los competidores locales o internacionales.

Ahora que Colombia se encuentra en un proceso de competencia cada vez más exigente, los mercados demandan de los productos el cumplimiento de mínimos requerimientos de calidad y otros temas relacionados; por ejemplo, en el caso europeo, donde

lo que más se mueve a nivel comercial son las flores —que por cierto sería preferible que se comercializara otro tipo de productos—, la ISO 9000 es un requisito mínimo, y para el sector agrícola las normas EUREPGAP son una exigencia primordial, si se desea entrar el canal de distribución de Europa.

Además de la importancia de la calidad del producto, en algunos casos se exige la certificación con la ISO 14000, que garantiza la calidad ambiental del producto y además obliga a que se apliquen dentro de la organización metodologías y conceptos como la producción más limpia y el desarrollo sostenible sumado al ECO LABELING, entendido como producto ecológico. Como si fuera poco, las organizaciones deben garantizar que sus empleados estén protegidos con los requisitos mínimos de ley, en lo que refiere a seguridad industrial y salud ocupacional, a través de la norma OHSAS 18001, y además, deben al menos contemplar el concepto de la responsabilidad social a través de la norma SA 8000.

¿Porque lo piden? Porque estos requerimientos técnicos hacen parte de las exigencias del consumidor internacional. Muy pocas empresas en el mercado nacional se certifican, debido a los “costos” en que se incurre —según los empresarios— sin ver que más allá de una certificación se trata de una inversión en el largo plazo. Lo que están

logrando estas normas es definir un perfil de consumidor externo que demanda productos cada vez con mayor calidad y seguridad para el comprador externo.

4. LA PROPUESTA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Dentro de los proyectos que se adelantan a nivel empresarial y sectorial en la actualidad, se cuenta con la proyección de las empresas nacionales, a nivel internacional, no sólo como factor de exportación e importación de bienes y/o servicios, sino además como elemento capaz de mejorar la imagen de Colombia en el exterior.

Temas como la marca país y el desarrollo de otras estrategias dirigidas al mundo, con el fin de crear una percepción diferente de aquella reducida a la violencia, desplazamiento, guerrilla, narcotráfico y paramilitarismo, deben ser tomados también como una forma de cambiar el ambiente de negocios interno y el potencial que las empresas colombianas tienen para penetrar en los mercados internacionales.

El Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos es un hecho, y aún estamos pensando competir igual que en el mercado local. Sólo esperamos que este tratado no resulte igual que el proceso de apertura económica de 1991, donde se dieron muchos pri-

vilegios al mercado externo y nada de preparación a las empresas en el mercado nacional, lo que originó quiebras de empresas, desempleo y problemas económicos. Es perentoria la intervención directa de los entes del Estado para promover el desarrollo empresarial del país, pero así mismo una participación más activa de los empresarios en estos nuevos retos que se nos avecinan y de los cuales depende el desarrollo económico y social de nuestro país, tales como la asociatividad empresarial y la reconversión tecnológica, tan fundamentales para competir en los mercados internacionales.

Para desarrollar esta propuesta de internacionalización debe partirse de unos interrogantes para la empresa, o para aquella que esté pensado en abrir nuevos mercados, sobre la necesidad de exportar para internacionalizar. Entre las preguntas previas que deben hacerse al momento de una exportación o de una importación, se presenta una adaptación a lo que podría preguntarse en el caso colombiano:

1. *¿Por qué quiere comenzar el negocio?* En Colombia, debido a la situación de desempleo, las personas optan por buscar otras oportunidades en diferentes campos de trabajo, ya sea creando empresa o simplemente satisfaciendo una necesidad que han visto en el mercado. Entonces, debe tenerse en cuenta que no se puede iniciar un negocio cuando

realmente no se está comprometido con él, y cuando el dinero invertido y las utilidades se vuelven dinero de bolsillo, sin reinvertirse en el proceso empresarial; así, no se puede esperar que una empresa perdure. Por esto es importante que si no se tiene la voluntad necesaria ni el carisma para mantener la empresa, simplemente se debe seguir buscando un empleo que se ajuste al perfil profesional y se deje el negocio para más adelante.

2. *¿Qué desea hacer: importar o exportar?* Si escoge el camino de importar se debe tener en cuenta que el mercado para el producto importado en Colombia corresponde a las grandes cadenas, por tanto el producto debe estar ubicado en estos sitios, teniendo en cuenta si es un producto de primera o segunda necesidad. Pero si el producto que se va a importar es un producto novedoso o diferente en el mercado, se debería crear la empresa y comercializarlo por cuenta del mismo empresario, porque ya tiene los clientes para el producto. En el caso de la exportación, la situación es más complicada pero genera mayor satisfacción. Muchos de nuestros productos, hechos en Colombia, son enviados a nuestros principales socios comerciales, Estados Unidos, Venezuela, Ecuador y la Unión Europea, entre otros, pero ¿qué pasaría si estos mercados cam-

biaran su tendencia de consumo de nuestro producto debido a la entrada de nuevos competidores? ¿Estamos preparados para afrontar esta situación? En algunos casos sí, pero en la mayoría no. ¿Por qué? Porque posiblemente no hubo un seguimiento al mercado objetivo, ni a los competidores en el mercado de destino, como lo vemos en Colombia con el caso chino. ¿Por qué se dice que hay mayor satisfacción? Porque lo que se debe buscar en Colombia es exportar productos con alto valor agregado para generar utilidades y algo que es mucho más que un proceso de exportación. Hoy, la salida no es exportar materias primas, sino exportar bienes elaborados, con alto valor agregado, allí esta nuestro factor diferencial.

3. *¿Cómo desea exportar? ¿Quiere exportar por usted mismo? ¿Desea trabajar a través de una comercializadora internacional?* Esa es la decisión más importante que debe tomar. Veamos ambos casos. En el caso de que se tome la decisión de exportar por si mismo, se debe pensar en todos y cada uno de los peldaños que debe desarrollar con su empresa para llegar al consumidor final. Desde el punto de vista de distribución física internacional, se debe tratar de llegar a ese mercado a través de cadenas de suministro del mercado final, pueden ser detallistas, minoristas,

mayoristas o distribuidores, lo importante en este caso es que el producto no pierda su “nombre internacional” y pueda cumplir con los requerimientos del mercado internacional, es decir, suplir a cabalidad la demanda de acuerdo con su capacidad interna para la producción del bien terminado. En el caso de la comercializadora internacional, el esquema es muy diferente. Mientras en el primer caso, se exporta por el nombre de la empresa, la comercializadora le evita escalar los peldaños, porque ellos ya los tienen; es decir, puede como empresa convertirse en un proveedor de una comercializadora internacional o en una comercializadora como tal, lo cual exige el conocimiento pleno del mercado al que quiere llegar, porque no se va a producir, sino simplemente se va a conseguir los clientes; además, la comercializadora debe asegurar la cadena de suministro del mercado externo. No olvide también que si la operación de comercio exterior supera los 1.000 dólares, debe realizar los trámites de aduana a través de una sociedad de intermediación aduanera, y por tanto se debe delegar esa función a dicha sociedad.

4. *¿Cual es su mercado objetivo?* Esta también es una pregunta que debe ser respondida con profundidad: ¿Qué tanto conoce el mercado? ¿Conoce la balanza comercial de Colombia con ese

país, y específicamente con el sector y el producto que desea exportar? ¿Quiénes son los principales competidores? ¿Cuál es el tamaño real del segmento al que va dirigido el producto? Estas preguntas sencillas darán pautas para identificar ese segmento al que quiere llegar.

5. *¿Qué tipo de producto planea comercializar y cuáles serán sus proveedores?* Lo más importante es conocer lo que el cliente realmente quiere. Si se va a convertir en un proveedor del producto sin producirlo, obteniéndolo a través de terceros, se debe asegurar de que el producto cumple con los requisitos mínimos de calidad y que puede proveer la cantidad que el cliente necesita; si es de calidad, es preferible que el producto tenga una certificación de calidad como la norma ISO 9001, y si es de cantidad, es necesario verificar la capacidad disponible e instalada de la empresa para cumplir con una demanda relativamente elevada. También es importante que se tenga en cuenta los tiempos de entrega para cumplirle a ese comprador externo, y más aun el tiempo de tránsito de salida de Colombia hacia el país de destino. En el caso de que sea el productor del bien requerido en el mercado externo garantice su capacidad de producción de acuerdo con la demanda —lo suficiente para cubrir esa necesidad— y los medios

necesarios para que el proceso de exportación sea eficiente.

6. *¿Cuáles serán las condiciones de negociación?* Uno de los aspectos fundamentales en el momento de la exportación es determinar cuál va a ser el término de negociación utilizado para asumir los riesgos y las responsabilidades al momento del envío de la mercancía. En general y en Colombia, los términos más utilizados en el transporte marítimo son el FOB (Free On Board) y el CIF (Cost, Insurance and Freight) donde se garantiza la entrega en puerto y sobre el buque en el primero, y el flete y el seguro internacional pagado, en el segundo. Recuerde que en la factura comercial debe ir la información sobre los gastos incurridos hasta el FOB o el CIF; por tanto, éstos deben ser cobrados de acuerdo con el término acordado, ya que se están definiendo los riesgos y las responsabilidades en el envío de la mercancía. En el caso del transporte aéreo, los términos serán el FCA (Free Carrier), que significa lo mismo que el FOB, pero en el aeropuerto y, si se negocia, dentro del avión o medio multimodal, y el CIP (Cost and Insurance Paid to), que incluye el flete y el seguro internacional hasta el aeropuerto de destino.
7. *¿Qué método de pago internacional va a utilizar?* En Colombia y en otros sitios, las condiciones de pago y acuerdos de cobro por

el envío de la mercancía están dados por el grado de confianza que existe entre el comprador y el vendedor. Los términos más comunes son la carta de crédito y el giro bancario. El primero se usa cuando no existe ningún grado de confianza entre comprador y vendedor, por lo que la operación se dará entre los intermediarios financieros y la transacción se hará entre los bancos, en cuyo caso no hay preocupación por el no pago de la mercancía. El giro bancario, por su parte, se escoge cuando la confianza es suficiente entre ambas partes, por lo que simplemente se entrega el dinero a través de la entidad financiera donde el comprador tiene la cuenta, para hacerse efectivo el pago desde la cuenta que el vendedor tiene.

8. *¿Cuál es la normatividad que debe cumplir el producto para ser exportado?* Mucho de esto tiene que ver con el proceso de salida y entrada del producto en el mercado internacional. Si es en la salida, algunos productos deben cumplir con unos vistos buenos por parte del Estado —permisos del Ministerio del Medio Ambiente, Invima, ICA o Banco de la República, entre otros—. Si es en la entrada, debe cumplirse, en algunos casos, con aspectos como normas fitosanitarias —si son productos de origen vegetal—, zoonosanitarias —si son productos de origen animal—,

de origen —si se requiere para entrar al mercado internacional— y certificado de origen —para acceder a preferencias arancelarias si es el caso, como por ejemplo la ley ATPDEA—.

9. *¿Cuánto invertirá y cuanto ganará?* Para este punto se debe tener en cuenta los recursos necesarios para comenzar la empresa o el negocio. Hay que asegurarse de hacer un presupuesto estimado a largo plazo de lo que se necesitaría para suplir la demanda en ese mercado. Lo recomendable es comenzar por hacer un plan de negocios, en el que se incluya un plan de mercadeo, uno de producción y uno financiero, además de las proyecciones esperadas por la organización en el largo plazo.

Un modelo de internacionalización para la empresa colombiana debe partir de las etapas o pasos necesarios para integrarse a un proceso comercial cada vez más global. En estudios previos de la Universidad del Rosario a través del programa Expopyme, se ha encontrado que la mayoría de empresas no asume riesgos en el mercado internacional, en una etapa inicial, ya que se considera que el entrar a competir en tal contexto demanda inversión y recursos que éstas no tienen, para desarrollar así un posicionamiento internacionales dicho medio. Por esta razón, acuden al programa con el fin de obtener los recursos

financieros y la preparación necesaria para afrontar las exigencias del mercado internacional y proyectarse fuera del mercado interno.

Por ello, el grupo de internacionalización de la empresa de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario viene trabajando en una propuesta cuyo objetivo es el diseño de un modelo de internacionalización adecuado que conlleve al cumplimiento de una serie de etapas que garantice la preparación de las empresas para competir, no sólo en mercados locales —para afrontar la competencia nacional e internacional—, sino también para poder competir en mercados internacionales con productos y/o servicios con alto valor agregado. Para ello no se requiere solamente tecnología, sino un factor diferencial que genere sobre el consumidor un efecto no contrario al de la compra del producto de acuerdo con su calidad, precio e innovación, teniendo en cuenta los aspectos exógenos mencionados anteriormente para una proyección internacional, demostrada en un fortalecimiento interno de la empresa colombiana.

Este modelo evalúa no sólo el desarrollo interno de la organización desde cuatro aspectos estructurales como lo son producción, finanzas, mercados y administración, sino desde un pilar central que es la planeación para el avance hacia el mercado internacional.

Cada área del modelo se analiza a partir de un diagnóstico situacional que incluye el análisis de las diferentes áreas de la empresa para determinar en qué nivel se encuentra la empresa. Para ello el modelo se evalúa en tres etapas:

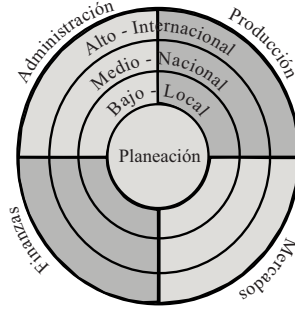
- a. *Bajo-local*, en la cual la empresa se caracteriza por su enfoque en el mercado local, cubre sólo su entorno más cercano y aún no ha desarrollado un sistema de planeación ni una estrategia para expandirse. La competencia no es un factor de amenaza para la supervivencia de la organización y su visión es el crecimiento del día a día. Vive el presente, mas no proyecta el futuro.
- b. *Medio – nacional*, en la cuál la empresa se aleja de su mercado local y se proyecta en el mercado nacional, estableciendo factores diferenciales y generando ventajas competitivas que la fortalecen en el mercado local. En esta etapa hay un proceso de planeación y estrategia para competir en el mercado nacional y se tiene especial cuidado con la competencia, no sólo nacional sino también extranjera.
- c. *Alto – internacional*, en la cuál la empresa no sólo deja el mercado nacional para exportar sus productos, sino que decide asumir el reto de internacionalizarse y posicionarse en el mercado internacional gracias a un fortalecimiento interno y a la identificación de oportunidades en el exterior a partir de la dife-

renciación y el valor agregado del producto o servicio ofrecido.

Para que una empresa se pueda mover de un nivel a otro debe generar una serie de escenarios, que conjuntamente y como un todo, formen la estructura de las cuatro áreas de la organización para su proyección en el mercado internacional. Puede que la organización tenga más adelantadas algunas etapas en unas áreas más que en otras. Por ello, antes de tratar de moverse hacia una etapa superior, la empresa debe estandarizar todas aquellas que están en un nivel inferior al nivel en donde se encuentran las de mejor posición (ver figuras 1 y 2).

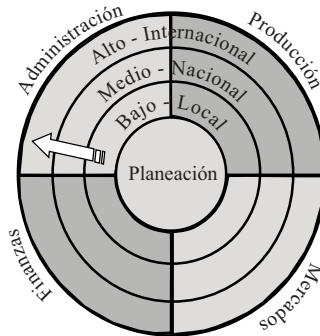
Finalmente, se pretende dar como resultado, a través de esta propuesta, las herramientas necesarias de forma cuantitativa y cualitativa para el empresario, con el fin de que pueda competir de manera eficaz en el mercado internacional y posicionar el nombre de los productos colombianos con un factor diferencial, no sólo en precio sino también con innovación y calidad. Asimismo, debe ser una prioridad para el Estado el promover el desarrollo de las empresas que se proyectan hacia los mercados externos, generando estrategias de infraestructura que procuren la respuesta eficiente de los productos a las necesidades del mercado internacional, debido a que la empresa puede estar preparada pero si tiene una infraestructura costosa pierde competitividad.

FIGURA 1. Modelo de internacionalización⁵



Fuente: Grupo de Investigación de Internacionalización de la Empresa – GIIE – Universidad del Rosario – Facultad de Administración

FIGURA 2. Modelo de Internacionalización – etapas



Fuente: Grupo de Investigación de Internacionalización de la Empresa – GIIE – Universidad del Rosario – Facultad de Administración

⁵ Modelo desarrollado a partir del análisis de las diferentes teorías para la evaluación y diagnóstico de empresas interesadas en comenzar un proceso de internacionalización con base en resultados del programa Expopyme y del grupo de internacionalización de la empresa colombiana -GIIE- de la Universidad del Rosario.

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, A. J. (1998), *Alianzas para la nueva economía*, Mc Graw Hill, Mexico.
- Andriani, S; Biascas, E. y Rodríguez, M. (2003), *Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial. Un reto para las empresas latinoamericanas*, Norma, Bogotá.
- Banco Interamericano de Desarrollo – BID- (2003), *Estudios de infraestructura portuaria en América Latina*.
- Cámara de Comercio De Bogotá (2002), *Cómo exportar – Manual empresarial*, CCB, Bogotá.
- Cameron, R. (1985) *Historia económica mundial*, Alianza, Madrid.
- Colombia, Ministerio de Transporte (2003), *Plan estratégico 2003-2006*.
- Colombia, *Ley 590 de 2000*.
- Colombia, *Ley 905 de 2004*.
- Colombia, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN- (2001), *Mejores prácticas aduaneras en el Este de Asia, Latinoamérica y El Caribe*.
- Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2004), *Estructura productiva y de comercio exterior de Cundinamarca*.
- Colombia, Ministerio de Comercio Exterior (2002), *Guía para exportar en Colombia*.
- Echeverri Enríquez, K. (2002) *Manual del trabajo para mercado de PYMES*, Fundación para Actividades de Investigación y Desarrollo, Cali,
- European Commision (2006), *Competition in Europe's Rail Freight Market*, Europress.
- Jardel, S. y Barraza, A. (1998), *Mercosur: Aspectos jurídicos y económicos*, Ciudad Argentina, Buenos Aires.
- Jerma Kirchmer, A. (2000), *Comercio internacional, metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial guía de estudio*, ECAFSa, México.
- Kinnear, T.C. y Taylor, J. R. (1994), *Investigación de mercados, un enfoque aplicado*, 4ª ed., Mc Graw Hill, México.
- Laman Trip, J. (2000), *CBI Export Planner A comprehensive guide for prospective exporters in developing countries*, The Netherlands Rotterdam Centre for the Promotion of Imports from developing countries, 4th edition.
- López Forero, A. I. (2002), *Europa en la época del Descubrimiento*, Planeta,
- Luzón, J. L. y Marcos, O. (2000), *Geografía de Europa*, Universitat de Barcelona, Barcelona, UBWEB.
- Mencarelli, F. (2005, enero 28), “Asociatividad y redes de empresas”.
- Moori Koenig, V. y Rodríguez, A. G. (2005), *Perfil de la PYME exportadora exitosa. El caso colombiano*, FUNDES.
- Morata F. (2004), *La Unión Europea*, Planeta.

- Murillo, J. (2004), *Exportar e internacionalizarse*, 3R Editores.
- Ocampo, J. A. (1996), *Historia económica de Colombia*, 4ª ed., Tercer Mundo, Fedesarrollo, Bogotá.
- Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial –ONUDI– (2003), *Desarrollo de conglomerados y redes de PYME*, Viena.
- Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial –ONUDI– (2004), *Desarrollo de conglomerados y redes de PYME. Guía de los consorcios de exportación*, Viena.
- Perilla Gutiérrez, R. (2004), *Manual para importadores y exportadores*, 6ª ed. Guadalupe, Bogotá.
- Revista Javeriana, (2005, septiembre), La realidad de la PYME colombiana, desafío para el desarrollo. FUNDES.
- Rodríguez, A. G. (2003), *La realidad de la PYME colombiana*, FUNDES.
- Stanton, W.J.; Etzel, M.J. y Walter, B. J. (1992), *Fundamentos de marketing*, 5ª ed., Mc Graw Hill, México.
- Tugores, J. (2004), *Economía internacional e integración económica*, Mc Graw Hill.
- Villamizar, H. (2000), *Introducción a la integración económica*, Editorial Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá. &

La pertinencia de las facultades de administración: un estudio prospectivo al 2015*

Ángela Lucía Noguera Hidalgo**
Luis Francisco Cubillos Guzmán***

Recibido: marzo de 2007 - Aprobado: mayo de 2007

RESUMEN

La globalización, como fenómeno mundial, ha definido nuevas reglas de juego para las empresas, la forma de hacer negocios y sobre todo el perfil y la formación de los directores y gerentes del hoy y del futuro. Ante semejante reto, las facultades de administración han entendido que deben responder a esas megatendencias y ser pertinentes a esas nuevas exigencias, especialmente en la forma como abordan el estudio y la enseñanza de la administración como ciencia.

Con un horizonte al año 2015 y gracias a la prospectiva; sus conceptos, sus propuestas y sus herramientas, nos atrevimos a realizar este estudio de futuro, en busca de los elementos, condiciones y estrategias que deberán marcar el rumbo de las facultades de administración, en su camino hacia la pertinencia futura y por ende a su sostenibilidad.

Palabras clave: prospectiva, tendencias, administración, escenarios, estrategias.

ABSTRACT

The Globalization, as world-wide phenomenon, has defined new rules of game for the companies, the form to make businesses and coverall the profile and the formation of the directors and managers of the today and the future. Before this great challenge, the administration faculties have understood that they must respond to those mega trends and to be pertinent to those new demands, especially in the form of as they undertake the study and the education of the administration like science.

* El artículo es una síntesis del trabajo de investigación que se realizó como proyecto de tesis final para optar a título de Magíster en Administración de Empresas en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. Enero de 2007.

** Magíster en administración de empresas de la Universidad Externado de Colombia; docente asistente de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario.
angela.noguera17@urosario.edu.co

*** Magíster en administración de empresas de la Universidad Externado de Colombia; Especialista en Finanzas, docente de tiempo completo y director del área de finanzas, Facultad de Administración, Universidad del Rosario. lcubillo@urosario.edu.co

With a horizon to the year 2015 and thanks to prospective; his concepts, his suggestions and tools, we dared to make this study of future, in search of the elements, conditions and strategies that will have to plot the course of the administration faculties, in its way towards the future pertinence and therefore to its sustainability.

Key words: *administration, strategies, tendencies, scenes, prospective.*

INTRODUCCIÓN

La administración es relativamente joven y ha experimentado un vertiginoso desarrollo y evolución en relativamente pocos años, si la comparamos con otras disciplinas. Durante los casi 20 meses de dedicación a la maestría, surgieron inquietudes sobre posibles temas para ser investigados y que tenían relación con la disciplina. Entre las diferentes posibilidades, la prospectiva resultó un espacio de estudio novedoso, exigente y con un espacio de acción y un desarrollo muy prometedores; esto fue un punto de partida para abordar el estudio de dicho tema, su aplicación, utilidad y el punto de apoyo que sus propuestas teóricas y científicas y sus herramientas, entre otros aspectos relevantes, podrían brindar a la ciencia administrativa.

Uniendo los aspectos anteriores, el estudio de la administración, las facultades de administración, la pertinencia en el futuro de la mismas en la formación de los gerentes del futuro y la prospectiva, decidimos proponer como objeto de nuestro trabajo de tesis de maestría, el análisis de la pertinencia de la facultades de administración, a un

horizonte de tiempo propuesto en el año 2015. Este estudio propone un análisis cuidadoso de autores y estudiosos de la administración, académicos y empresarios sobre sus apreciaciones acerca del estado del arte de la dinámica y comportamiento de las facultades de administración en la enseñanza de la disciplina administrativa, así como su visión de futuro enmarcado en tendencias y propuestas. Este estudio de futuro será soportado y apoyado gracias al marco conceptual e instrumental que ofrece la prospectiva.

METODOLOGÍA

Ya que la prospectiva es una disciplina que nos permite abordar el cambio de la manera más acertada (Mojica, 2005, p. 21), el trabajo de investigación tiene en cuenta las herramientas que ésta pone a disposición para desarrollar estudios de futuro.

Las fuentes de información disponibles para llevar a cabo el estudio están relacionadas con las facultades de administración en Colombia, sus cifras, estrategias y directores, de donde se puede obtener la infor-

mación necesaria para validar las preguntas acerca de cómo será el comportamiento futuro de las facultades de administración.

La prospectiva se utiliza en su marco conceptual y en relación con sus herramientas de aplicación; a partir de ella se estudian y analizan las tendencias de la enseñanza de la administración, sus avances, comportamientos y posibles escenarios, lo que permite que en el estudio se visualice mejor hacia dónde se dirigen dichas escuelas en el año 2015. Igualmente, se analizan y se toman como referencia facultades de administración de reconocimiento nacional e internacional, que brindan información pertinente para el trabajo de investigación, relacionada con propuestas actuales y futuras acerca de cómo se llevará a cabo la administración de los negocios en el mundo cambiante, analizar sus tendencias, la generación de conocimiento y los trabajos de investigación realizados en dichas instituciones, que sirven de punto de referencia y documentación para este trabajo. Para el caso de las escuelas nacionales, se consultan aquellas que en la actualidad cuentan con reconocimiento de acreditación de alta calidad, otorgada por el Consejo Nacional de Acreditación -CNA-.

De la misma manera, la consulta de expertos sobre el tema de administración, permite sentar las bases del estudio, al conocer prácticas de conocimientos, retos, teorías, métodos

pedagógicos, desarrollo tecnológico, entre otras, que se presentan en las diferentes facultades de administración. Asimismo, se facilita la ubicación en el estado actual de las facultades nacionales y el establecimiento de las variables que han de tenerse en cuenta en un estudio prospectivo. En este proceso de indagación, se consulta la opinión de los decanos de las facultades, así como de los directores y responsables de los procesos de investigación dentro de las mismas.

Las herramientas que se utilizan para realizar la consulta de expertos son las correspondientes a los programas de MIC MAC, MACTOR; el diseño del escenario apuesta al cual se verán enfrentadas las facultades de administración en el año 2015, mediante el SMIC, y el diseño y evaluación de las estrategias para llegar dicho escenario mediante la herramienta IGO, que pretende analizar la importancia y gobernabilidad necesarias para lograr las estrategias planteadas.

La metodología utilizada en el estudio se basa en el establecimiento e identificación de las variables de cambio y en el análisis de la evolución de su comportamiento para el futuro (2015). Las herramientas aplicadas nos conducen entonces al establecimiento y diseño de los posibles escenarios a los que se verán enfrentadas las facultades de administración al futuro y nos conducen a la elección del escenario

apuesto elegido por los expertos, el cual constituye el horizonte al que pretenden llegar las instituciones en el futuro, dependiendo de las estrategias que se lleven a cabo a partir de ahora: “La Prospectiva nos enseña que no es necesario sufrir o padecer el futuro, sino que podemos construirlo. Y también nos muestra que si lo analizamos adquirimos ventajas competitivas, sencillamente porque nos estamos adelantando a tomar decisiones que otros todavía no ha pensado. De esta manera es posible ganar la delantera e impedir que el futuro nos sorprenda” (Mojica, 2005, p. 20).

En el proceso de construcción del futuro, la importancia del presente resulta esencial. No sería posible pensar en un futuro, sino podemos identificar con claridad lo que pasa hoy, punto de partida del ejercicio prospectivo. La prospectiva es el arte de conjeturar, pero entendiendo esta expresión no como una simple adivinanza del futuro, sino como un ejercicio que requiere todo un proceso que se alimenta de muchas fuentes primarias y secundarias, las cuales están disponibles hoy en día gracias a Internet, o en el tradicional proceso de consulta en la biblioteca.

No se podría iniciar un proceso prospectivo sin consultar sobre qué pasa en otros lugares del mundo con el tema que nos inquieta, pero también resulta central y relevante preguntar en forma directa a aquellas personas

que son reconocidas por su conocimiento del tema, producto de su experiencia profesional, dinámica investigativa y su permanente contacto con la problemática analizada, quienes comienzan a darnos luces sobre las variables que comenzarán a guiar el estudio, y que a la larga serán las que permitan construir los escenarios, estrategias y acciones que determinarán el futuro. Todo lo anterior se encuentra soportado por recursos y herramientas que permiten que este ejercicio de anticipación tenga un respaldo técnico y garantizan que los resultados sean confiables y verificables en todo momento. Todo lo anterior tiene su fundamento en el estructuralismo, la teoría de sistemas y la teoría de la complejidad.

1. TENDENCIAS Y FACTORES DE CAMBIO: PRESENTE Y FUTURO DE LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

1.1 Las primeras tendencias: la empresa y la forma de hacer negocios

- La dinámica empresarial – la globalización.
- Un nuevo concepto de empresa.
- Un nuevo concepto de mercado.
- El conocimiento como un nuevo factor productivo.

- De lo tangible a lo intangible - de la competencia a la cooportunidad.
- La nueva concentración del poder.
- La nueva valoración de las empresas.
- La nueva responsabilidad empresarial.

1.2 Las segundas tendencias: La forma de enseñar y de formar a los directivos en las facultades de administración

- La importancia de la movilidad.
- La doble nacionalidad académica.
- La acreditación, un requisito obligado.
- La apertura de las fronteras.
- La nueva docencia.
- Un nuevo modelo de universidad y de facultad.

2. VARIABLES CLAVE O ESTRATÉGICAS

2.1 Identificación de variables

Para la identificación de variables se desarrolló un taller de expertos, en el cual éstos establecieron un total de quince (15) variables y factores de cambio, con su respectiva clasificación y definición, para luego llevar a cabo la evaluación y obtener el resultado de las variables estratégicas. A continuación se citan dichas variables:

- Vínculo facultad empresa (VFE).
- Centros de investigación y desarrollo (CID).
- Diversidad cultural estudiantil y profesores (DCE).
- Polilingüismo (POLI).
- Profesores experiencia empresarial, maestría y doctorado (PEE).
- Administración como ciencia (ACC).
- Formación en posgrados en administración, MBA, doctorado (FPOST).
- Formación de gerentes éticos e integrales (FORGER).
- Capacidad de las facultades para interacción internacional con pares (INTERPARES).
- Acreditación internacional y nacional (ANI).
- Práctica profesional en contextos internacionales (PCI).
- Virtualización de la educación (VEDU).
- Competitividad empresarial (COEM).
- Financiamiento de la educación (FE).

2.2 Calificación de las variables

La calificación de las variables se realizó por medio de un análisis estructural, a partir de la aplicación de la herramienta MIC MAC, en un taller de expertos. Se calificó la motricidad de cada elemento, o el impacto que cada una de las variables ejerce sobre las demás y la dependencia o incidencia de éstas sobre una en particular.

Las variables que presentaron las calificaciones con los más altos puntajes de motricidad y dependencia fueron precisadas por los expertos. Éstas se denominan *variables clave o estratégicas*, las cuales en su orden y su definición son:

- Competitividad empresarial.
- Acreditación nacional e internacional.
- Capacidad de las facultades para la interacción internacional con pares.
- Formación en posgrados.
- Práctica profesional en contexto internacional.
- Profesores con experiencia empresarial, maestría o doctorado.

3. JUEGO DE ACTORES

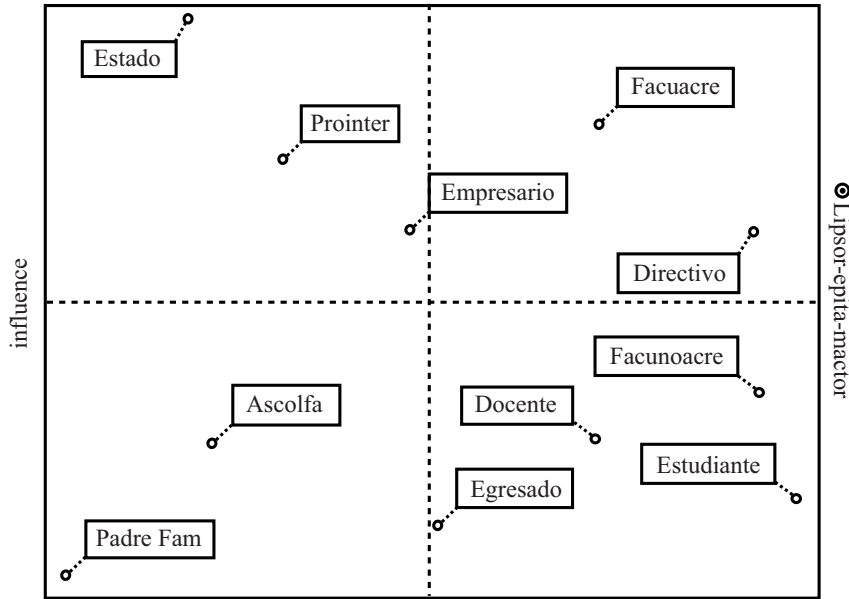
La definición de los actores resultó una tarea de inmensa sensibilidad e importancia. Ésta buscaba reunir en el salón imaginario de la prospectiva, a todos aquellos actores que jugaran un papel protagónico en la estructura y dinámica de una facultad de administración. Este ejercicio resultó desde el principio una tarea vital, y además garantizó la representación de todos los *stakeholders* involucrados. Cabe señalar que se debía garantizar la participación y objetividad de los participantes. Indudablemente, la tarea de reunir en el mismo espacio a todos los representantes e interlocutores válidos no sólo fue ardua, compleja y difícil, sino que la dinámica y compromisos que encontramos en cada uno de

ellos fue de alta condición intelectual y objetividad, en cuanto tuvieron que ver con el insumo conceptual que alimentó con éxito las siguientes etapas abordadas por el ejercicio prospectivo. El grupo de actores que participó en la aplicación de la herramienta estaba conformado por:

- Docentes.
- Directivos.
- Empresarios.
- Egresados.
- Padres de familia.
- Estudiantes de administración de empresas.
- Programas internacionales.
- Ascolfa.
- Estado.
- Facultades acreditadas y acreditables.
- Facultades no acreditadas.

En el anexo 1 se encuentra el cuadro de influencias y dependencias entre los actores. Ahí se puede observar que dentro de los cuatro cuadrantes se encuentran los grupos participantes y de influencia en el medio que conforma y rodea a las facultades de administración. Cabe resaltar que grupos como los directivos y las facultades acreditadas se encuentran en el cuadrante de conflicto, y el grupo de actores de influencia y que dependen en menor valor son: el Estado, los programas internacionales y el empresario.

ANEXO 1. Cuadro de influencia y dependencia entre los actores



Fuente: Aplicación Mactor, segundo taller de expertos

3.1 Grado de poder de los actores según el coeficiente RI*

La tabla de poder de los actores presenta una escala de evaluación que va de 0 a 2. Después de aplicada la herramienta. El resultado es que el Estado, como actor que desempeña un rol dentro del estudio, es quién posee mayor calificación de poder (2.00). Tras éste se encuentran los programas internacionales, los empresarios y las facultades de acreditación. En la siguiente tabla se pueden analizar más detalladamente las posiciones de los actores y la calificación de los mismos.

Coeficiente RI

Docente	0,67
Directivo	0,92
Empresario	1,28
Egresado	0,63
Padre Fam	0,56
Estudiante	0,51
Prointer	1,64
Ascolfa	0,80
Estado	2,00
Facuadre	1,32
Fucunoacre	0,66

Fuente: Aplicación Mactor, Segundo Taller de Expertos

3.2 Matriz de posiciones valoradas de actores y objetivos

La matriz actor–objetivo -MAO- pretende medir la jerarquía específica que los diferentes actores detentan respecto de los objetivos planteados por ellos mismos. De acuerdo con las variables estratégicas, los objetivos son los siguientes:

- La existencia de la facultad del postgrado (FACUPOST).
- La obtención del mayor número de acreditaciones nacionales e internacionales (MAYORACRE).
- Una facultad enfocada a la facultad de ciencias empresariales, para contribuir con la formación de profesionales idóneos para el incremento de los índices de competitividad (FAEM).
- La realización de convenios internacionales para prácticas estudiantiles (PRACINTER).
- Mayor nivel de preparación del cuerpo docente (PREPDOCEN).
- Pertenecer a las asociaciones reconocidas internacionalmente (ASOINTER).

La definición de los actores fue una tarea muy importante, y el ejercicio previo de poner a cada uno de ellos en el contexto del estudio, fue el primer reto que debió asumirse. El conocimiento y la visión sobre el tema de estudio resultaron, para la mayoría de los actores, bastante subjetivos y carentes

de información relevante, confiable y comprensible. Cada actor venía con su propia realidad, más subjetiva que objetiva, y la tarea de documentarlos fue bastante dispendiosa y difícil.

Una razón para poder explicar esta disparidad de criterios y heterogeneidad de concepciones está centrada en la falta de información sobre el tema, especialmente en actores como los empresarios y los padres de familia, quienes mostraron ser “los menos informados”.

Los grupos de discusión permitieron espacios muy enriquecidos de debate y controversia. Con el tiempo, se fue llegando a consensos y acuerdos en algunos aspectos fundamentales de la dinámica de las facultades de administración, lo que permitió, a la larga, procesos de reflexión y proposición sobre las variables, escenarios, estrategias y acciones planteadas a lo largo del trabajo.

Es natural que en la discusión de una problemática, en la cual hay varios actores o grupos de interés involucrados —*stakeholders*—, las posiciones sean radicales en algunos temas, negociables en otros e inclusive desechables en otros casos. También sería posible encontrar algunos actores que puedan ejercer influencia sobre sus otros colegas, que tengan la habilidad de convocar a otros actores a sus grupos de influencia, o

“imponer” sus criterios mediante la persuasión de sus argumentos y posturas. El trabajo adelantado en esta investigación no fue la excepción.

3.3 Análisis de fuerzas y jugadas de los actores para cada objetivo

3.3.1 Fuerza y jugadas de los actores en la existencia de la facultad del posgrado

Los actores que no se declaran favorables a una migración de las facultades de administración de una estructura de pregrado a una estructura de postgrado son:

- Padres de familia.
- Ascolfa, como asociación de facultades de administración.
- facultades de administración no acreditadas.

En nuestro medio, la estructura de las facultades de administración es esencialmente de pregrado, y los programas ofrecidos por las diferentes universidades se orientan a estudiantes recién graduados del colegio. La enseñanza de la administración se orienta a proponer programas universitarios que formen profesionales para iniciar su vida en las empresas, bien sea constituidas, o para ser creadas por los futuros profesionales de la administración.

Por otro lado, se ha venido fortaleciendo la propuesta de la formación en la administración a un nivel de posgrado, lo cual se ha reflejado en un importante incremento de las propuestas de estudios de este tipo en las diferentes universidades nacionales e internacionales. Esta propuesta se ha venido materializando en el incremento de estudios de posgrado, maestría, MBA, y doctorado, a partir de la oferta académica de las diferentes universidades. En estos estudios confluyen estudiantes de diversas disciplinas, con la firme intención de fortalecer sus conocimientos sobre las ciencias administrativas, para poder aplicarlos en sus actividades profesionales, en forma más eficiente y con herramientas y conocimientos que la administración puede brindarles en el desarrollo de su actividad profesional, en cargos de dirección, decisión, manejo y responsabilidad.

Las tendencias mundiales comienzan a señalar una transición por parte de las facultades de administración, de proponer planes de estudio para los niveles del pregrado, hacia los planes de estudio a nivel de posgrado. Al analizar a los actores del proceso encontramos tres (3) que plantean posiciones negativas frente a esta variable analizada.

Para los padres de familia esta transición representa, entre otras limitaciones, aspectos como los elevados costos económicos generados por

los estudios de posgrado y la reducción en las posibilidades de escogencia de programas universitarios de administración; además, una carrera como ésta mantiene altos niveles de preferencia entre los estudiantes recién salidos de los colegios. Estos niveles de preferencia van de la mano con la posición gremial de las facultades de administración, representada en Ascolfa, entidad que agrupa un grupo muy importante de facultades de administración con énfasis en programas de pregrado. La asociación buscaría defender los intereses de sus asociados y propendería por una transición mesurada, manteniendo y mejorando los programas de administración de pregrado vigentes y futuros, además de apoyar a las facultades que propicien la consolidación de programas de posgrado, como ya viene sucediendo con un grupo importante de facultades.

Las facultades de administración que en la actualidad no poseen ningún tipo de reconocimiento o acreditación formal presentan limitaciones para poder estructurar y ofertar programas de posgrado, además de la amenaza de que en el futuro los procesos de acreditación nacional serán obligatorios y los procesos de acreditación internacional serán muy exigentes y costosos. Esto restringe la capacidad de acción de dichas facultades y las expone a una posible desaparición del mercado, o a un campo de acción muy reducido en lo local.

3.3.2 Fuerza y jugadas de los actores sobre la existencia de facultades que obtengan mayor número de acreditaciones nacionales e internacionales

Los procesos de certificación de calidad se conocían básicamente en el medio empresarial. Los procesos ISO surgen como una condición que las empresas de hoy y del futuro deben cumplir para poder interactuar en un mercado global mundial. Estas exigencias de calidad han trascendido al medio académico; así, en la actualidad, a nivel local estas exigencias se especifican en los procesos de acreditación de alta calidad. Este proceso está liderado y dirigido por el Ministerio de Educación Nacional, a través del Consejo Nacional de Acreditación -CNA-. El proceso reconoce en una facultad la calidad de sus programas, posicionándolos a la vanguardia en el contexto nacional.

Estos reconocimientos presentan exigencias de alto nivel en diferentes aspectos relacionados con la actividad administrativa, académica y financiera de un programa universitario, lo cual dificulta el acceso a dicho proceso de un importante número de programas y facultades, las cuales no cumplen con los requisitos exigidos para avanzar en forma exitosa. En cuanto a las facultades de administración y sus programas ofre-

cidos, actualmente sólo 12 programas cuentan con el reconocimiento de acreditación de alta calidad y las expectativas de incrementar ese número son bajas y lentas.

En lo relativo a los procesos de acreditación internacional, las condiciones, costos, requisitos y tiempo, representan limitaciones inmensas, que dificultan enormemente el acceso de las facultades de administración y sus programas a estas certificaciones. Actualmente, en Colombia sólo una facultad cuenta con este reconocimiento y otra facultad ha sido oficialmente aceptada para iniciarlo, lo que habla de lo difícil que es acceder a este proceso. Un panorama no muy alentador podría vislumbrarse hacia futuro, debido a que optar por un proceso de acreditación internacional sería un proceso muy difícil o casi imposible de alcanzar para un inmenso número de facultades de administración y sus programas. Optar por una acreditación internacional abre las puertas a las facultades de administración y sus programas al mundo académico y al intercambio con facultades pares a nivel global, con todos los beneficios que esta relación implicaría y el posicionamiento que se obtendría.

La condición de calidad en las facultades de administración y sus programas, es en la actualidad una gran preocupación y objeto de acciones encaminadas a obtener los reconocimientos propios de estos ejerci-

cios. En el caso de las facultades que cumplen con los requisitos para obtener algún tipo de acreditación local o internacional, todo su grupo institucional (directivos, docentes y estudiantes, entre otros) considera que debe ser una obligación iniciar los procesos y alcanzar las acreditaciones, lo que ha exigido a dichas facultades realizar profundas transformaciones en sus propuestas académicas, investigativas y de extensión, así como un fortalecimiento logístico, en la infraestructura y en los procesos de administración y gestión. Con estos cambios y ajustes estructurales se puede iniciar la etapa de las acreditaciones locales, y comenzar a preparar las condiciones de las acreditaciones internacionales.

El gobierno y Ascolfa propenden por darle mayor dinamismo a los procesos de acreditación, los cuales garantizan la calidad de los programas académicos y de los procesos de formación de profesionales que respondan a las exigencias y necesidades del empresariado nacional e internacional.

En el caso de los empresarios y los egresados, la condición de calidad que otorgan las acreditaciones locales e internacionales, permiten que los profesionales egresados de las facultades de administración acreditadas tengan mejores posibilidades de formar parte de las empresas líderes en los mercados globales, y con el tiempo parte de las exigencias

de ingreso de nuevos profesionales a este tipo de empresas, incluirá el requisito de haber egresado de programas acreditados; sin embargo, existen algunos actores que hacen un peso negativo a dichos procesos, como los padres de familia, Ascolfa y las facultades no acreditadas.

En el caso de los padres de familia, se podría asociar esta posición no favorable más que a una actitud negativa hacia las acreditaciones, a un desconocimiento de los alcances y beneficios que tienen sus hijos al ser matriculados en programas acreditados, en facultades reconocidas y en universidades acreditadas. En este caso es muy importante involucrar más al padre de familia a los procesos académicos en que participan los hijos y enfatizar en la importancia y efectos positivos a futuro de optar por un programa acreditado. En lo relativo con Ascolfa—como gremio de las facultades—la posición podría ser proteccionista, ante la dificultad de muchas facultades asociadas de cumplir cabalmente con los requisitos para optar por las acreditaciones locales e internacionales. Acciones encaminadas a propiciar una cultura de la calidad y facilitar los procesos de acreditación entre los miembros del gremio, podrían ser jugadas que permitirían involucrar al mayor número de asociados a estos procesos de calidad.

Finalmente, en el caso de las facultades de administración no acreditadas

se podrían vislumbrar varias acciones. Las primeras, encaminadas a propiciar procesos internos de mejoramiento y auto evaluación, con miras a optar por los procesos de acreditación como una forma de garantizar y certificar la calidad de sus programas. En el escenario más pesimista, si estas facultades no logran cumplir con los requisitos de calidad exigidos para garantizar certificaciones y acreditaciones, entonces la opción es desaparecer del mercado por las mismas fuerzas y acciones que éste exija por su propia dinámica y desarrollo.

3.3.3 Fuerza y jugadas de los actores sobre la existencia de una facultad de ciencias empresariales

Los procesos de integración académica en las facultades de administración pueden llevar a la estructuración de campos de conocimiento más amplios, que no se limiten únicamente a la enseñanza de la administración como tal. Como respuesta a esta tendencia, las facultades de administración comienzan a pensar en procesos de integración de disciplinas afines, las cuales se pueden agrupar bajo la denominación de ciencias empresariales o ciencias económicas y administrativas.

Esta nueva integración permite reunir en una facultad de ciencias empresariales

riales, a aquellas disciplinas y programas que son afines entre sí, y que amplían más el horizonte del estudio y formación en carreras relacionadas con dirección y gerencia de empresas. Programas como administración, contaduría, economía y logística, podrían encajar en la concepción de dicha facultad, escuela de negocios, facultad de ciencias económicas y administrativas y cualquier otra denominación afin con el tema.

Jugadas propuestas

Como en la descripción de las jugadas del objetivo anteriormente mencionado, se puede observar una apreciación positiva a generar este tipo de integraciones en los actores directamente relacionados con la dinámica de las facultades de administración. En este caso los directivos, docentes, estudiantes, egresados, el Estado, y en general las facultades con niveles de acreditación nacional e internacional, estarían en capacidad teórica de abordar procesos de integración de esos programas afines en una escuela de empresas, o de ciencias empresariales. Estos procesos de integración amplían la oferta de programas, la integración de los mismos (procesos de doble titulación) y permiten establecer unidades académicas más fortalecidas, las cuales pueden, inclusive, constituirse en universidades empresariales dentro del contexto de la universidad en general. Con

miras a estos procesos académicos de integración, las facultades y la universidades pueden emprender acciones tendientes a realizar propuestas de nuevos programas afines a la administración, lo que exigiría un proceso de estructuración de una nueva carrera, con todos los procesos y procedimientos que es preciso emprender para tal efecto.

En el caso de universidades donde las facultades afines se congregan en unidades académicas independientes, la tarea de promover procesos de integración será más compleja, debido a las dificultades de iniciar un proceso de integración, establecer criterios de unificación, además de considerar los procesos culturales generados al interior de cada facultad, los cuales definen identidades diferentes, orientaciones distintas, situaciones que serán verdaderas barreras de entrada.

Las facultades que han sido constituidas inicialmente sólo con el programa de administración, tendrán mayor posibilidad de ampliar su campo de acción académico, con la oferta de nuevos programas que se puedan enmarcar en los contextos de las ciencias administrativas. En nuestro medio, el promover la creación de escuelas empresariales es una iniciativa relativamente nueva y son pocos los casos en que estas integraciones se pueden observar en forma expresa.

Los procesos de creación de escuelas de negocios o escuelas empresa-

riales, deben ser liderados por la dirección de la institución, la cual determina los criterios y las políticas a seguir, los procesos que deben seguirse y las metodologías dispuestas para tales fines. Estos procesos pueden desembocar en la creación de escuelas de negocios, las cuales tengan identidad y autonomía propias y que se encuentren inmersas en la estructura general de la universidad, como el caso de Harvard University y Harvard Business School, para citar un ejemplo representativo.

A pesar de encontrar actores que apoyan los procesos de integración y creación de escuelas de negocios, también hay quienes no se definen muy partidarios de esta propuesta, entre quienes el estudio halló a padres de familia, Ascolfa y las facultades no acreditadas.

En el caso de los padres de familia, su posición no favorable responde, básicamente, a que su vinculación con la actividad y dinámica de las facultades de administración es muy tangencial, e incluso marginal. El papel del padre de familia es fundamentalmente económico, como quiera que facilita los recursos financieros para que sus hijos figuren en las facultades de administración como estudiantes. A partir de ese rol, de gran importancia, su vinculación y accionar son restringidos. En este caso, los padres podrían actuar en forma más dinámica, por medio de la creación de asociaciones de padres

de familia, la participación activa en comités de dirección o gobierno de la institución, o la vinculación de los mismos a programas académicos que las facultades de administración ofrezcan en las modalidades de educación continuada o talleres y cursos de extensión.

En el caso de Ascolfa, su posición, más que de oposición a estos procesos, se concentra básicamente en el grado de intervención y de participación que la asociación puede tener, lo cual comienza a vislumbrarse en el caso de algunas facultades de administración. Por medio de la asociación se podrían establecer criterios y acuerdos básicos para el inicio de esos procesos de integración.

Finalmente, en el caso de las facultades de administración no acreditadas, los procesos de integración y de creación de escuelas de ciencias empresariales, resulta para éstas un ejercicio complejo, debido a la carencia de reconocimiento, de recursos; básicamente, la no acreditación limita estos ejercicios.

3.3.4 Fuerza y jugadas de los actores en la existencia de convenios para prácticas estudiantiles

Los procesos de globalización y apertura a nivel mundial han trascendido a la academia, la cual no es

ajena a lo que se podría denominar la internacionalización de la educación. Cada vez, con más celeridad, las universidades de alto prestigio y reconocimiento mundial buscan nuevos horizontes y nuevos mercados en los cuales posicionarse, bien sea a través de alianzas estratégicas con universidades y facultades locales, o por medio de la incursión directa en esos mercados, ofreciendo sus programas académicos vía virtual o en forma presencial.

El estudio de la administración, no sólo como ciencia social y de negocios, exige que la teoría se pueda validar en forma presencial y práctica, para lo cual las prácticas empresariales resulta el espacio adecuado y fundamental de experiencia y experimentación.

Las prácticas empresariales constituyen pues un espacio esencial para el desarrollo y experimentación de los estudiantes de las facultades de administración, siendo estos espacios muy importantes no sólo en el contexto local, sino además, de inmensa importancia en el contexto internacional.

Las facultades de administración buscarán espacios para el desarrollo de esas prácticas, y estarán permanentemente activas en la obtención de espacios y convenios con facultades pares internacionales, así como con empresas multinacionales, para que los estudiantes puedan acceder a ejercicios empresariales reales, en

contextos globalizados y en ambientes distintos a lo local y nacional.

Respecto de las jugadas y acciones que los actores deben realizar, al revisar la composición de la balanza obtenida, se puede observar que existe casi un consenso positivo en lo relacionado con privilegios y en apoyar el desarrollo de prácticas empresariales en contextos diferentes a lo local (prácticas internacionales). En este caso las jugadas propuestas van encaminadas a garantizar escenarios, estructuras y condiciones, para poder consolidar sólidos y permanentes vínculos entre la academia y el sector empresarial local e internacional, con el fin de establecer convenios de cooperación en prácticas empresariales. Éstas permitirán a los estudiantes de las facultades de administración contar con espacios adecuados y enriquecedores de aprendizaje real y experiencial, y que estas posibilidades se puedan trasladar al campo internacional, en consideración a la tendencia de la empresa en general, como lo es buscar la globalización y la internacionalización.

El establecimiento de convenios de prácticas nacionales e internacionales, la búsqueda de alianzas estratégicas con otras facultades de administración del mundo y hacer convenios con empresas multinacionales, serían algunas de las jugadas que podrían llevar a cabo las facultades de administración que aspiren a ser más globales.

En el análisis de esta balanza, un actor que hace contrapeso negativo son las facultades de administración no acreditadas. Sobre este actor, las jugadas que deben ser consideradas están relacionadas con la decisión de iniciar los procesos de acreditación, en consideración a la capacidad de reunir y cumplir con los requisitos dispuestos formal y oficialmente para tal fin.

3.3.5 Fuerza y jugadas de los actores en mayor nivel de preparación del cuerpo docente

Los procesos académicos perdurables en las facultades de administración parten de la base de poder contar con un cuerpo de profesores calificado, que pueda dedicar la totalidad del tiempo a la interacción académica, la cual se soporta en la triada docencia, investigación y extensión. Las facultades comienzan a entender que la permanencia de los profesores al interior de las facultades es cada vez más necesaria e importante; además, es clave para lograr un equilibrio entre la experiencia laboral del entorno y la experiencia académica.

Las facultades de administración inician un proceso de construcción de un capital humano e intelectual, como base fundamental para garantizar la calidad de los procesos docentes que deben emprenderse. De hecho, en los procesos de acreditación de alta calidad nacional e internacional de

las facultades de administración y de sus programas, la calidad, número, formación y experiencia de los docentes, resulta ser una variable de gran importancia y peso en el momento de realizar evaluaciones y valoraciones.

Las facultades de administración han iniciado procesos formales que buscan el desarrollo integral y la permanencia de los profesores al interior de las instituciones. Por ello se comienzan a desarrollar estrategias tendientes a formalizar y garantizar el desarrollo y la formación de los profesores, por medio de la implementación de estatutos docentes, el establecimiento de procesos de carrera académica y docente, convocatorias para cargos de profesores de planta y de carrera, además de programas de formación y capacitación en estudios superiores de maestría y doctorado para los profesores, los cuales permiten financiar parcial o totalmente esos costos, y se pueden compensar en el futuro con tiempo de dedicación exclusiva, producción académica, investigación y procesos de consultoría para la institución y la facultad.

Otras jugadas relacionadas con los procesos de formación docente se orientan a capitalizar los procesos de acreditación nacional e internacional, con miras a establecer y fortalecer convenios de intercambio profesoral con universidades pares y facultades de igual condición. Estos procesos contribuyen no sólo al enriquecimiento profesional, personal y académicos de los profesores,

sino que permiten establecer redes de intercambio muy fuertes y altamente dinámicas.

3.3.6 Fuerza y jugadas de los actores para pertenecer a las asociaciones reconocidas internacionalmente

El crecimiento y la consolidación de las facultades de administración se construyen a partir de las condiciones expuestas en el análisis de las balanzas anteriores. Una de las variables relacionada con los procesos de internacionalización trae consigo la exigencia de los reconocimientos en ambientes internacionales establecidos en los procesos de acreditación internacional.

Las facultades de administración buscarán entonces establecer un gran número de relaciones con pares externos, situación que se logra estableciendo una fluida comunicación y procesos dinámicos de intercambio intelectual, los cuales se logran optimizar si la

facultad forma parte de asociaciones y gremios académicos internacionales.

En un futuro no muy lejano se convertirá en un requisito, para poder interactuar en comunidades y redes académicas internacionales, ser miembro activo y destacado de asociaciones como BALAS, AABSC, WACRA, EFMD, ASCOLFA, CLADEA, ACADEMY OF MANAGEMENT, entre otras asociaciones y comunidades que reúnen a las facultades y escuelas de administración más reconocidas del mundo. Parte de la gestión de los decanos y directivos de las facultades es abrir los espacios necesarios, establecer las relaciones correspondientes entre otras facultades pares, en la medida en que se haga presencia en los congresos internacionales de administración, la presentación de ponencias sobre los resultados de los procesos consolidados de investigación, la presencia con documentos y artículos en las publicaciones y revistas de estas entidades, entre otras acciones académicas propias de estas reuniones y asociaciones.

4. ESCENARIO TENDENCIAL

Tabla de probabilidad p*

	Probabilidad P*	Tendencia
1 - Competitividad empresarial	0,463	Duda 0
2 - Facultad del posgrado	0,497	Duda 0
3 - Acreditación internacional	0,566	Débil 1
4 - Prácticas estudiantiles internacionales	0,595	Débil 1
5 - Formación docente	0,53	Débil 1
6 - Facultades pertenecientes a asociaciones internacionales	0,59	Débil 1

Fuente: Aplicación Herramienta SMIC. Tercer taller de expertos.

Mediante un ejercicio de recalificación de probabilidad positiva y negativa, y la intervención de tres procesos que son la función cuadrática de las matrices, el método simples y el método Lenke, se llegó a la calificación de la probabilidad denominada P*.

El escenario tendencial está dirigido a ver qué tan probable es que se presenten los seis eventos anteriormente nombrados. La probabilidad de estos se encuentra -dentro de una tendencia intermedia; lo anterior indica que el escenario tendencial está en proceso de ocurrir de manera débil en algunos casos y dudosa en otros. Es decir, que se están realizando algunas acciones para que esta situación ocurra pero aún falta un importante terreno por recorrer y otras acciones a llevar a cabo para que la probabilidad de los seis eventos sea definitiva y contundente.

De no darse cambios en las tendencias analizadas, dentro de 10 años estaríamos viviendo una situación similar a la actual, esto es, todavía estaríamos dudando -frente a la competitividad empresarial, a la facultad del posgrado y a la formación docente de alta calidad además, seguiríamos recorriendo de manera débil el camino de la acreditación y de las asociaciones internacionales. Sí este escenario ocurriese -perderíamos 10 años y se ensancharía la brecha respecto de países como México, Brasil y Chile.

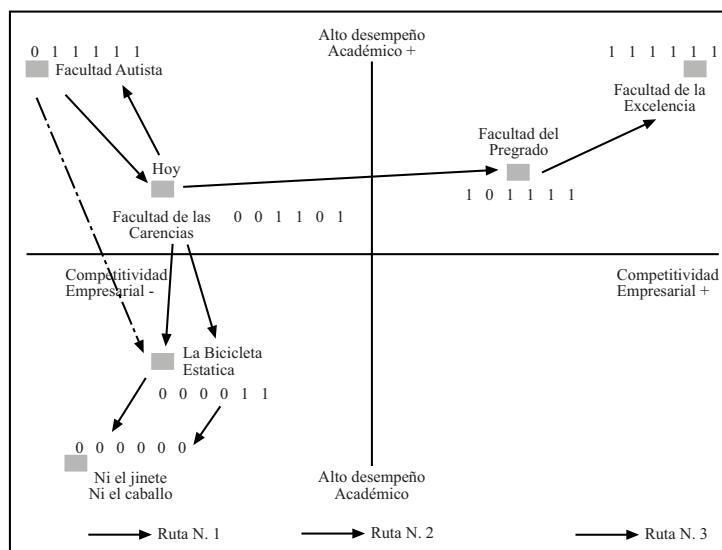
5. ESCENARIO APUESTA

Después de analizar las consecuencias de los diferentes escenarios anteriores, concluimos que el escenario por el cual apuestan las facultades de administración, al horizonte del año 2015, es: *la facultad de la excelencia*.

6. ANÁLISIS DE ESCENARIOS A TRAVÉS DE EJES DE PETER SCHWARTZ

La primera ruta señalada en el gráfico de los ejes de Schwartz, señala el camino hacia el logro del escenario apuesta de la facultad de la excelencia, escenario que plantea una alta condición de desempeño académico y un alto grado de competitividad empresarial. Este camino tiene un punto de partida, situado en el escenario denominado *la facultad de las carencias*. Éste, propone una serie de condiciones favorables relacionadas con facultades que han avanzado significativamente en la obtención de la acreditación nacional y progresa con firmeza dentro de los procesos de acreditación internacional, condición que ha permitido desarrollar una serie de relaciones externas por medio de convenios y procesos de intercambio y prácticas internacionales, además de pertenecer activamente a asociaciones internacionales de administración en calidad de miembros. Sin embargo,

Análisis de escenarios a través de ejes de Peter Schwartz



Fuente: elaboración de los autores

esta aparente fortaleza en lo internacional adolece de condiciones que ubican a la facultad en una condición de carencias, las cuales están básicamente relacionadas con una débil relación e interacción con el sector empresarial, y por ende, una pobre influencia en los fenómenos que determinan las condiciones de competitividad empresarial. En resumen, se presenta una pobre relación universidad-empresa, a lo cual se suma la tendencia actual de la facultad de estar orientada principalmente al pregrado, además de una incipiente estructura docente donde prevalecen plantas docentes de tiempo parcial (hora cátedra), con formación básicamente en pregrado y especialización. La facultad, carece en

gran porcentaje, de profesores con formación en maestría y doctorado, y no tiene políticas definidas sobre procesos institucionales de formación profesoral o de conformación de un cuerpo docente de planta, o en una condición de carrera docente institucional.

Continuando con la ruta hacia la excelencia, la facultad debe ascender a un nuevo escenario denominado la *facultad del pregrado*, espacio en el cual la se logran significativos avances en la consolidación de un cuerpo docente estructurado, con formación en maestría, doctorado y pos doctorado, condición necesaria para poder avanzar en el proceso de acreditación internacional, la cual

se encuentra en etapas avanzadas con reconocimientos que ya se pueden mencionar oficialmente y ser aval de los procesos de calidad y de mejoramiento. Los procesos de internacionalización se continúan consolidando, al igual que se fortalece en forma significativa la relación universidad-empresa, permitiendo una mayor y más activa y dinámica relación con el sector real. La conformación de centros de consultoría, programas de extensión, formación y capacitación “in house”, son el resultado de esta relación, cada vez más estrecha, que permite efectos sobre los niveles de competitividad empresarial y llena en forma consistente ese vacío que comenzaba a ser resuelto, por parte de las empresas, con las denominadas universidades corporativas o empresariales.

La ruta de la excelencia, la cual parte de un escenario de carencias que trascienden a un escenario de facultad de pregrado, para llegar finalmente al escenario apuesta de una facultad de excelencia, no se transita sin un plan de vuelo juiciosamente trazado y tampoco podrá alcanzarse a partir de esfuerzos aislados o de procesos particulares con algún grado de éxito. Las facultades que decidan transitar esta ruta deben establecer criterios y horizontes coherentes y consistentes, los cuales deben ser el resultado de un proceso de planeación y de direccionamiento estratégico institucional, que vaya más allá de la permanencia de los directivos. Un

proyecto educativo de la facultad, que se encuentre soportado por un plan estratégico será la clave del éxito hacia la excelencia. Este plan debe integrar la triada sobre la cual debe descansar la dinámica de la facultad, docencia, extensión, investigación y la internacionalización, respaldado este proceso integral por recursos financieros suficientes, docentes, técnicos y tecnológicos, además de infraestructura física. Todos estos elementos representarán los pilares sobre los cuales se va a apoyar y a garantizar el que la planeación estratégica realizada pueda ser funcional y pertinente en el tiempo. Finalmente, es importante destacar que estos procesos deben ser dinámicos, requieren de etapas y procesos de reflexión y auto evaluación permanentes, lo que permitirá medir el impacto y realizar los ajustes necesarios.

Contrario a la ruta de la excelencia, planteada en las anteriores líneas, la ruta 2 propone una condición inicial a partir, nuevamente, de la facultad de las carencias. Este proceso presenta una transición favorable al escenario que se denomina la *facultad autista*. Esta transición se ve favorecida por un proceso dinámico de mejoramiento continuo, reflejado principalmente en los aspectos relacionados con la consolidación de una facultad orientada a la oferta de programas de posgrado, además de un fortalecimiento de los programas de formación profesoral, o también en la búsqueda, por parte de la facul-

tad, de docentes que ya cuenten con formación académica de alto desempeño, mediante la utilización de mecanismos como las convocatorias abiertas de profesores que reúnan el perfil requerido para maestrías, doctorados y pos doctorados. Además, este nuevo escenario de la facultad autista cuenta con una condición de desarrollo favorable en los aspectos relacionados con su estructura y propuesta académica docente, avanza en los procesos de acreditación con paso firme y se fortalece en su relación internacional; sin embargo, presenta un preocupante distanciamiento respecto del sector empresarial, con el cual mantiene una comunicación escasa y en ocasiones marginal. Este autismo severo rompe la conexión entre universidad y empresa y comienza a alejarse más de una realidad empresarial y económica local e internacional. Esto hace que las propuestas curriculares plasmadas en los *pensum* de las facultades de administración no sean consecuentes respondan a las exigencias de las empresas sobre la formación de los futuros gerentes y directores. Esta condición puede allanar el camino a la consolidación de las universidades empresariales y corporativas, las cuales, con el amparo de las grandes empresas, comienzan a sustituir la tarea formadora de las facultades de administración, y enfocan sus esfuerzos a la formación de profesionales que respondan a las necesidades de sus propias organizaciones, en detri-

mento acelerado de la estabilidad, misión y visión de las facultades de administración.

Esta pérdida de terreno frente a nuevas propuestas de facultades corporativas, y el distanciamiento creciente entre realidad, necesidades empresariales y propuestas académicas ofrecidas por las facultades, pueden dar lugar a un retroceso del escenario autista otra vez hacia el escenario de carencias, o a una condición más crítica: la transición directa entre el escenario autista y el de una facultad que actúa como una bicicleta estática, lo que plantea una aparente dinámica, pero en la realidad no avanza del punto en que se encuentra; se produce así una situación fatigosa, estática y desgastante, similar al ejercicio que se hace en una bicicleta estática: (muchos kilómetros recorridos en el mismo punto). La pérdida de una relación ágil con el sector empresarial, el estancamiento en los procesos de acreditación, la pérdida de eficiencia y prestigio de los estudios de posgrado, además de, un sensible retroceso en los convenios internacionales, determinarán unas condiciones muy difíciles para el campo de acción de las facultades y significarán una pérdida de participación en el mercado de los estudiantes que aspiran a cursar la carrera de administración; estos últimos buscarán opciones como la de matricularse en facultades que se puedan identificar como facultades

de excelencia, o con claros y serios procesos de estar encaminadas a ese escenario apuesta. La pérdida de reconocimiento, frena inmediatamente los procesos de acreditación en curso; así mismo, se pueden presentar problemas de financiamiento que conlleven a la deserción masiva de los profesores hacia otras instituciones, en busca de mejores condiciones académicas, laborales y económicas. Todo lo anterior podría desplazar a la facultad de administración de un escenario de bicicleta estática, al más dramático entre los planteados por el este estudio: “*ni el jinete ni el caballo*”, según el cual se daría una facultad de administración con ausencia total de relaciones con el entorno empresarial, centrada en programas de pregrado, sin ningún reconocimiento de calidad local, carente de convenios y de espacios de intercambio profesoral y estudiantil con el exterior, un cuerpo de profesores principalmente temporal y de hora cátedra, (nada comprometidos con el quehacer eficiente de la facultad y con más intereses económicos que académicos e investigativos), además de la desafiliación de las asociaciones internacionales de administración o simplemente la incapacidad de poder acceder a ellas. Finalmente, sería éste el escenario más lamentable y seguramente el preámbulo de una desaparición del mercado casi anunciada. Es, como resulta obvio, el escenario al que ninguna facultad desea llegar o siquiera acercarse; en él sin duda, los

procesos de planeación estratégica integral no existen, así como tampoco existen un plan de desarrollo consistente y propuesto en el corto, mediano y largo plazo. Se termina así un ejercicio de dirección cortoplacista y sin ninguna perspectiva futura diferente a la desaparición.

La ruta número 3 propone un derrotero muy similar al propuesto en la No. 2, el cual que lleva a la facultad de administración a un escenario de carencias totales —*ni el jinete, ni el caballo*—. La diferencia principal con la descripción de la anterior ruta es que el punto de partida se hace a partir del escenario de la facultad de las carencias, momento a partir del cual se comienza un proceso de deterioro de las variables consideradas, pasando luego por la facultad de la bicicleta estática, para finalmente ubicarse en el no deseado de *ni el jinete, ni el caballo*, en el cual las carencias son absolutas. La ausencia de procesos serios de planeación constituye una característica principal, además de una muy posible orientación de la facultad hacia la rentabilidad con bajos costos, en detrimento de procesos de aseguramiento de la calidad. En este nivel se podrían considerar aquellas facultades en las cuales la variable más importante es la utilidad, basada en grandes volúmenes de estudiantes que pagan altos costos de matrículas, remuneraciones muy bajas a los profesores, ausencia de planes de formación y capacitación docente,

además de procesos de investigación inexistentes, nula relación con el medio empresarial, circunstancias que definitivamente crean las condiciones para que la facultad desaparezca u opere en condiciones marginales a las disposiciones legales del medio. Una visión meramente comercial y financiera de una facultad lleva a decisiones obvias cuando los niveles de rentabilidad descienden dramáticamente y las pérdidas comienzan a estar a la orden del día. Se llega así a la decisión de liquidar el negocio y buscar nuevas opciones de inversión, mejores que las anteriores.

7. CONCLUSIONES

Iniciar esta etapa final del trabajo resulta muy comprometedor en la medida en que las conclusiones permiten destacar los aspectos más relevantes e importantes de este ejercicio prospectivo de mirar las facultades de administración en un futuro no muy lejano.

En primer lugar, quisiéramos detenernos y retomar algunas formas de definir las bases sobre las cuales descansa la prospectiva en su filosofía y concepción central. Para ello vamos a destacar algunos conceptos emitidos por expertos y estudiosos del tema. Según Michel Godet en su *Manuel de prospective stratégique* —Manual de prospectiva estratégica—: “La certidumbre absoluta del mañana sería la sentencia de muerte

de la imaginación y acabaría la fuerza de voluntad” (Mójica, 2005, p. 19). De igual manera, Hugues de Jouvenel en *L'anticipation pour l'action* —La anticipación a la acción— propone: “La prospectiva no es ni profecía ni ciencia ficción porque no tiene vocación de predecir el futuro (...) Su finalidad es contribuir a una mejor comprensión del mundo contemporáneo, explorando lo que puede suceder y lo que nosotros podemos hacer por medio de un proceso pluridisciplinario que tiene en cuenta la dimensión del largo plazo (...) El futuro pertenece al ámbito de la libertad (...)” (Mojica, 2005, p. 19). De acuerdo con el fundador de la prospectiva Gastón Berger: “(...) lo acontecido en el presente se explica por decisiones que se tomaron en el pasado, para bien o para mal (...)” (Mojica, 2005, p. 20); y para Maurice Blondel, por su parte: “(...) El futuro no se prevé sino que se construye” (Mojica, 2005, p. 20); además: “Las organizaciones exitosas son tributarias de las determinaciones acertadas que se tomaron en el pasado e, igualmente, las perdedoras lo son porque eligieron, en el pasado, el camino equivocado (Mojica, 2005, p. 20).

Las facultades de administración, y en general las facultades de nuestro medio, contadas excepciones, no habían considerado abordar procesos de planeación sistémica que les permitiera establecer con suficiente anticipación sus derroteros en el

futuro y las acciones que debería emprenderse para afrontar el futuro; este último podría ser, desde su perspectiva, no tan incierto e incluso relativamente tranquilo y asegurado. Esta consideración podría resultar en parte cierta, si miramos la dinámica de las facultades de administración en el pasado remoto y reciente. Podríamos hacer algunas consideraciones al respecto.

Las facultades de administración tenían un marco de acción más referenciado a la oferta de programas de pregrado adecuados, en sus propuestas académicas y docentes, para las necesidades de la empresa y de la formación de gerentes y directores de empresas. El número de facultades de administración era relativamente bajo, lo que permitía atender una demanda cada vez más creciente por una disciplina joven, atractiva y que resultaba redituable en términos laborales y económicos. Lo anterior permitió garantizar a las facultades existentes una demanda amplia en términos de cupos para estudiantes, lo que garantizaba su sostenibilidad económica. Por otra parte, se contaba con una infraestructura docente centrada en la hora cátedra, con procesos de investigación muy incipientes y una relación con el sector real bastante marginal, además de una casi orfandad en cuanto a relaciones con otros centros de estudios del exterior. Los directivos de las facultades de administración determinaron en épocas

pasadas, que el crecimiento de sus facultades y su consolidación en el mercado universitario y profesional, tendrían una dinámica natural que se mantendría invariable con el correr de los años. Por consiguiente, los procesos de planeación en las facultades obedecían básicamente al corto plazo y los ejercicios de estructurar planes y programas con horizontes mayores en el tiempo eran excepcionales. Todo esto era básicamente un contrasentido, ya que estas facultades, formadoras de los administradores, adolecían de falta de planeación y estrategia, aunque fuera precisamente esto lo que se pregonaba en las aulas de clase.

La planeación y la estrategia comienzan a tener significativo valor en las aulas de clase con la presencia en el mundo de la administración de Michael Porter, quien revolucionó el concepto de planeación estratégica, lo cual generó una nueva corriente de estudio en las facultades, gracias a lo cual comenzó a ser preocupación de las organizaciones el adoptar modelos de planeación a futuro. Estos ejercicios adquirieron gran importancia y se comenzó a consolidar una tendencia muy fuerte a nivel mundial relacionada con la necesidad y la importancia de poder planear el futuro a partir de una evaluación juiciosa del presente.

Con el pasar de los años, y sin dejar a un lado a todos los estudiosos de la administración que han abordado el

tema de la estrategia y de la planeación con dedicación, profundidad y rigor conceptual e intelectual, surge la prospectiva como una corriente intelectual con gran fuerza e impacto la cual, como lo menciona Francisco Mojica (2005) en su libro *La construcción del futuro*: “(...) La prospectiva quiere ayudar a encauzarnos por las vías más aconsejables y a evitar caminos desafortunados (...) lo hace examinando las situaciones o escenarios en donde la organización podría hallarse en el futuro, de modo que tengamos claridad sobre cada uno de ellos y después de examinarlas o analizarlas tomemos la más conveniente y desechemos las que nos desfavorezcan (...)”.

De hecho, ha sido todo un reto el poder proponer un ejercicio prospectivo al interior de las facultades de administración, aunque el mismo ya había sido asumido por un grupo de facultades de administración de Antioquia, al proponer un estudio prospectivo del futuro de las facultades de administración al año 2015, fecha que por casualidad coincidió con la propuesta del estudio prospectivo hecho por nosotros. La prospectiva resulta ser una propuesta joven en el marco académico local y mundial, y lo es más aún en nuestro contexto empresarial y académico. Todo lo anterior planteaba un desafío y un compromiso maravillosos, lo cual se abordó con inmenso entusiasmo y energía desde el principio y hasta el final de la tarea propuesta.

La iniciativa de realizar este estudio prospectivo fue una iniciativa que surge al inicio del estudio del MBA, y se fue consolidando en la medida que el proceso académico avanzaba, con la fortuna de que el énfasis en prospectiva reforzó aún más la iniciativa, la cual contó para su desarrollo con un ejercicio multidisciplinario e interinstitucional, en el cual no sólo participó un selecto grupo de actores, sino que además tuvo el apoyo permanente de las facultades de administración de la Universidad Externado de Colombia —cuna natural del estudio— y de la de la Universidad del Rosario, comprometida y dispuesta a brindar todo su apoyo, disposición e interés por los avances del trabajo investigativo.

La revisión del marco teórico y de las mejores prácticas de las escuelas de administración tuvo un rigor bien importante. Este ejercicio abarcó las principales facultades de administración o escuelas de negocios del mundo, ejercicio que se logró consultando los principales *ranking* de escuelas de negocios. Como resultado de esta primera aproximación sobre el estado del arte se logró identificar las tendencias más relevantes e importantes sobre el devenir de las escuelas de negocios y la forma como cada una de ellas estaba leyendo su futuro, en términos de sus propuestas académicas, naturaleza y estructura de su cuerpo docente,

tendencias sobre investigación y relación facultad-empresa.

La definición del estado del arte permitió, como se manifestó anteriormente, identificar tendencias relevantes, las cuales serían el punto de partida en la dinámica de expertos. Identificar aspectos tan relevantes como la forma actual de hacer negocios en el mundo, sumado a los procesos de globalización e internacionalización de las economías y de las empresas, la estructuración de redes de negocios y de empresas ligadas a los conceptos de cadenas productivas y cadena de valor, la nueva concepción de los mercados y de los consumidores, además de las nuevas formas de llegar a sus imaginarios mentales —las cuales tienen el soporte de la tecnología y de la informática (Internet)—, resultan aspectos que comienzan a tener un inmenso impacto en la forma de orientar los negocios y las empresas, y por ende proponen nuevos retos y giros en la forma de dirigir la organización y el perfil de los directores de la misma. Todo lo anterior exige vislumbrar la administración y la forma de dirigir del presente y del futuro, y obviamente redimensiona el papel formador que deben desempeñar las facultades de administración en el inmediato, mediano y largo plazo.

Otro aspecto relevante de las nuevas tendencias de los negocios es la transición de lo tangible a lo intangible,

en términos de poder valorar a las organizaciones. Hoy en día, y en el futuro, el valor de las organizaciones se aleja del tradicional concepto del activo tangible (bienes muebles e inmuebles), y se comienza a medir en relación con su capacidad de atraer y tener capital de carácter intelectual, *good will* o *know how*.

Con la globalización mundial, las fronteras tradicionales geográficas han comenzado a desaparecer y la forma de hacer negocios ha trascendido de lo local y regional, a un escenario mundial en el cual la forma de hacer negocios y las relaciones económicas y empresariales son transnacionales. La movilidad entre naciones y la movilidad e influencia de las empresas son cada vez mayores; asimismo, la búsqueda de nuevos mercados y consumidores, así como la dinámica empresarial de fusiones y adquisiciones, están a la orden del día. Toda esta dinámica trasciende en el perfil del empresario y directivo de empresa, y las condiciones de formación y perfil han cambiado dramáticamente.

Las facultades de administración deben entender esos cambios y adecuar sus estructuras, esquemas académicos y relaciones con facultades pares alrededor del mundo. Es así que las nuevas condiciones exigidas para la formación de directivos y gerentes requieren el aval de organizaciones globales las cuales comienzan a establecer criterios y

estándares que se ven reflejados en los procesos de acreditación local, y fundamentalmente internacional, que garantizan la constitución de redes de intercambio, investigación y dinámica académica y docente. El alcanzar estos reconocimientos permite a las facultades de administración insertarse adecuadamente en contextos globales académicos y extender las fronteras del conocimiento, cooperación y fortalecimiento de las escuelas de negocios. Lo anterior viene de la mano de la apertura de las fronteras, de lo cual no es ajeno la academia, ya que gracias a los tratados de libre comercio la movilidad de las facultades de administración, sus docentes y sus estudiantes es cada vez mayor, más exigente y necesaria, por no decir que se constituye en un requisito obligatorio para garantizar la perdurabilidad de las facultades.

Este nuevo orden exige de las facultades de administración cambios profundos en la estructuración de los *pensum* académicos, procesos de consolidación de un cuerpo profesoral cada vez más capacitado e idóneo, con formación de maestrías y doctorados, así como esquemas de investigación dinámicos que generen productos y servicios para las empresas, los cuales respondan a sus necesidades de profesionales y se ajusten al nuevo orden empresarial mundial.

El ejercicio prospectivo planteó otros retos en su desarrollo, siendo uno de

ellos la posibilidad de reunir en este propósito a todos los actores involucrados en la dinámica de la administración y en la tarea que desarrollan las facultades de administración. En el contexto local habían sido escasas las oportunidades de reunir, en un mismo lugar, a los *stakeholders* identificados previamente, para escuchar y discutir sus puntos de vista sobre las condiciones y requisitos que debe reunir la facultad de administración del futuro. Esto contribuyó al enriquecimiento colectivo y a la puesta en común de posiciones aparentemente opuestas, pero que a la larga permitieron construir una serie de variables que fueron el cimiento para la propuesta final que plantea este trabajo de investigación. A nuestro juicio, fue ésta, indudablemente, la etapa más dinámica y constructiva del ejercicio realizado. La dinámica del juego de actores, soportada por las herramientas de la prospectiva allanó el camino de la formulación de variables, escenarios, estrategias y acciones.

La acción e influencia del juego de actores propone una serie de fuerzas, las cuales se plasmaron en las balanzas; en estas últimas, se midió el peso y la influencia de las diferentes variables encontradas y se plasmó el criterio propuesto por cada una de ellas. El análisis de las balanzas permitió definir una serie de fuerzas y de jugadas, centradas en el grupo de variables clave, las cuales comenzaron a vislumbrar los diferentes esce-

narios propuestos, siendo finalmente el escenario apuesta el centro de las estrategias y acciones finales de este trabajo. La definición final de los eventos para la propuesta de los escenarios apuesta y alternos propuso como puntos centrales la competitividad empresarial, las facultades con una tendencia a convertirse en escuelas de posgrado, los procesos de acreditación local e internacional, las prácticas y los intercambios docentes y estudiantiles, los procesos de formación docente en maestría, doctorado y posdoctorado, así como la presencia de las facultades como miembros activos de asociaciones internacionales de administración, foro permanente para presentar avances en la investigación, en el cual se quiere permanecer, ya que en éste se pueden ampliar las fronteras del conocimiento.

El ejercicio prospectivo realizado propone una serie de escenarios, los cuales fueron evaluados, analizados y debatidos por los expertos, quienes finalmente identificaron los más probables. Esta etapa final del ejercicio prospectivo permitió establecer las condiciones en las cuales una facultad puede alcanzar la excelencia y estar a la par de las mejores del mundo.

Los escenarios propuestos fueron denominados: *facultad de la excelencia* (escenario apuesta), *ni el caballo ni el jinete*, *facultad autista*, *facultad del pregrado*, *facultad de carencias*

y *bicicleta estática*, cada uno de ellos ampliamente analizado en la parte final de esta investigación.

Al alcanzar nuestro escenario apuesta *la facultad de la excelencia*, se pudieron identificar las condiciones que una facultad de administración debe considerar si desea ubicarse en el futuro en esta categoría, las cuales se deben cumplir a cabalidad. Una facultad de excelencia debe establecer una permanente acción con el sector empresarial y real, con el objeto de trabajar en forma cooperada. La incidencia que la academia debe tener sobre la definición de políticas empresariales, y su capacidad para identificar las necesidades del tipo de profesionales que las empresas requieren, serán argumentos suficientes para proponer acciones y estrategias que contribuyan al incremento de los índices de competitividad de las empresas, por medio del estudio profundo del fenómeno de la perdurabilidad empresarial. Para ello será indispensable un trabajo cooperado, generoso en acción y espacios reales para la investigación aplicada en las empresas, obteniendo como resultado un enriquecimiento de la academia y un beneficio tangible y real para las empresas en su crecimiento y consolidación, lo cual equivale al punto de equilibrio entre docencia, investigación y extensión. Esta dinámica permitirá la transición de las escuelas de administración centradas en los programas de pregrado,

hacia facultades que dinamicen los posgrados (especializaciones, maestrías y doctorados), los cuales deben responder eficientemente a las exigencias de las empresas respecto del profesional idóneo y capaz de abordar con éxito la dirección y la gerencia de las empresas; solo así se podrá establecer un real vínculo entre universidad y empresa.

Otros elementos esenciales en la búsqueda de la excelencia en las facultades de administración tienen relación estrecha con la capacidad de las facultades para acreditar ante la comunidad nacional e internacional la calidad de sus procesos docentes, investigativos y de relación solidaria y estrecha con el entorno que las rodea, de tal manera que sean respuesta a las necesidades de crecimiento y alcance social de sus procesos. Las acreditaciones garantizan que las facultades se ubiquen en este escenario y tengan un espacio en los contextos locales y en el medio internacional. La acreditación de alta calidad nacional es el primer paso obligado, con las implicaciones positivas que este reconocimiento tiene sobre la perdurabilidad académica, y será el primer requisito de las escuelas de negocios para abordar el difícil y exigente proceso de alcanzar la acreditación internacional, lo que sin duda le generará a la facultad ventajas competitivas y comparativas muy significativas frente a las facultades que aún no han iniciado estos procesos.

Estas certificaciones amplían el horizonte de acción de las facultades de administración, permitiendo que puedan participar de programas de formación docente y de intercambios estudiantiles a nivel global. La posibilidad de enriquecer el conocimiento de los profesores y estudiantes con estas experiencias posiciona aún más a las escuelas de negocios y garantiza una movilidad académica antes lejana y desconocida para la gran mayoría de facultades. Este logro permite a las facultades fortalecer sus estrategias de internacionalización y de formación e intercambio en doble vía.

Los ejes de Peter Schwartz aplicados al estudio permiten visualizar con absoluta claridad las diferentes rutas y caminos que las facultades de administración podrían seguir, ya sea en la búsqueda de la excelencia o para su desaparición total. Esos caminos de libre escogencia dependerán básicamente de la visión de futuro que estas instituciones tengan de la administración y de su capacidad para plasmar dicha visión en estrategias y acciones que sean coherentes y respondan a un plan de desarrollo estratégico e integral. Todo lo anterior permite plantear al interior de una facultad de administración las condiciones necesarias para garantizar perdurabilidad en el futuro.

Un elemento final tiene que ver con la capacidad que pueda tener

la facultad de administración de ser miembro activo y dinámico de las diferentes asociaciones mundiales de administración, hecho que permitirá compartir avances en investigación, construir y fortalecer redes investigativas, propiciar la consolidación de semilleros de investigación y garantizar, en la tarea docente, los denominados relevos generacionales.

La excelencia es un camino de permanente construcción; alcanzarla y mantenerla exigen nuevos y denodados esfuerzos. Las facultades de administración son el lugar donde se forman los futuros directivos y gerentes de las empresas; estas últimas, a su vez, dinamizan la economía de un país, de una región y del mundo. Su tarea exige una estructura y una dinámica que garanticen la formación de profesionales, quienes tendrán la responsabilidad de preservar la perdurabilidad empresarial, la competitividad de la economía y la contribución a mejores y mayores niveles de bienestar de las naciones. Es precisamente en estos lugares donde se forma al estratega y al líder empresarial, y se imparten los conceptos teóricos y prácticos que los estrategas requerirán en el futuro. Consecuente con lo que estas facultades enseñan deben ser, además, modelos de planeación y de organización, lo que sólo se alcanza con rigurosos ejercicios de auto evaluación y anticipación del futuro, para poder entender la reali-

dad y definir estrategias y acciones tendientes a lograr la excelencia.

En el desarrollo de este trabajo de investigación la prospectiva ha demostrado que mediante un juicioso proceso, debidamente estructurado, con la participación y representación de todos los actores involucrados, es posible comprender la realidad y las mejores formas de dirigir los esfuerzos, amén de marcar el camino del futuro que, gracias a las herramientas de que se dispone y al concurso serio, reflexivo y crítico de los participantes, se hace posible cada vez más probable y real.

Quisiéramos concluir estas páginas agradeciendo a todos aquellos que hicieron posible que este esfuerzo académico fuera una realidad. Su tiempo, dedicación e interés en el tema, nos permitió plasmar en las anteriores páginas un ejercicio serio y comprometido sobre el acontecer presente y el rumbo futuro de las facultades de administración.

Sólo esperamos que este documento trascienda más allá de un compromiso académico para optar por un grado de maestría y sea materia de análisis, reflexión crítica y punto de partida para otros ejercicios prospectivos que permitan mejorar lo presente y construir un futuro anhelado para las generaciones que nos seguirán en el estudio de la administración.

Finalmente queremos referirnos textualmente a un aparte de las

propuestas hechas por Michel Godet en su *Manuel de prospective stratégique*, consignado en el libro de nuestro maestro y tutor en este trabajo, profesor Francisco José Mojica, merecedor de nuestra admiración y respeto como profesor y guía en esta etapa de nuestras vidas: “La prospectiva es un mensaje de esperanza para todos los que quieren tomar el destino en sus manos. Imaginar un porvenir diferente, es comenzar a cambiar el presente. El sueño hace fecunda la realidad. ¡Adelante conspiradores del futuro para que la utopía de hoy se convierta en la realidad del mañana!”.

BIBLIOGRAFÍA

- Wood, M. (2006), *A Global Guide to Management Education*. EFMD – AACSB.
- Asociación Colombiana de Facultades de Administración –Ascolfa- (2005), “Investigaciones en administración”, Encuentro de Investigadores en Administración, Cali, 10 de noviembre de 2005.
- Estadísticas de la educación superior: 2000-2002. Colombia, Ministerio de Educación Nacional.
- Colciencias (2006). *Grupos de investigación en administración. Año 2006*.
- Cortina, A. (1994), *Ética de la empresa: claves para una cultura empresarial*. Trotta, Valladolid.
- Costa, R. (1995), *La empresa hacia el año 2010*. Alfaomega, México.
- Echeverri, R. D.; Chanlat, A. y Dávila, C. (1992), *En búsqueda de una administración para América Latina: experiencias y desafíos*. Ediciones Universidad del Valle, Cali.
- López Segrera, F. y Maldonado, A. (2002), *Educación superior latinoamericana y organismos internacionales: un análisis crítico*. Universidad San Buenaventura, Cali.
- Mayor Mora, A. (1992). *La profesionalización de la administración de empresas en Colombia*. Universidad del Valle, Cali.
- MBA Internacional Business (2006), *Informe especial Master Colombia*. Revista Cladea, No. 30.
- Mera Villamizar, D. (2003), *Examen a la educación superior*. Contraloría General de la República, Bogotá.
- Mintzberg, H. (2005), *Directivos no MBA 'S*. Deusto, Barcelona.
- Mojica, F. J. (2005), *La construcción del futuro*, Convenio Andrés Bello, Universidad Externado de Colombia, Bogotá.
- Omae, K. (2006), *El próximo escenario global*. Norma, Bogotá.
- The United Nations University (1998), *State of the future*. Project Millennium 2015.
- Torres, G.; Durando, C. M.; Estrada, C. (2005), *Fuentes y balances para la historia de la administración en Colombia 1960 – 2000*. Documento Ascolfa. &

Medición diagnóstica de la ética y de la responsabilidad social empresarial como factores de perdurabilidad*

Rafael Alejandro Piñeros Espinosa**

Recibido: marzo de 2007 - Aprobado: mayo de 2007

RESUMEN

La ética y la responsabilidad social de la empresa son factores críticos para la supervivencia y crecimiento de las organizaciones. Nos permiten también, evaluar la pertinencia de la existencia de ciertas organizaciones. Este trabajo presenta los resultados de la exploración del imaginario sobre ética y responsabilidad social, en una muestra de empresas pertenecientes a Coremco (Corporación Empresarial Centro Occidente de Bogotá). La exploración es realizada a la luz de la elaboración de un marco teórico y de la recopilación de información secundaria.

A partir del marco teórico y de la revisión de información recolectada en el trabajo de campo fueron definidas varias variables. Estas variables permitieron definir un perfil de la ética y responsabilidad social de las empresas de la muestra y proponer un modelo de gestión.

Palabras clave: ética de empresa, responsabilidad social, valores, modelos de gestión.

ABSTRACT

Business ethics and the corporate social responsibility are critical factors in the survival and growth of organizations. They allow us too, to evaluate the pertinence of the existence of certain organizations. This work presents the results of the exploration of the imaginaries about ethics and social responsibility, of a sample of enterprises pertaining to Coremco (Corporación Empresarial Centro Occidente de Bogotá). The exploration is done under the development of a theoretical frame, and the compilation of secondary information.

* Proyecto de investigación “Ética y Responsabilidad Empresarial” cofinanciado por Colciencias y la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Jóvenes investigadores e innovadores 2005.

** Administrador de Empresas, joven investigador, Colciencias, Facultad de Administración, Universidad del Rosario, rpineros@urosario.edu.co

Starting off the theoretical frame, and the revision of information collected in the field work, the variables were defined. These variables allowed the definition of a profile of the ethics and social responsibility of the enterprises of the sample, and the proposal of a management model.

Key words: *business ethics, social responsibility, values, management models.*

1. INTRODUCCIÓN

Este artículo presenta los resultados del proyecto de investigación en ética y responsabilidad social de la empresa. El objetivo general es la descripción del perfil del grupo de empresas estudiadas y, según los modelos de gestión identificados, proporcionar herramientas para la gestión ética y responsable de las empresas.

El proyecto de investigación fue apoyado por el programa Jóvenes Investigadores de Colciencias, y tuvo como centro de desarrollo la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Su desarrollo se justifica ya que la empresa es epicentro del desarrollo económico y social, y porque la inexistencia de una política adecuada respecto de la ética y la responsabilidad social, hace que se corran riesgos incalculables. Una posición ligera o evasiva por lo general termina en procesos liquidatorios.

Además, el proceso de toma de decisiones es altamente influenciado por el concepto de ética y responsabilidad social; por eso, dicha percepción

puede generar ventajas o desventajas de tipo estratégico; por ejemplo, con los grupos de interés se pueden poner en tela de juicio valores, cultura e imagen organizacional.

El artículo presenta la metodología usada y los resultados agrupados de acuerdo con las variables que se definieron a partir de la construcción del marco teórico y otras que nacieron durante la revisión de la información recolectada. A partir de los resultados se identifica un perfil de las empresas estudiadas y se obtiene una perspectiva que permite configurar modelos de gestión frente al tema.

Las empresas estudiadas pertenecen a la Corporación Empresarial Centro Occidente de Bogotá –Coremco–, agremiación con quien Universidad del Rosario tiene un convenio de cooperación. Las empresas estudiadas corresponden a diversos sectores productivos, algunas comerciales, otras industriales y de servicios.

2. METODOLOGÍA

El estudio comprende la exploración del imaginario de ética y responsabilidad social de la empresa, la

descripción diagnóstica en empresas y la inducción analítica de perfiles, patrones y modelos.

Se trabajó con una muestra de gerentes y empresas de Coremco y de los casos empresariales de los conversatorios llevados a cabo por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario; además, se indagó información secundaria y conceptual sobre las teorías de la empresa ética, gobernable y responsable socialmente.

Se trabajaron métodos de observación, interrogación y proposición: el estudio de caso, la encuesta para los estudios estadísticos, la entrevista para la identificación de imaginarios y percepciones y la recopilación de fuentes secundarias; asimismo, se procesó la información obtenida de las lecturas y revisiones bibliográficas y de las fuentes primarias.

3. RESULTADOS

La información recolectada es amplia y muy rica en contenido; además, el conocimiento que los gerentes adquieren con la experiencia es invaluable. Los resultados permiten, asimismo, configurar el perfil de las empresas estudiadas; sin embargo, perfilar puede ser una labor muy compleja y subjetiva, pues puede no llegarse a representar a ninguna empresa en particular. Cada empresa tiene sus peculiaridades y cada ge-

rente tiene una percepción y forma de gestionar diferente; no obstante, esta mezcla de diferencias es una fuente para configurar un modelo de gestión y es allí es donde radica la utilidad de un trabajo de campo de este tipo.

3.1 Ética como saber

La ética, al ser filosofía moral, se fundamenta en la racionalidad para saber qué es correcto e incorrecto. El estudio de la ética empresarial ha venido aumentando considerablemente, proporcionando una base teórica cada vez más amplia que permite ubicarla como un área más del saber. Algunos de los autores más importantes en este desarrollo conceptual son Cortina, Lozano y Hoffman.

En la vida de las empresas se presentan dilemas éticos y las personas que se enfrentan a ellos pueden tener varias posturas frente a cada caso. Una de las posturas consiste en tomar una decisión descomplicada, a partir del razonamiento individual. Otra podría estar encaminada al análisis detallado de la situación a la luz del desarrollo teórico de la ética empresarial. Esta última ve a la ética como un tipo de saber, algo que es necesario aprender.

Las nociones encontradas sobre el concepto de ética se pueden agrupar en tres: una visión normativa que se

fundamenta en el conocimiento y cumplimiento de principios éticos y normas; otra, basada en virtudes, donde se privilegian la lealtad y la honestidad como fuentes de comportamiento ético; y finalmente, un punto de vista donde la ética es vista como la capacidad para discernir adecuadamente.

La posición normativa puede compararse con la ética del deber promulgada por Kant, basada en un imperativo categórico, y con la de mínimos desarrollada por Cortina. Aquella basada en virtudes se puede relacionar claramente con una ética aretológica, o enfocada a la conducta de los agentes morales. El punto de vista donde la ética es una forma adecuada de discernir concuerda con la definición de Lozano en el sentido de que la ética es filosofía moral.

Por otro lado, la teoría ética tiene una importancia relativa para los gerentes: aunque un 44.8% de los encuestados afirmó conocer programas de capacitación para la empresa, en otras preguntas es evidente la autosuficiencia sobre la solución de problemas éticos. Los resultados manifiestan un desinterés por la producción conceptual.

Esto tiene su origen en la idea de que la ética no se inculca en la empresa, sino que es un proceso de formación que se va dando durante el curso de la vida, en donde intervienen diversos autores.

3.2 Ética consecuencialista y el enfoque de los *stakeholders* o grupos de interés

El utilitarismo, o ética consecuencialista, es una teoría normativa que analiza la calidad de los actos en base a sus consecuencias o su utilidad (Snoeyenbos). Un acto es moralmente bueno sólo si maximiza la utilidad; es decir, si la correlación entre beneficio y daño, calculada tomando en consideración a todos los afectados por el acto, es mejor que la correlación entre beneficio y daño que resulta de cualquier otro acto. Este fundamento teórico para el análisis ético de un acto se ha traducido al lenguaje empresarial en el enfoque de los *stakeholders*, o grupos de interés.

La perspectiva de los *grupos de interés* analiza las relaciones que tiene la empresa con los diversos grupos que afectan o son afectados por las acciones de la empresa. Esta última guarda una relación fiduciaria con todos los grupos de interés; de esta forma la relación con un grupo no debería ser más importante que con otro (Botero, 2005). Con esta variable se pretende identificar las formas en que la empresa se preocupa por cumplir con las expectativas de los grupos de interés.

La sociedad es cada vez más consciente de los riesgos y amenazas que

afectan su sostenibilidad. La grave situación del país, con índices de pobreza muy significativos y una alta concentración de la riqueza, exige soluciones de los diversos actores. La comunidad empresarial no es ajena a esta realidad; por eso, algunos gerentes manifestaron que la toma de decisiones debe procurar no hacer ningún daño a los grupos de interés.

Las iniciativas de las empresas en pro de la solución de la problemática social del país, y en consecuencia los recursos destinados a organizaciones de servicio a la comunidad, han aumentado de forma considerable. Es claro entonces que para muchos empresarios el tema de la responsabilidad social se ha convertido en una prioridad.

La concepción que sobre ésta se identificó en el estudio, primordialmente a través de las entrevistas, gira en torno a cinco aspectos: sostenibilidad de la empresa, generación de empleo, rol social de la empresa, cumplimiento de las normas y apoyo a organizaciones de servicio sin ánimo de lucro.

La organización, en su devenir, adquiere compromisos de los que dependen muchas otras organizaciones y hasta sectores económicos; por ello, la sostenibilidad de la empresa y su perdurabilidad son un imperativo de responsabilidad. Incluso el gobierno, desde sus posibilidades, hace

esfuerzos por disminuir las altas tasas de mortalidad empresarial, o al menos así lo creen los gerentes.

La generación de empleo es considerada como la función social de la empresa por excelencia. Sin embargo, frente a este logro deben cumplirse ciertos requisitos de calidad, concernientes al monto salarial, las condiciones de trabajo, el trato a los empleados, el desarrollo personal y profesional, y la mejora de la calidad de vida, entre otros. Otros aspectos importantes conciernen al segmento de la sociedad al cual se busca darle empleo; por ejemplo, madres cabeza de familia o personas minusválidas, que además parecen resultar mucho más productivas y responsables.

La organización cumple un rol social al devolverle a la sociedad lo que ella le ha permitido construir. Una de las formas de retribución es solucionar muchos de los problemas que existen en la sociedad, a través de la prestación de servicios y fabricación de productos de calidad. Cuando los integrantes de la organización comprenden el rol social de su organización de forma amplia, y visualizan cómo las transformaciones que realizan las organizaciones mejoran la calidad de vida de la sociedad, le dan un sentido distinto a su trabajo; en ese momento sus vidas son más trascendentes.

Una responsabilidad clara es el cumplimiento de las normas, la disminu-

ción de la corrupción y la promoción de la ética. Estos aspectos, aunque dependen de todos, son temas en los cuales los gerentes pueden influir de manera decisiva. De acuerdo con un gerente, esto es posible a través del rechazo sistemático de todos los actores hacia los actos indebidos.

Los resultados obtenidos en las entrevistas demuestran cómo los empresarios se preocupan por los intereses de los empleados, de sus clientes y accionistas. La satisfacción de estos grupos es la razón por la que se diseñan estrategias con el objeto de lograr que la empresa perdure y crezca. Sin embargo, sólo un 29.3% de los encuestados indica que las decisiones se toman buscando la mayor utilidad para todos. Es claro, en tal sentido, que la satisfacción de los intereses de algunos grupos de interés tiene prioridad sobre otros. Los resultados obtenidos en la muestra analizada y los reportados por el estudio hecho en el 2006 por el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial –CCRE– concuerdan casi en su totalidad en el orden de prioridad. El estudio del CCRE tiene en cuenta dos aspectos: el nivel de consulta al grupo y la formalidad en los canales de comunicación, mientras que el estudio realizado en este trabajo contempla la intención en mejorar la calidad de la relación, y la ejecución de acciones concretas frente a cada grupo.

El primer orden de prioridad para las empresas, exceptuando el criterio

de “consulta”¹ usado por el CCRE, lo tienen los clientes. Los resultados indican una gran preocupación por el cumplimiento de las expectativas de los clientes, a través del logro de certificaciones de calidad y el compromiso de los encuestados frente a ellos. Según el estudio del CCRE un 79% de las empresas tiene canales formales de comunicación con los clientes; sin embargo, en el criterio de consulta la prioridad la tienen los accionistas, y son éstos el grupo que más se tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones que los involucren.

En este estudio se ubica a los accionistas en segundo orden de prioridad. La empresa, al buscar el reconocimiento de líder, intenta cumplir con las expectativas de los accionistas. Estos son aún el grupo de interés que mayor poder tiene debido a su condición de capitalistas. Después encontramos a los empleados; ellos son consultados más a menudo que otros grupos de interés y gozan de mejores canales de comunicación y, de acuerdo con el estudio del CCRE las empresas tienen grandes intenciones frente a ellos. No obstante, de acuerdo con el estudio realizado en este trabajo, las acciones tomadas con el objeto de cumplir con las expectativas de los mismos son pocas.

¹ Se refiere a la consulta con grupos de interés, en aquellos temas que los afectan.

Tras los empleados están los proveedores; según los resultados de este estudio es clara la importancia de sus intereses: son un factor clave en las pretensiones de calidad y crecimiento empresarial. Según el estudio del CCRE el 72% de las empresas tiene canales de comunicación con ellos.

Por último, encontramos a la comunidad en general, donde se identifica un alto nivel de intención, pero una baja ejecución de actividades; asimismo, de acuerdo con el estudio del CCRE menos del 15% de las empresas consulta sus decisiones con la sociedad civil y el gobierno, y un bajo número de empresas —38%— tiene canales de comunicación con la comunidad.

Consultores de multinacionales afirman que aquellas empresas que sólo propenden por maximizar el valor de los accionistas tienen que aclarar cuál es su rol social. La sociedad se preocupa cada vez más por el comportamiento de las organizaciones que ella sostiene. Los consumidores toman sus decisiones de compra de forma cada vez más compleja: incluyen variables como los valores que promulga el producto y la información que tengan sobre las prácticas de responsabilidad social de la empresa. En ese sentido, Data-monitor 2005 indica que uno de los principales mecanismos para generar confianza es la responsabilidad social corporativa.

En el mundo hay iniciativas muy importantes, como la Global Reporting Initiative —GRI— que tiene como objetivo la construcción de una guía común para la presentación de las actividades que realizan las empresas en pro del desarrollo sostenible; allí se informa sobre temas económicos, ambientales y de desempeño social.² Al respecto, es importante resaltar que GRI usa como marco el enfoque de los grupos de interés. De igual forma, la International Organization for Standardization —Iso— viene trabajando en la Norma Iso 26000 que regulará las actividades de responsabilidad social empresarial. Estos hechos son indicios claros de las nuevas dimensiones de negocios que deben tener en cuenta los gerentes.

Sin embargo, en el caso de las empresas colombianas, aunque éstas destinan tiempo y dinero a actividades de filantropía empresarial, según los resultados del estudio del CCRE una muy baja proporción cree que son responsables del apoyo a las necesidades de la población. Existe también una miopía empresarial, pues la mayoría de las empresas cree que la responsabilidad de la promoción de la ciencia y tecnología es del Estado.

Finalmente, podría decirse que la responsabilidad social de la empresa, como lo afirmó un directivo, consiste en elevar la calidad de vida de las

² Para consultar más información visite <<http://www.globalreporting.org>>.

personas que la conforman y de las que tienen que ver de forma directa o indirecta con ella.

Resultados por grupo de interés indagado

Empleados

Los empleados conforman uno de los grupos a los cuales se presta atención de manera significativa, y en los cuales las pautas de comportamiento se encuentran más desarrolladas. Es así como, aunque los niveles salariales de la muestra estudiada no son altos, sí hay incentivos económicos adicionales. De igual forma, aunque la frecuencia de capacitación no supera tres/año la mayoría de los encuestados la recibe. Por otro lado, un 60% de los empleados afirmaron que hay claridad en procesos de ascenso y despido laboral, demostrándose equidad en los procesos.

Los gerentes, durante sus entrevistas, se refirieron a varios temas respecto de sus empleados. De acuerdo con ellos, para los empleados es importante que haya una buena capacidad de gestión, un sistema de remuneración y reconocimiento, y el fomento de la cultura de la innovación.

La capacidad de gestión es importante para los empleados; ellos necesitan hacer parte de una organización que sepa cuáles son sus objetivos y que tenga certeza sobre el logro de los mismos. La claridad en la estrategia,

las capacidades organizacionales, la articulación de actividades y la descripción suficiente de los productos esperados³ son requisitos para el adecuado desenvolvimiento del empleado en la empresa. Finalmente, es importante que se visualice la importancia de su rol en la organización, como parte fundamental de un engranaje complejo y activo.

En cuanto a los sistemas de remuneración es necesario cumplir con las exigencias legales y además ofrecer un salario que permita llevar una vida digna. Hay que propender por que los trabajadores aprovechen los beneficios que brindan las cajas de compensación y otras entidades de apoyo. El reconocimiento puede darse a través de mecanismos como bonificaciones, compensación variable, etc.; sin embargo, hay otros factores que generan bienestar en los empleados, como lo es el hacer parte de una organización pujante y correcta, donde se les trata bien, viven relaciones humanas de alta calidad y se les da confianza. Por último, la capacitación es una actividad clave en la cual deben aprovecharse los instrumentos que brinda el gobierno y las capacidades internas de la organización; además, debe concretarse en aumentos en la productividad y una mejor comprensión del trabajador sobre su aporte a los objetivos organizacionales.

³ Esta descripción debe incluir las dimensiones de tiempo, espacio y forma.

Aspectos como la generación de una cultura de innovación, el procesamiento de desperdicios en beneficio de los empleados y la inversión de la jerarquía burocrática⁴ en algunas organizaciones, son producto de una filosofía que entiende que el crecimiento de la organización está en función del crecimiento de sus empleados.

Proveedores

En las encuestas un 48.3% de las empresas tiene en cuenta los intereses de los principales proveedores en la toma de decisiones. Este resultado, aunque no es muy significativo, es indicador de la importancia que los proveedores tienen en el funcionamiento de la organización. Con este grupo se distinguen dos tipos de relación, en función del tamaño del proveedor y de su posición en el mercado. Una es cuando el proveedor es grande y monopólico, su poder negociador es grande, y generalmente impone las condiciones; otra, cuando es de menor envergadura y se mueve en un mercado más competitivo; allí las posibilidades de negociación y cooperación son mayores.

Los gerentes señalan que debe mantenerse una relación basada en la confianza con los proveedores, para

lo cual hay que ser cumplidos con los compromisos acordados, compartir información sobre planes y proyectos, y trabajar en equipo en el desarrollo de nuevos productos. Es así como para algunos gerentes con los proveedores se deben establecer alianzas estratégicas.

Al parecer, éstas están en función del tamaño del proveedor y de la organización, así como de las formas de relación; por ejemplo: aquellas empresas comercializadoras de productos usualmente deben cumplir con metas de ventas para continuar con la representación.

Comunidad

El 23.5% de los encuestados afirmó que su organización ofrece apoyo económico o de otro tipo a organizaciones de servicio a la comunidad. Los sectores más apoyados son los considerados como más vulnerables: niños y ancianos. Otras actividades de apoyo comprenden: gestión de alimentos y apoyo a madres cabeza de familia, a programas de educación y a reinseridos, así como protección de animales. Además, dentro de la muestra, un 94.4% es consciente de que la solución de los problemas sociales del país está en manos de todos.

El cuidado del medio ambiente es una preocupación general de los encuestados y de los entrevistados. No

⁴ Un empresario describió su estructura organizacional de forma invertida: en el tope se encuentran los operarios que reciben apoyo de los mandos medios y gerenciales.

obstante, la desarticulación de los actores sociales respecto de procesos respetuosos del medio ambiente, como el reciclaje de basuras,⁵ es un fenómeno que ha desmotivado las iniciativas en este sentido.

Los empresarios consideran que tienen el deber de retribuir a la sociedad lo que ella les ha permitido construir, pero sostienen que es necesario un cambio en la actitud hacia la vida de muchas personas. No hay que achacar las desgracias siempre a factores ajenos como el gobierno o la situación económica, o inclusive a la falta de educación, es necesario que las personas sean autodidactas y se superen a sí mismas constantemente, que sean proactivas ante las situaciones adversas que el país presenta.

Por otro lado, los gerentes también defendieron la necesidad de seguir fortaleciendo las agremiaciones empresariales y de establecer mecanismos para que las prácticas exitosas sean conocidas y aplicadas por más empresarios. Para ellos es claro que hace falta desarrollar un espíritu empresarial más comunitario.

Clientes

Los clientes son el grupo de interés que parece tener más prioridad para

los gerentes. Son ellos los que en gran medida justifican la existencia de la empresa. Esto fue evidente en la investigación, ya que la información sobre las formas de comportamiento de la organización para con este grupo de interés fue mucho más rica que otros casos.

La calidad es un aspecto considerado clave para tener una relación duradera con el cliente, es importante para los procesos de fidelización y debe estar presente en toda la experiencia posventa, en temas como garantía y respaldo de la empresa.

Un aspecto clave dentro de esta filosofía de la calidad es el cumplimiento. La promesa de venta hecha al cliente debe materializarse en el desempeño del producto y en la experiencia del servicio. Aunque parece un principio sencillo, no lo es en realidad; las organizaciones hacen grandes esfuerzos para poder cumplir con las demandas del cliente.

En este sentido, hay una gran tendencia hacia las certificaciones. La mayoría de las empresas estudiadas se encuentran certificadas, están en proceso de hacerlo, o tienen la intención de conseguir algún certificado. El más nombrado de éstos fue el de la gestión de calidad ISO 9001: 2000, pero también se encuentran otros como el HACCP que son específicos de algunos sectores.

⁵ Varios empresarios comentaron cómo cuando realizan clasificación de basuras el Aseo Capital mezcla todo, dando al traste con las intenciones de colaborar en un proceso de reciclaje.

Todos estos esfuerzos —el sello de calidad, la filosofía del cumplimiento y garantía— tienen como objetivo ganar la confianza del cliente. En esta tarea, hay criterios de acción sin los que es imposible lograr el cometido; dentro de ellos se encuentran la honestidad, la transparencia, la comunicación, y en general un comportamiento ético.

Algunos gerentes han identificado la creciente importancia que para los clientes tiene el comportamiento ético y las prácticas de responsabilidad social de la organización. Las organizaciones multinacionales, especialmente, han establecido mecanismos para asegurarse que tienen socios comerciales con una orientación social; es así como las organizaciones no sólo son evaluadas en sí mismas, sino además con base en la forma en que se relacionen con otros actores. Así, las decisiones de compra estarán cada vez más fundamentadas en los valores que promueva la empresa y los promovidos por otras empresas relacionadas directamente con ella.

Investigadores de la Wharton School (Fisman y Heal, 2007) han logrado demostrar cómo en aquellos sectores de intensa competencia las prácticas de filantropía y responsabilidad social tienen una correlación directa con el aumento de las utilidades. De forma indirecta, las organizaciones que hacen visibles sus actividades sociales conquistan la confianza de los clientes. Esta

salida al fenómeno del hacinamiento no fue visible en el estudio hecho en este trabajo, lo que fue evidente es que el incremento de la competencia es cada vez más fuerte y el cliente es cada vez más exigente.

Finalmente, debe mencionarse que cuando los clientes son empresas, hay una tendencia a ver la relación de una forma más societaria, es decir, el cliente toma la posición de aliado estratégico, o por lo menos eso es lo que se desea. En algunos casos el apoyo puede ser más intenso, con el objetivo de evadir situaciones monopólicas que perjudiquen a alguna de las partes involucradas.

Competidores

La competencia ha dejado de ser local, ahora tiene alcances internacionales. Hay una mayor cantidad de actores en los mercados, y por tanto un mayor número de interrelaciones. Los mercados, en consecuencia, se vuelven cada vez más exigentes, lo que fue un fenómeno indicativo en el estudio.

Algunos gerentes se refirieron a la competencia desleal, que incluye prácticas como la copia indiscriminada de nuevos productos, las ventas por debajo del costo, el soborno, la realización de operaciones fuera de la legalidad, el contrabando y otras actividades menos deseables. En

este sentido, la innovación visible es cada vez más compleja y requiere de mayores esfuerzos y nuevas capacidades.

Esta noción negativa de la competencia, se extendió hasta el talento humano; al respecto, algunos gerentes se quejaron de que han disminuido sus inversiones en formación, por culpa del aumento pavoroso de la movilidad del talento humano: después de que las personas han adquirido experiencia, la competencia se los lleva. De acuerdo con algunas entrevistas, el estudio indica cómo algunos empleados tienden a ser menos leales, y a perseguir intereses más personales que colectivos.

Estas tendencias negativas, parecen ir en aumento. Hay entonces un proceso de gestación de una ética indebida. En algunos sectores, las prácticas de tal índole se han convertido en una costumbre comercial aceptable, sobre lo cual algunos gerentes indicaron cómo en algunas situaciones la única opción era tener paciencia. Este fenómeno pone de manifiesto el imperativo de construir e impartir una ética acorde con la realidad humana que vivimos hoy día.

3.3 Ética comunicativa, organizaciones que aprenden

La ética participativa es la que se construye mediante un proceso de

diálogo y aprendizaje. Este proceso se da a través de la crítica o el aporte, soportado en argumentos válidos para otros. Según Hoyos (1990) en la comunicación se encuentran inmersos los fundamentos mismos de la moral.

Las organizaciones que aprenden se constituyen como el paradigma al que confluyen varios de los conceptos de la de la ética de la empresa. Lozano (1999) identifica su coherencia, concluyendo que el modelo fomenta la libertad y apertura mental, el desarrollo de las personas y el trabajo sobre los modelos mentales.

El concepto de la organización que aprende incluye al de la ética comunicativa y deontológica. El aprendizaje organizacional requiere un aprendizaje individual, que avanza gracias a la discusión con otros y a la búsqueda de la universalidad, condición la cual evidencia la relación con la ética comunicativa. De igual forma, la organización que aprende exige la elaboración de una visión compartida que atiende a la exigencia de la no instrumentalización humana, presente en la ética deontológica. Esta variable identifica si existen o no características que indiquen la presencia de organizaciones que aprenden o que privilegien la comunicación.

El concepto de organizaciones que aprenden, se basa en el trabajo

en equipo, y en la reconstrucción permanente de paradigmas. En las entrevistas hay un patrón incuestionable en casi todas las respuestas, se trata del trabajo en equipo como herramienta principal de gestión, y toma de decisiones.

La discusión constructiva se da constantemente en la organización. Sin embargo, los asuntos éticos son poco discutidos y cuando se presentan se solucionan de manera práctica. No obstante, un 54.5% de los encuestados afirmó conocer mecanismos de evaluación del comportamiento ético; así, la ética es vista como un proceso reflexivo, más individual que organizacional.

El concurso de todos los integrantes en la generación de ideas es un mecanismo de las empresas para lograr crecimiento, ya que las mejores ideas generalmente vienen de la base, y no de los mandos medios o de la gerencia. De igual forma, la información secundaria demuestra cómo las culturas de trabajo en equipo son un factor determinante en el éxito de las grandes multinacionales.

Sin embargo, hay aspectos que varían de una organización a otra, y se refieren a los miembros que hacen parte de los equipos de discusión y a la capacidad de influencia de sus opiniones en la toma de decisiones. De acuerdo con la variación del primer aspecto se pueden clasificar las organizaciones de tres formas:

una, en donde la participación y discusión es mínima, existen roles funcionales y las decisiones son totalmente autoritarias; otra, en la cual hay un liderazgo participativo que tiene en cuenta a integrantes de tipo no operativo, y una tercera que tiene esquemas de participación los cuales involucran a todo el mundo, sin tener en cuenta si se trata de operarios.

La mayoría de directivos entrevistados indicaron mediante sus exposiciones que sus organizaciones se encuentran dentro de la segunda o tercera forma. La característica común es una concepción del trabajo en equipo, que pese a ser inherente a las organizaciones, cobra en este caso un carácter definido por la capacidad de participar, discutir y en algunos casos decidir.

La variación de la capacidad de influencia de las opiniones de los participantes se puede observar en dos niveles: uno, en donde las opiniones y resultados son tenidos en cuenta por el ápice estratégico⁶ que toma las decisiones, y otro en donde las opiniones de la mayoría se convierten en decisiones, y el ápice estratégico influye a través de argumentos, tratando de convencer a otros. Este último fue definido por un gerente como la participación democrática,

⁶ Mintzberg habla del ápice estratégico como el nivel encargado de las decisiones de largo plazo, y en donde hay mayor incertidumbre.

en donde la voz del pueblo es la voz de Dios.

Los rasgos de los equipos de trabajo que articulan los gerentes se pueden entender a través del desarrollo de dos procesos: el concerniente al establecimiento de la misión y la visión, y aquel que logra la creación de relaciones interpersonales que permiten el diálogo, la integración y el sentido de colaboración.

El responsable de facilitar estos procesos es el líder, en estos casos el gerente. Algunos directivos describieron esta labor como educativa y un gerente explicó cómo este es uno de los estadios más difíciles de lograr.

El proceso de establecimiento de la misión y la visión debe darse de forma participativa, según algunos entrevistados. Esto facilita la comprensión de las mismas y facilita la alineación de los esfuerzos de todos en torno a estos horizontes comunes.

La creación de relaciones que conduzcan al diálogo, la integración y el sentido de colaboración, implica el cumplimiento de ciertos requisitos que los entrevistados manifestaron en sus respuestas. Es necesario garantizar condiciones equitativas, donde los logros sean comunes y promover el sentimiento de solidaridad entre los integrantes, de forma tal que la organización sea como una gran familia.

Para la comunicación y el debate se identificaron varias condiciones, las cuales son: la existencia de espacios para el debate, el uso de un lenguaje común, la disponibilidad de información amplia y suficiente, el logro de la participación o concurso de todos, las habilidades para escuchar a los demás —que implica entenderlos— y el pensamiento contributivo.⁷ Para que se den discusiones productivas es necesario que haya fortaleza en los argumentos, seriedad en la discusión y respeto por los demás.

Para el gerente los beneficios de estos esquemas son varios; por ejemplo, el enriquecimiento de la percepción que permiten estos ejercicios aumenta la capacidad de comprensión de la realidad organizacional y social. Por otro lado, los integrantes de la organización, al ver como sus ideas tienen cabida, ven cómo se realizan en ella.

3.4 ÉTICA CÍVICA, MORALIDAD Y TICS

La ética cívica es un concepto desarrollado por Adela Cortina, en el que se reúnen los valores y construcción de mínimos morales de las sociedades modernas. Incluye el pluralismo, la igualdad, la prudencia, la justicia y la legitimación

⁷ El pensamiento contributivo, es un término utilizado por un gerente para indicar la capacidad de dar y recibir críticas.

de la empresa en la sociedad; además, explica la insuficiencia de la legalidad.

La moralidad se deriva de la reflexión ética e indica mínimos universales que permiten la existencia de las comunidades. Es en parte un sistema de reglas que hace posible el que los seres humanos vivan en armonía.

La teoría integradora de los contratos sociales – TICS- es normativa; busca encontrar el vínculo entre lo que sucede en la sociedad y lo que debería ser; asimismo, trata de definir cuáles deberían ser los deberes y responsabilidades de la empresa para con la sociedad. Estas aproximaciones constituyen el conocido *contrato social*, existente entre las empresas y la sociedad.

La TICS desarrolla varios conceptos, uno de ellos el consentimiento hipotético, el cual indica que los términos del contrato deben ser aceptados por todos los implicados. Estos conceptos, asimismo, concuerdan con aquéllos que deben ser aplicados en la redacción y sistematización de códigos de ética empresariales

En esta variable se identifica la disposición organizacional para cumplir las reglas sociales, aquellas descritas por sistemas de gestión, y las provenientes de la empresa misma. Se indaga sobre la percepción de los encuestados respecto

del comportamiento de la empresa en la sociedad y sobre la existencia de códigos de ética. De esta forma, se puede describir la postura organizacional hacia la ética cívica, la legitimación de la empresa, y los códigos de ética.

El cumplimiento de unos mínimos morales es requisito para poder articularse a las sociedades; éstas tienen marcos morales que definen los linderos que son transitables para las organizaciones y las personas; así, la pérdida de la calidad ética de las personas y las organizaciones ocasiona el que los marcos morales sean cada vez más estrictos y se hagan presentes mediante leyes.

En Estados Unidos, debido a los escándalos por desfalcos de montos millonarios a través de transacciones contables fraudulentas, nació la ley federal Sabarnes Oxley Act. Las irregularidades en compañías como Enron, Tyco Internacional, Peregrine Systems and World Com, lograron disminuir la confianza en los sistemas de información contable y los métodos usados para presentarla; por ello, la ley establece nuevos estándares, más exigentes para la gerencia, la junta directiva y las prácticas contables.⁸

Si bien es cierto que la ley no puede regular todo y no siempre es ética, es necesario evaluar los valores éticos

⁸ Sabarnes Oxley Act en <<http://www.wikipedia.com>>.

que se promueven hoy en día en nuestras sociedades. La actuación ética es un requisito para la adecuada articulación de la empresa a la sociedad. Por eso, en la medida que éste sea un hecho comprendido e institucionalizado en nuestras empresas, no debe haber necesidad de llegar a leyes como aquellas que entorpecen y dificultan el desarrollo organizacional.

El estudio de las entrevistas y encuestas indica percepciones divididas sobre la calidad y efectividad de los marcos morales en nuestro país. Mientras algunos creen que los valores se han venido perdiendo y que la tendencia es hacia escenarios cada vez menos deseables, otros, que piensan de forma más optimista, aseguran ser testigos del cambio de actitud, especialmente en la promoción de comportamientos cada vez más transparentes.

Los resultados de las encuestas indican una baja tendencia a referirse a los marcos morales mediante leyes y códigos de ética. Sólo el 24% ve la ética como una serie de normas y únicamente el 15.5% ha usado los códigos de ética. Además, las normas impuestas por la empresa no tienen la misma efectividad que las impuestas por el gobierno: la efectividad de la regulación externa es más evidente.

Las organizaciones consideran que para los ojos de la sociedad es im-

portante el bienestar que se brinde a los empleados, la vivencia de sus valores corporativos, un comportamiento ético y la capacidad de cambio. Sin embargo, también indicaron cómo existen costumbres comerciales en contra de las prácticas éticas.

3.5 Ética deontológica, dignidad humana

La ética deontológica es una teoría normativa, que se basa en la pureza de motivos y privilegia el sentido del deber sobre el análisis de las consecuencias de los actos. Kant, el deontólogo por excelencia, la fundamenta en la exigencia de tratar a otros como fines y nunca como medios.

El concepto de dignidad humana nace del proceso racional que busca aquello que es universal y propio de los seres humanos. Comprende, entonces, el reconocimiento del otro como ser racional, autónomo y libre. El reconocimiento del otro como interlocutor válido, lo hace sujeto de derechos.

Tratar a otro como fin, implica establecer relaciones que propendan por su desarrollo racional y moral. Es de esta forma como la dignidad humana se encuentra comprendida dentro de una ética deontológica. Así, esta variable intenta identificar la postura de las empresas frente al sentido del deber y a la preservación

de la autonomía moral y crecimiento racional de sus integrantes.

Hay dos aspectos que son tratados por los entrevistados y encuestados, agrupados en esta sección. Por un lado está el énfasis en el deber, con criterio en los principios, y por otro, el respeto de la dignidad humana en las organizaciones.

Hay una clara manifestación sobre la existencia de unos principios que delinean un camino; éstos son la base constitutiva de la ética, la cual es considerada por algunos gerentes como el fundamento de la existencia misma de la organización. Sin la ética no es posible nada, afirmó un gerente. También fue indicativo el énfasis en el deber. Según los gerentes hay un sentimiento interno indicativo de lo que está bien y de lo que está mal. Se trata de algo que es coherente con la esencia de las personas, la gente es o no ética.

Hay un patrón que se repite en varias afirmaciones, y que podemos enunciar al estilo anti maquiavélico; el fin no justifica los medios. No se consigne el dinero a costa de la desgracia de otros. La preservación de los valores y principios estará siempre por encima de los intereses individuales o del dinero. Para una organización el tema esta tan definido, que se deben cumplir cinco pautas; su incumplimiento es causa inmediata de despido. El comportamiento ético es crucial en las organizaciones; si se

deteriora, se destruye la confianza construida.

Los resultados evidencian la naturaleza deontológica de las empresas consultadas, pues éstas enfocan su quehacer desde la perspectiva del deber. Sin embargo, el porcentaje de encuestados que cree que en sus empresas se actúa siempre a la luz de principios sin importar las consecuencias, es del 56.9 %, indicando una postura equilibrada frente a la importancia del análisis de las consecuencias.

Algunos directivos comentaron la percepción que tienen de la ética de nuestra sociedad. Afirman que aunque se conocen los principios, la sociedad ha venido pasando sobre ellos y las nuevas generaciones parecen estar perdiendo la claridad entre lo debido y lo indebido. Por consiguiente, las actitudes frente a las actuaciones corruptas de nuestros dirigentes son cada vez menos contestatarias.

Es vital para las organizaciones el conocer sus principios, pues ellos son la base para la toma de decisiones. Un directivo comentó el caso de cómo tuvo que sacrificar la rentabilidad, a cambio de mantener altos estándares de calidad ante sus clientes. Así el cambio sea casi imperceptible hay una responsabilidad en la calidad del producto ofertado.

Este énfasis en el deber es de carácter inflexible. Según un gerente,

mientras haya una claridad en los linderos, las cosas se van dando; esto es una exigencia para garantizar la sostenibilidad de las organizaciones y la sociedad en el largo plazo, y es así como a las personas se les debe valorar por sus resultados, valores y comportamiento ético.

El segundo aspecto es el del respeto por la dignidad humana en la organización. Los directivos en su mayoría destacaron la necesidad de tratar a las personas como seres humanos, lo cual implica mantener un buen trato, ser equitativos; así, se señala la importancia de mantener un ambiente de trabajo favorable, en donde se proporcionen las herramientas y los espacios adecuados, pues la gente tiene que sentir que forma parte del equipo, que logran objetivos, esto es, deben sentirse útiles y valorados.

La organización debe preocuparse por el desarrollo de sus integrantes. De acuerdo con un directivo; “en una compañía que no se preocupa por su gente, la gente no se preocupa por ella”.⁹ Para un gerente el único criterio es tener al trabajador contento, que se sienta valorado y con estabilidad.

El trato como ser humano implica conocer al otro en su totalidad, interesarse por sus problemas personales, ir más allá de la relación laboral y tener la oportunidad de ver al otro como

persona, de su potencialidad en la organización, y que sienta que hace parte de una comunidad que está pendiente de él. Estas habilidades sociales requieren manejar los lenguajes y ambientes apropiados.

Otro aspecto del trato humano hacia los empleados comporta el hecho de que éstos sepan que tienen abiertas las puertas de la dirección para que sean oídos y puedan proponer sus ideas. En palabras de un empresario: “que sepan que su creatividad vale mucho”.¹⁰ Algunos empresarios explican cómo ésta es una enseñanza fruto de una larga experiencia: cuando se valora la dignidad de las personas en la organización se obtienen excelentes resultados.

En las encuestas se evidencia que pese a que la frecuencia de capacitaciones no es muy alta, el ambiente laboral parece propiciar el desarrollo de sus integrantes, pues la mayoría considera que perfecciona constantemente su calidad humana y se siente motivada a adelantar su proyecto de vida profesional.

Los resultados indican que la dignidad humana no se encuentra sólo en las relaciones con los demás, hay un deber moral para con el directivo mismo. Es muy importante tener un balance entre la vida laboral y personal. Una pregunta prudente,

⁹ Guillermo Uribe, Alinova.

¹⁰ Jaime Rivero, Ecsi.

en tal sentido es ¿para qué se está trabajando siete días a la semana durante largas jornadas diarias?, ¿se está sacrificando una familia?

Los resultados describen una empresa interesada en actuar desde una postura orientada al deber, ofreciendo un ambiente laboral motivante. Aunque la frecuencia en la capacitación sea baja, y el nivel salarial de la mayoría de sus empleados no permita una vida del todo digna.

3.6 Pragmatismo

Esta variable identifica una actitud tendiente a salir de la abstracción teórica y encontrar aquello que funciona y es práctico. Los resultados indican que el pragmatismo varía en función de la situación que se presente. Mientras algunos señalan que las decisiones éticas son pragmáticas por naturaleza, otros afirman que hay situaciones que requieren el discernimiento detallado.

En las encuestas, mientras hay una aversión al proceso detallado y minucioso en la toma de decisiones éticas, tampoco se toman las decisiones de la forma más práctica. Estas contradicciones, evidentes en las entrevistas, hablan de la existencia de ciertos niveles de pragmatismo de acuerdo con la situación y madurez moral del tomador de decisiones.

3.7 Gerencia ética, empresa como catalizador de la calidad humana

La empresa, como comunidad formadora de valores, se entiende como un lugar de perfeccionamiento humano o destrucción moral. Es a través de las prácticas y de las formas de relación entre los individuos de una corporación, como se encuentra de forma tácita una cultura que permite y promueve el desarrollo moral de los individuos, el cual depende de la capacidad de los directivos y de la comunidad para reconocerse unos a otros como fines en sí mismos.

La gerencia ética es aquella encargada de liderar el desarrollo de las capacidades morales de los colaboradores de la empresa, por medio del ejemplo y de la construcción de una cultura corporativa basada en el diálogo y el aprendizaje: “Las calidades de la fuerza laboral tienen origen en la conducta del primer directivo” (González Ochoa).

Dentro de la corriente interpretativa encontramos conclusiones que indican que la forma de gerenciar del directivo está enmarcada en la visión que éste tenga de la naturaleza del hombre (Badarocco y Ellsworth, 1989, citado en González Ochoa, p. 3). Esta visión se puede clasificar en tres niveles de evolución: el mínimo o más bajo, es el de la visión

del hombre como un ser político, que actúa sólo por interés propio (el tener); el segundo, intermedio, entiende además que el hombre tiene la expectativa de auto realizarse, que se puede definir como una necesidad de logro (hacer); finalmente, el nivel moral, en el cual el directivo, además de comprender en sus colaboradores las dimensiones antes descritas, entiende que “hay que presentarle causas que sean dignas de su compromiso con las metas del negocio, de su vitalidad y creatividad en sus tareas y de su cooperación con los demás” (Badarocco y Ellsworth, 1989; citado en González Ochoa, p. 5). Podríamos decir que esto nos indica la necesidad de buscar una motivación interna, basada en valores, como lo concluye Gálvez (2005).

Para los gerentes es claro que ellos cumplen un papel educativo en la organización. Es a través del ejemplo y del comportamiento, que se transmiten conceptos y valores. Esta gran responsabilidad se constituye en algunos casos como uno de los mecanismos para lograr crecimiento y bienestar.

La definición de los propósitos y los medios para alcanzarlos es indisoluble del establecimiento de los valores que sirven como criterio para la acción. Es a través de una definición de valores y principios de forma compartida que algunos directivos buscan asegurar el comportamiento ético y lograr mayores niveles de

compromiso. Esta articulación es la que define la filosofía empresarial.

Si bien hay algunos gerentes que instituyen valores para asegurar el comportamiento ético de sus colaboradores, hay otros que los hacen parte de la creación de una cultura de alto desempeño. Estos últimos hacen un esfuerzo de largo aliento en la inculcación de los valores, haciéndolos cada vez más operativos, definiéndolos de forma extensa, y haciendo mucho más énfasis en sus implicaciones sobre la actuación dentro y fuera de la empresa.

Los gerentes que hacen de los valores el epicentro de su gestión analizan los productos y servicios que generan sus organizaciones, a la luz del valor agregado que generan para la sociedad. Un gerente de una empresa distribuidora de revistas comentó cómo a través de su actividad la sociedad se nutría de conocimiento, se formaba y se entretenía. Esta percepción, que no es propiamente la de hacer dinero, se convierte en un propósito digno del pleno empleo de la capacidad del equipo.

Aunque las guías de comportamiento basadas en una definición de valores compartidos se evidenciaron en pocos casos, los resultados obtenidos en las encuestas indican que las comunidades empresariales tienen motivaciones que van más allá de las compensaciones económicas, se extienden hasta la razón de ser del

negocio y los valores empresariales. Los encuestados valoran a sus compañías por el grado de desarrollo moral y racional que logren en sus empleados. De igual forma, el 70.2% afirmó haber cambiado sus formas de ver la vida, gracias al diálogo experimentado en la comunidad empresarial, indicativo de una cultura de aprendizaje; asimismo, un 84.5% indicó haber aumentado su calidad humana, a raíz de la forma que tienen las relaciones interpersonales en la empresa, resultado indicador de la empresa como catalizador de la calidad humana.

El NBES del Ethics Resource Center concluye, en una de sus investigaciones, que la ética formal y los programas de cumplimiento han tenido impactos positivos en las empresas durante los últimos años. Sin embargo, es la cultura organizacional la que tiene mayores niveles de influencia en los resultados. Esta cultura, que puede ser construida desde el tamiz ético tratado en este aspecto, es la base de la institución de una ética en la empresa.

Despliegue de valores

Algunos directivos, a través de sus respuestas demostraron tener un interés particular por la gestión de los valores. Son gerentes que ven en la institucionalización de una filosofía al interior de la organización, un epicentro capaz de generar procesos de

crecimiento. Los valores definidos de forma participativa se convierten así en criterios de comportamiento para sus participantes.

De acuerdo con las experiencias de los entrevistados, estos ejercicios tienen efectos positivos. Cuando se logran generar comunidades regidas por valores definidos y aceptados por todos se facilita la toma de decisiones y la calidad de comportamiento mejora. Se trata entonces de organizaciones capaces catalizar la calidad humana, por medio de procesos de perfeccionamiento moral.

La mayoría de los directivos se refirieron al valor del respeto. Argumentan que éste se puede desplegar a una gran variedad de situaciones: respeto por las reglas, por los pactos acordados, de los derechos del otro, de la diversidad en la forma de pensar, etc. Aquellos que gestionan sus organizaciones a través de valores se basaron en los siguientes: solidaridad, responsabilidad, transparencia, respeto, sinceridad, integración, credibilidad, creatividad, criterio y crecimiento. La forma en que estos valores se ponen en operación depende de la conceptualización que la organización haya hecho de los mismos.

3.8 Razón contra sentimientos

En la toma de decisiones la racionalidad siempre ha sido privilegiada

frente a los sentimientos. De acuerdo con nuestro paradigma de pensamiento, en la toma de decisiones debe primar la razón y los sentimientos deben ser excluidos. Sin embargo, estudios recientes indican que estos elementos se encuentran relacionados de forma inseparable, y que los sentimientos hacen posible la correcta toma de decisiones.

Algunos directivos se refirieron a este tema durante sus entrevistas. De los encuestados, un 34.5% considera apropiado el uso de la razón y los sentimientos en la toma de decisiones. Manifiestan que los sentimientos siempre están presentes en esta última. Muchas veces la realidad no es blanca ni negra, sino gris; entonces, entran a jugar los sentimientos. En las organizaciones se presentan situaciones ambivalentes y contradictorias.

La neurología ha demostrado cómo las funciones emocionales del cerebro no pueden ser desligadas de los procesos racionales. En la organización esto es clave: el trabajo intenso debe estar acompañado de sentimientos como el amor, pero no sólo a las personas sino a las cosas. Para un empresario exitoso sus productos son obras de arte que él ama, y para otro la pasión es un ingrediente clave para el éxito.

Por otro lado, los sentimientos deben ser tenidos en cuenta cuando se viven en organizaciones que se carac-

terizan por la interacción humana. El ser humano siente por naturaleza y ese es un aspecto que los directivos tienen en cuenta al gestionar sus organizaciones.

Un gerente explicó cómo de nada sirven los conocimientos si no se tiene amor y corazón por lo que se hace. Hay que sentirse bien con lo que se hace: tiene que gustarle, debe tener mucha pasión. Nada funcionaría si fuera meramente racional. Además, indica que cuando las labores son realizadas con una alta carga emocional las satisfacciones son mayores.

3.9 Perfil de virtudes

La ética de la virtud, es una teoría normativa que se centra en el análisis de los modos de conducta, hábitos y valores del agente. En esta variable se identifica el perfil que los encuestados perciben en sus compañeros y el perfil que los gerentes desean.

Los resultados de las encuestas indagaron sobre el perfil de virtudes existente en la muestra de estudio. Los resultados indican allí uno encabezado por el compromiso, seguido del respeto, la colaboración, la cooperación y el servicio. Hay entonces una comunidad basada en el trabajo en equipo, el cumplimiento y la preservación de un ambiente de moralidad.

En las entrevistas los gerentes mencionaron varias cualidades que consideran clave en una persona para formar parte de su equipo de trabajo. En orden de frecuencia, en el primer lugar aparecen las personas comprometidas; en segundo lugar las honestas, seguidas de las conocedoras; posteriormente, aquellas que desarrollen un sentido de pertenencia y que les guste lo que hagan.

Los resultados coinciden en que la característica fundamental y más deseada de la muestra es el compromiso, después del cual encontramos valores fundamentales para el funcionamiento de cualquier sociedad: el respeto y la honestidad.

Podemos afirmar que virtudes como la colaboración, la cooperación, el servicio, el conocimiento, y el sentido de pertenencia son clave para la conformación de equipos de desempeño superior. Es posible definir subgrupos; uno que define las actitudes frente a la relación con otros, y otro que enfatiza en el énfasis del entrenamiento y la capacitación; y finalmente, la capacidad de sentirse parte de una comunidad.

A nivel individual se destaca la importancia de que las personas hagan lo que les guste. Este es el ideal de los gerentes, quienes afirman que si este estadio se logra, los resultados de esa persona van a ser cada vez más satisfactorios.

3.10 Transparencia

Comunicar lo que hace la organización es una responsabilidad con la comunidad circundante. Es importante que la empresa sea de puertas abiertas, que le guste programar visitas y mostrar. Hay otros casos en los que los grandes clientes exigen información sobre la calidad humana de la empresa, sobre las condiciones de los trabajadores, factor a evaluar como condición para hacer negocios.

La mayoría de los entrevistados se refirió a la importancia de la actuación honesta, donde prime la verdad y no se permita el engaño. Éste es un criterio ético que ayuda a la construcción de confianza. El establecimiento de unas políticas comerciales claras hace parte del establecimiento de relaciones serias, de acuerdo con las cuales no se haga nada por debajo de la mesa.

La forma de comunicación de las empresas sobre su comportamiento como ciudadanos corporativos ha querido ser estandarizada. La iniciativa internacional del Global Reporting Initiative es la encargada de esta labor. Según ésta el deber de ser transparentes se justifica así:

Por un lado, la urgencia y magnitud de los riesgos y amenazas existentes sobre nuestra sostenibilidad colectiva, y por otro lado el incremento de la gama de alternativas y oportunidades, harán que la transparencia del impacto económico,

ambiental y social sea un componente fundamental en toda interacción con los grupos de interés de las organizaciones informantes, en las decisiones de inversión y en la relación con los mercados (...).¹¹

3.11 Confianza

A la inquietud sobre cómo generar confianza al interior de las organizaciones y en su entorno, los directivos abarcaron un amplio espectro de temas. A continuación, se intenta clasificar la información de manera coherente para el lector. Dentro de los temas generales se encuentran: cumplimiento, comunicación, valores, sentido comunitario y justificación de la confianza como condición para la supervivencia. De forma transversal a estos aspectos se explica la confianza, como algo que se construye día a día, y como factor de seducción hacia otras organizaciones.

El aspecto del cumplimiento se repite en este apartado, y fue uno de los temas comunes en las respuestas de los entrevistados. Este hecho hace evidente una relación multicausal de este factor en la generación de confianza con clientes, empleados y otros grupos de interés. La coherencia entre lo prometido y lo entregado es un factor clave en la generación

de confianza. El cumplimiento, por su parte, se interpreta como la realización de los compromisos en las dimensiones de tiempo, forma y espacio pactados, ejemplo de lo cual es el respeto a los precios acordados y la seriedad en la negociación.

Para lograr el cometido de “cumplir”, es necesario llevar a cabo varios procesos. Al respecto fue indicativa la pertinencia del análisis y la comunicación de las capacidades organizacionales, para establecer si los compromisos son o no razonables. Estas capacidades, a su vez, pueden ser humanas, tecnológicas, financieras u otras, y es menester de la organización realizar esfuerzos adicionales, que siempre busquen generar mayor valor agregado. También, se hace énfasis en la importancia del cumplimiento de los pagos y del deber implícito correspondiente a la fabricación y prestación de servicios de calidad; asimismo, estas capacidades hacen referencia al ofrecimiento de la garantía como mecanismo de aseguramiento del cumplimiento de las expectativas, en el caso de los clientes externos. Otros mecanismos usados para este último fin se refieren a la implementación de sistemas de gestión de la calidad, los cuales reciben certificados, como aquellos inspirados en las normas ISO.

Los procesos que posibilitan interrelaciones, acuerdos, y el cumplimiento de los mismos, dependen de las formas de comunicación que se

¹¹ G3, Sustainability reporting guidelines, Versión 3 en <<http://www.globalreporting.org>>.

den. Sobre el tema los entrevistados mencionaron varios puntos acerca de las cualidades que debe tener esa comunicación, los cuales son usados en la generación de confianza: transparencia; capacidad de escuchar; libertad; lenguaje usado; retroalimentación; importancia de los detalles; caracterización; establecimiento de excelentes relaciones interpersonales, y manejo de la información de clientes y otros grupos de interés.

La transparencia, aspecto en el cual profundizaron los entrevistados, fue definida como variable e incluye aspectos como la comunicación basada en la verdad y una actitud explicativa, por medio de los cuales se busca siempre que no quede espacio para la duda. La claridad en la información de la estructura de costos, por ejemplo, ha sido usada como argumento para justificar la permanencia de organizaciones que evitan el monopolio. Otra estrategia usada para lograr confianza de los proveedores es informándoles de los planes y proyectos que tiene la organización y el rol que ellos tienen en los mismos. En este sentido, la organización, al ser abierta con la información genera ventajas significativas frente a sus competidores.

La capacidad de escuchar quejas y reclamos, por su parte, permite hacer cada vez más clara la naturaleza de los compromisos pactados, exige construir escenarios que permitan

ejercer la libertad de opinar sin miedos ni posibilidades de represalias e implica, la intención de comprender las situaciones de otros y de aceptar y enmendar errores.

La retroalimentación, como parte del proceso dialógico, se hace con un lenguaje que está en función del receptor y de los fines buscados y es una característica básica de los procesos de comunicación que los gerentes quisieron resaltar.

La especificación como acto de caracterizar detalladamente los productos ofrecidos, así como los requeridos, es fundamental al delinear las expectativas de las partes involucradas. Esta claridad es la que permite establecer si se cumplieron o no los acuerdos.

A su vez, el desarrollo de excelentes relaciones interpersonales, construidas en base a una inteligencia social, es otro de los elementos destacados en el tema de la comunicación. Es en esta dimensión social en donde es posible ver los aspectos no formales de la comunicación y su efecto en el establecimiento de relaciones.

Por otra parte, en la comunicación también se dan situaciones ambivalentes. Mientras se propende por una claridad absoluta, se busca también el control de los tipos de información a ser transmitidos. Un ejemplo claro al respecto es el manejo de la información de proyectos de clientes

que son competidores entre sí; allí hay una presunción de discreción y ética, que es necesario que las organizaciones cumplan para mantener y generar confianza.

Otro tema que estuvo presente en varios momentos de las entrevistas fue el de los valores, entre los cuales se mencionaron los siguientes: respeto, equidad, amor, compromiso y convicción. El poder conceptual de éstos radica en que de ellos se pueden desprender innumerables principios que sirven de criterio para los modos de comportamiento.

Así, la presencia del respeto funciona como garante del reconocimiento de derechos de otros y de la existencia de unas reglas de juego en una construcción de confianza; la equidad como algo deseable y que preserva la libertad de los actores; el amor se promueve como motor de la calidad de las relaciones intra organizacionales; el compromiso funciona como algo necesario para que la organización pueda cumplir, y la convicción en los propósitos, como una responsabilidad del liderazgo para propiciar la seguridad en la actuación de los distintos actores.

De acuerdo con los directivos, la confianza es un elemento sin el cual las organizaciones no podrían ser; además, es una condición de permanencia ya que cuando hay un alto nivel de confianza entre dos actores las relaciones de intercambio

son más económicas; por ejemplo, cuando hay una entrega de mercancía de proveedor a cliente, y en esta relación existe un alto nivel de confianza, no se revisan las cantidades de mercancía pues se confía en los manejos del proveedor, lo que en algunos medios se conoce como un proveedor certificado. De esta forma, los costos de transacción bajan a medida que aumenta la confianza.

Debe decirse también que existe una causalidad circular entre la confianza y el crecimiento: la confianza impulsa el crecimiento de la organización y el crecimiento genera confianza. Cuando una organización alcanza altos niveles de confianza es mucho más ágil y eficiente, y es posible afirmar que en ella se valoran las capacidades morales de sus individuos.

Sin embargo, hay manifestaciones de que los niveles de asociatividad en las cadenas productivas son bajos. Se atribuye este fenómeno a la falta de confianza y de sentido comunitario. El ideal capitalista, promotor del individualismo, está muy arraigado en la realidad empresarial, por lo que el criterio de la competencia está mucho más allá de la cooperación. Paradójicamente, algunos directivos afirman que el pensamiento asociativo, en donde se dan relaciones de gana a gana entre los actores es un factor generador de confianza; por ejemplo, en las relaciones proveedor cliente hay un factor generador de confianza

cuando es claro que el crecimiento del cliente propicia el crecimiento del proveedor. Otro caso es cuando los acuerdos entre competidores facilitan la atención de nuevos mercados que antes eran inalcanzables.

Las capacidades de generar valor agregado que tenga la organización pueden generar diversos niveles de confianza. Aquellas organizaciones que cuentan con tecnología de punta, talento humano altamente capacitado y articulado, una clara orientación hacia el servicio y altos estándares de calidad, entre otras capacidades, pueden generar mayores niveles de confianza respecto de otras que no las tengan.

Una organización proyecta una imagen sólida cuando ha tenido una larga trayectoria que da cuenta de su capacidad para sortear dificultades y permite evaluar su comportamiento a la luz del respaldo y de la responsabilidad. Estos criterios son también tenidos en cuenta por los empresarios en su labor de construcción de la confianza, la cual es definida por un entrevistado como resultado del conocimiento del cliente o del proveedor, de la empresa; así, en la medida en que la organización sea conocida en sus distintas dimensiones puede generar mayor confianza.

3.12 Cultura

Durante las entrevistas, los gerentes comentaron varios aspectos que

caracterizan la cultura local. Es relevante presentar estas percepciones, pues la organización y la cultura se encuentran en permanente interacción. Por eso se exponen tres temas: la sensación de paternalismo, la falta de un pensamiento comunitario y las ligerezas éticas.

La sensación de paternalismo se fundamenta en la noción de que los colombianos pensamos que la causa de nuestros problemas es externa; es decir, el gobierno de turno no hace lo que debería y esa es la razón de las desgracias. Ejemplo de ello es la idea de que las comunidades no progresan,¹² porque tienen poco acceso a la educación, noción que tiene implícita la idea de que la educación es una condición para el éxito y el cambio de actitudes.

La perspectiva contraria se fundamenta en el concepto de personas autodidactas.¹³ La noción asociada con ésta es la de que los agentes y las organizaciones que alcanzan logros son capaces de instruirse por sí mismos e idear estrategias para progresar, punto de vista desde el cual la motivación es interna.

El sentido comunitario es un valor que no se ha desarrollado aún, ya que predomina el pensamiento indivi-

¹² Se entiende como progreso el logro de mejores condiciones de vida para los habitantes.

¹³ Autodidacta: Adj. Que se instruye por sí mismo, Real Academia de la Lengua Española en <<http://www.rae.es>>.

dualista mezclado con una errónea percepción de la llamada “viveza”.¹⁴ Un fenómeno que refuerza esta situación es la indiferencia, pues hasta tanto no haya un efecto de fácil identificación se evade el problema, dejándolo en manos de los directos afectados. Se ha llegado a un punto en donde el problema es de todos, pero nadie se quiere hacer cargo. Estos fenómenos denotan una fuerte tendencia al egoísmo y a la prevalencia de las individualidades.

La falta del pensamiento comunitario fue usada como justificación del fracaso en intentos de integración y articulación de las cadenas productivas. Según comentarios de un empresario hay una gran desconfianza, pues existe la idea que estos procesos implican una disminución en los márgenes de rentabilidad. Parece haber una miopía, ya que no se pueden visualizar las posibilidades de crecimiento que se generan a través de los esquemas asociativos.

Las ligerezas éticas, a su vez, son visibles en aquellos comportamientos que se encuentran impregnados de una laxitud en el criterio ético. Esto es fácilmente comprobable mediante el examen de algunas situaciones que se dan en la vida cotidiana: irrespeto de las filas, violación de las señales de tránsito, tolerancia de actos indebidos, incumplimiento de la palabra,

y una actitud poco contestataria, entre otras. Se describe así a una sociedad conformista, que encuentra en el humor una forma de suavizar la realidad. A nivel de cultura empresarial, un entrevistado manifestó que a través de sus experiencias en distintas empresas pudo identificar un patrón: éstas se encuentran en función de la improvisación, los niveles de planeación son muy bajos, lo que para esta persona es una actitud poco ética, pues pone en riesgo de forma irresponsable los recursos de la empresa y su sostenibilidad.

3.13 Dilemas éticos

La pregunta sobre los dilemas éticos más complejos a los que se han enfrentado los entrevistados despertó gran interés, aunque en algunos casos tales dilemas no se habían presentado. Sin embargo, la mayoría de los entrevistados comentó algunos, los cuales pueden agruparse así:

- Sobornos solicitados por jefes de compras.
- Sobornos solicitados por funcionarios públicos (algunos de los términos usados para referirse a estos pagos fueron: coima, engrase, bonificación y comisión).
- Solicitudes de superiores jerárquicos que implican comportamientos corruptos.
- Lavado de dinero.
- Contrabando.

¹⁴ Se entiende como viveza un adjetivo que denota astucia.

- Robos al interior de la empresa.
- Tráfico de información de clientes.
- Manipulación de información.
- Repartición de inventarios escasos.
- Negocios de oportunidad con empresas o personas poco reconocidas.
- Problemas de honestidad.
- Prioridades a clientes que son competidores entre sí.
- Acoso laboral y sexual.
- Competencia desleal.
- *Dumping*.¹⁵
- Coalición de competencias.
- Organizaciones que por su naturaleza deben ser sin ánimo de lucro, y no lo son.
- Productos y servicios que perjudican a la sociedad.

Los más frecuentes fueron los de la corrupción en el sector público y los problemas de honestidad. La frecuencia de comportamientos indebidos va generando una serie de costumbres mercantiles indebidas, fenómeno que se fundamenta en la idea de que si todo el mundo lo hace, y la organización no, estará destinada a desaparecer. Es así como a medida que se toleran y se recurre a mecanismos a todas luces indebidos, se va reformando el marco moral de acción, y se pierde claridad entre lo que “es” y lo que “deber ser”.

¹⁵ Se entiende *dumping* como la venta de productos por debajo del costo posible, con el ánimo de aniquilar la competencia.

El caso de las comisiones, para favorecer negocios, parece haber ganado la condición de normal. Tanto así que los entrevistados comentan casos en los cuales se argumenta esta actividad como una costumbre lícita. Se comentaron, además, casos de robo a otras instituciones, en donde los ladrones estaban convencidos de que esta no era una actividad indebida.

Son estas desviaciones en las costumbres comerciales y en la concepción de los valores que promovemos, lo que permite explicar el dilema ético de una organización que tiene la intención de actuar de forma correcta, pero se encuentra en entornos en donde los comportamientos adecuados son la excepción. Así, se cuestiona la posibilidad de intentar la sostenibilidad y crecimiento de una organización que se ve inmersa en marcos de corrupción propios del sector donde se encuentra.

Otra práctica cuestionable es el excesivo ánimo de lucro perseguido, cuando productos o servicios de uso primordial, que sólo pueden ser fabricados por algunos actores en la sociedad, son etiquetados con precios que dejan un margen descomunal y se margina así a muchos usuarios que los necesitan. Esta es una de las razones por las cuales es menester evaluar el comportamiento ético de las organizaciones en función de los valores que representan y promueven.

Los directivos atribuyen estas situaciones a las ansias de dinero, al valor del individualismo, y a la satisfacción de intereses personales. Los efectos de estos fenómenos son indeseables, provocan una serie de sentimientos como frustración, dolor, rabia y hasta impotencia, y son obstáculos que atrasan el desarrollo de las sociedades.

4. CONCLUSIONES

El perfil identificado a través de variables, desarrolladas desde elementos teóricos, y otras que resultaron del proceso mismo de indagación, permiten definir los rasgos característicos de la comunidad empresarial objeto de estudio.

La ética deontológica, basada en el respeto de la dignidad humana, es un rasgo claro. Hay una clara manifestación sobre la existencia de unos principios que señalan un camino y una percepción de que hay que actuar basados siempre en el deber. La segunda variable en importancia es la ética comunicativa y las organizaciones que aprenden, reflejan la forma en que casi la totalidad de empresas se comporta y crece. Finalmente, dentro del perfil principal es claro el esfuerzo de las empresas por conseguir la confianza de todos los actores que intervienen en la organización.

Las variables que definen el perfil central de las empresas de este es-

tudio están basadas en el respeto a otros, la actuación basada en el deber y la promoción de una comunidad cuya finalidad misma es su propio crecimiento.

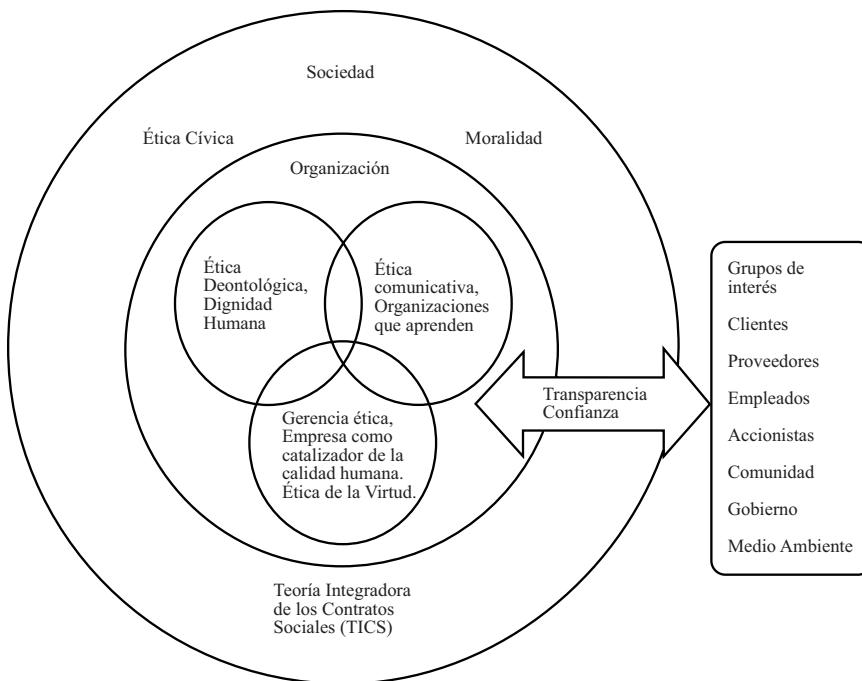
Otras variables importantes, pero que resultaron menos homogéneas en el grupo objeto de estudio son la gerencia ética como catalizador de la calidad humana, con su despliegue de valores, la ética consecuencialista o de los grupos de interés, y la orientación hacia un perfil de virtudes. Estos aspectos, que denotan una mayor madurez en la percepción de la ética y responsabilidad social de la empresa son claves para la gestión empresarial, ya que de acuerdo con los gerentes son un gran motor de desarrollo organizacional.

En un tercer nivel se ubican la ética cívica, la moralidad de los contratos sociales y la cultura. Aunque los empresarios son conscientes de la necesidad del cumplimiento de los mínimos morales y manifiestan cumplirlos y superarlos, se identificó una percepción negativa frente a los marcos morales de nuestra sociedad. Al respecto, hay inconformidad respecto de la falta del sentido comunitario, la corrupción pública y el detrimento de las prácticas mercantiles, lo que es visible en la clase de dilemas éticos a los que se enfrentan los empresarios, respecto de lo cual se comentó cómo en muchas ocasiones, lo indebido es aceptado en algunos sectores.

De forma paralela, la variable de la transparencia se encuentra como una característica transversal a las empresas. Según los entrevistados está representa un elemento indispensable en la generación de confianza con los distintos grupos de interés.

El pragmatismo, por su parte, es una variable que se encuentra en función del tipo de situación, y la importancia de los sentimientos en la toma de decisiones, por su parte, es evidente, en tanto que algunos gerentes ven los sentimientos en los negocios como un factor clave de éxito y de motivación.

Hacia un modelo de gestión



Fuente: el autor.

Los resultados de la investigación permiten proponer un modelo de gestión: a nivel interno de la organización, entendiendo “interno” como la comunidad de personas que suelen llamarse empleados o jefes, debe llegarse al logro de tres escenarios. El primero de estos es definido por la variable de investigación ética deontológica, dignidad humana, la cual implica el reconocimiento de la humanidad del otro, y por tanto de su racionalidad y autonomía moral; además, representa una postura hacia la actuación basada en el deber y el reconocimiento de principios universales.

El segundo escenario corresponde a la variable de investigación ética comunicativa, organizaciones que aprenden, que implica la conformación de equipos de trabajo en donde se privilegie la comunicación y la capacidad de participar por medio del uso de razones dignas de ser aceptadas por los demás. Este escenario, que propicia el aprendizaje organizacional y por ende se convierte en un motor de desarrollo racional para las personas, es motor de crecimiento.

El tercero se denomina gerencia ética, empresa como catalizador de la calidad humana, ética de la virtud, e indica la necesidad de tener al directivo como un líder moral, que además de propiciar mayores niveles de productividad, instituya una cultura a partir de la definición

de unos valores compartidos que se desplieguen en el ser de los integrantes de la organización, haciéndolos mejores seres humanos. Este escenario implica la construcción de guías de comportamiento basadas en valores y la comprensión de la organización en el cumplimiento de un rol social que supera los intereses económicos.

En un segundo nivel, que puede denominarse de relación con la sociedad, se encuentra la variable de la ética cívica, la cual implica el cumplimiento de unos mínimos sin los cuales sería imposible la articulación de la organización a la sociedad. La variable de la moralidad, influenciada por la cultura, en la organización debe ejercer una mayor influencia mediante el rechazo sistemático de prácticas indebidas. También está en este nivel la gestión sobre la TICS que requiere la definición de unas actividades, de forma tal que la organización le retribuya a la sociedad lo que ella le ha permitido.

Hay un tercer nivel en donde es evidente el enfoque hacia los grupos de interés o *stakeholders*. Los desarrollos teóricos justifican ampliamente el deber que tiene la organización de cumplir con los intereses de los distintos grupos de forma indiscriminada; es decir, no debe haber prioridad de los intereses de un grupo sobre otro, pues hay una relación de tipo fiduciario; así, el cumplimiento de estos intereses es un estadio deseado

y dentro del cual hay dos criterios indiscutibles: la transparencia, y la construcción de relaciones basadas en la confianza.

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, D. R. (2001), “La ética en los negocios y la actitud pragmática” en Frederick, R. E. (ed.), *La ética en los negocios*, Oxford University Press, México.
- Beltrán Pacheco, I. (2005), “Empresa técnica y sociedad” en Posada Peláez, A. et al., *Ética, responsabilidad social y empresa*, Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá.
- Blanchard, K. O’Connor Michael. (1997) *Administración por valores*, Norma, Bogotá.
- Bowie, N. E. (2001), “Un enfoque kantiano hace la ética de los negocios”, en Frederick, R.E. (ed.), *La ética en los negocios*, Oxford University Press, México.
- Breen, T. (2007, January 10). “A successful Career is Made up of People, Passion and Performance”, Wharton School of the University of Pennsylvania, In <<http://knowledge.wharton.uppen.edu>>.
- Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial -CCRE- (2005, diciembre 22), *Boletín*, disponible en <www.ccre.org.co>.
- Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial -CCRE-, Ipsos Napoleón Franco (2006), Línea de base sobre responsabilidad social empresarial en Colombia. Estudio 2006, disponible en <www.ccre.org.co>.
- Cortina, A. (1994), *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*, Trotta, Valladolid.
- Cortina, A. y Conill, J. (1998), *Democracia participativa y sociedad civil: Una ética empresarial*, Fundación Santa Fe de Bogotá, Siglo del Hombre, Bogotá.
- Davis I. (2006, November 1), “Value doesn’t cut it anymore”, Wharton School of the University of Pennsylvania, in <<http://knowledge.wharton.uppen.edu>>.
- Datamonitor Market Research, (2005), “Building and Profiting From Consumers’ Trust”, en <<http://www.1to1media.com/View.aspx?DocID=29442>> .
- Dunfee, T. W. y Donaldson, T. (2001), “Enfoques del contrato social hacia la ética en los negocios: el puente entre la brecha de “lo que es y lo que debería ser” en Frederick, R. E. (ed.), *La ética en los negocios*, Oxford University Press, México.
- Ethics Resource Center (2005), “National Business Ethics Survey. How employees view ethics in their organizations 1994 – 2005”, disponible en <www.ethics.org>.
- Fisman, R.; Heal, G. & Nair, V. B. (2007), *A model of corporate philanthropy*, Columbia University, New York.

- Fontrodona, F. J. (2001), "Consideraciones generales para un código de ética global" en Fernández Aguado, J.; Aguado, J. M. et al, *La ética en los negocios. Análisis social económico*, Grupo Interamericano, Ariel, Barcelona.
- Frederick, R. E. (2001), "Introducción al relativismo ético y el absolutismo ético" en Frederick, R. E. (ed.), *La ética en los negocios*, Oxford University Press, México.
- Fuld, R. (2007, January 10), "Lehman Brothers' Evolution from Internal Turnoil to Teamwork", Wharton School of the University of Pennsylvania, in <<http://knowledge.wharton.uppen.edu>>.
- Gálvez, L. (2005a), "Los valores en la empresa: retos, límites y posibilidades" en Posada Peláez, A. et al, *Ética, responsabilidad social y empresa*, Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá.
- (2005b), "Racionalidad y valores. Apuntes para una discusión sobre la posibilidad de una racionalidad de fines" en Posada Peláez, A. et al, *Ética, responsabilidad social y empresa*, Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá.
- . (2005c), "Aportes para un criterio no restringido de responsabilidad social empresarial" en Posada Peláez, A. et al., *Ética, responsabilidad social y empresa*, Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá.
- Gilman, S. C. (2005, Winter), *Ethics codes and codes of conduct as tools for promoting an ethical and professional Public Service: Comparative Successes and Lessons*, Prepared for the PREM, The World Bank, Washington D. C.
- González Ochoa, J. A. (2000), *Ética, montañismo y dirección de empresas*, Universidad del Rosario, Bogotá.
- , "El amor. Fundamento de gobernar estratégicamente", nota técnica, Facultad de Administración de Empresas, Universidad del Rosario, Bogotá.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998), *Ética y responsabilidad social. Administración*. 7ª ed., Internacional Thompson, México.
- Hoffman, W. M. y Frederick, R. E. (1995), *Business Ethics: Reading Cases in Corporate Morality*, 3a. ed, McGraw Hill, New York.
- Jones Thomas, M. y Wicks, A. C. (1999, April) "Convergent Stakeholder Theory" en *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 206-221, disponible en <www.jstor.org>.
- Klebe Treviño, L. & Weaver, G. R. (1999, April), "The Stakeholder Research Tradition: Converging theorists-not convergent theory" en *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2., pp. 222-227, disponible en <www.jstor.org>.
- Krawcheck, S. (2006, November 1), "Citigroup's Sallie Krawcheck Talks about Leadership, Ethics

- and How to Survive on Wall Street”, in <<http://knowledge.wharton.uppen.edu>>.
- Londoño, Q. (2005, julio), *La lucha anticorrupción y la ética pública y privada*, disponible en <http://www.anticorrupcion.gov.co/noticias/2005/julio/julio_11_05.htm>.
- Lozano, J. M. (1999), *Ética y empresa*, Trotta, Sagast 32, Madrid.
- Munro, I. (1997), “Codes of ethics. Some uses and abuses” en Davies, P.W.F (ed.), *Current Issues in Business Ethics. Professional Ethics*. Routledge, London.
- Newton, L. H. (2001), “Un pasaporte para el código corporativo: de Borg Warner a los principios de Caux” en Frederick, R. E. (ed.), *La ética en los negocios*, Oxford University Press, México.
- Portafolio (2006, 18 de noviembre), “La responsabilidad social empieza en casa”, disponible en <www.portafolio.com.co>.
- Roberts, J. (2007, March), The street turns green, Goldman Sachs got environmentalists to embrace a utility they loved to hate – and sealed a 45 billion deal” in *Newsweek*, reached at: <<http://www.msnbc.msn.com/id/3032542/site/newsweek/>>. 2007
- Singer, A. E. (1994, March), “Strategy as a Moral Philosophy” en *Strategic Management Journal*, Vol 15, No. 3, pp. 191-213, disponible en <www.jstore.org>.
- Snoeyenbos M. y Humber, J. (2001), “El utilitarismo y la ética en los negocios” en Frederick, R. E. (ed.), *La ética en los negocios*, Oxford University Press, México.
- Solomon, R. C. (1994), “An aristotelian approach to Business Ethics” en *Business as a Humanity*, Oxford University Press, New York.
- . (2001), “La ética en los negocios y la virtud”, en Frederick, R. E., *La ética en los negocios*, Oxford University Press, México.
- El Tiempo (2006, 21 de abril), “Empresarios colombianos destinan más de 256 millones de dólares a lo social”, disponible en <www.eltiempo.com>.
- Uribe Botero, Á. (2005), “¿Cómo aproximarse al fenómeno moral en las empresas?” en Posada Peláez, A. et al, *Ética, responsabilidad social y empresa*, Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá.
- Vásquez Hoyos, G. (1990), “Modelos y alternativas de investigación aplicables en salud mental. La acción comunicativa: conflictos, participación democrática y ética” en Memorias del Taller de definición de líneas de investigación en salud mental, Ministerio de Salud, Bogotá, pp. 4-13.
- Vásquez Hoyos, G. (1996), *Derechos humanos, ética y moral*, Gazeta, Bogotá.
- Vélez, R.; Restrepo, F.; Ramírez, C. y Restrepo C. (2004), “Conversatorios de empresa I”, Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Bogotá.

Werther, W. B (Jr.) & Chandler, D. (2005, julio- agosto), “Strategic Corporate Social Responsibility as global brand insurance” en *Business Horizons*, Vol. 48, No. 4, pp. 317-324, disponible en <www.sciencedirect.com>.

Wikipedia The Free Encyclopedia. Sarbanes – Oxley Act of 2002, disponible en <www.wikipedia.org>. &

La interculturalidad de los negocios internacionales*

Karen Dayana Maldonado Cañón**

Recibido: marzo de 2007 - Aprobado: mayo de 2007

RESUMEN

Cuando se producen encuentros entre empresas pertenecientes a distintas culturas se dan con facilidad malentendidos por la ignorancia de las diferencias socioculturales existentes. Estos choques culturales impiden que la estrategia de internacionalización se desarrolle con éxito, lo cual implica la pérdida de esfuerzos de tipo financiero y estratégico, que amenazan la perdurabilidad de la organización. Esta investigación identifica las variables socioculturales que afectan las negociaciones e incursiones de las empresas colombianas en mercados extranjeros, con el fin de proporcionar elementos claves sobre cómo ser altamente competitivos en materia intercultural y así poder responder a los desafíos de la economía global.

Palabras clave: interculturalidad, factores socio-culturales, modelo negociador colombiano, negocios internacionales.

ABSTRACT

When encounters between companies belonging to different cultures take place, it is easy for misunderstandings to arise due to the existence of socio-cultural differences and a limited knowledge of such. These socio-cultural clashes hinder the success of the internationalization strategy, which in turn renders financial and strategic efforts a waste, hence threatening the organization's longevity. This investigation identifies those socio-cultural variables which act over the negotiations and incursions that Colombian enterprises make into foreign markets,

* Proyecto de Investigación "Interculturalidad de los Negocios Internacionales" con financiado por Colciencias y la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Jóvenes Investigadores e Innovadores 2005. Agradecimiento especial a las empresas, cámaras de comercio binacionales y embajadas de Colombia en el exterior, que decidieron participar en la investigación, facilitando información valiosa. Las empresas fueron 3M Colombia; AGP Group; Alga Crin Ltda.; Alinova S.A.; Almacén; Alpes Flowers; American Leather Ltda.; Bisucol Ltda.; C.I Bogotá Emerald Mart Ltda.; Bronze y Bambú; C.I Colombian Flowers C.G.P.; Dananda Ltda.; Eterna S.A.; Panamericana; Plásticos Flexibles Ltda.; Pulpafruit Ltda.; Resistencias Electro Salgado; Schlumberger; Sureco S.A.; Tejidos Galia; Textiles Erre-Emme; Tintorería Universal Ltda.; Unired Químicas S.A.; Villegas Editores S.A.; Vogaris S.A.; Las cámaras de comercio binacionales fueron: Cámara Colombo Británica, Cámara Colombo Canadiense, Cámara Colombo Nórdica, Cámara Colombo Checa, y las embajadas de Colombia en el exterior: Embajada de Colombia en Noruega, Embajada de Colombia en Austria, Embajada de Colombia en Alemania, Embajada de Colombia en Países Bajos, Embajada de Colombia en Canadá (Proexport).

** Joven investigadora de Colciencias- Facultad de Administración, Universidad del Rosario; profesional en relaciones internacionales. kmaldona@urosario.edu.co

so as to provide key elements on how to be highly competitive in intercultural matters and therefore to be able to face the challenges posed by a global economy.

Key words: *Intercultural, Cross Cultural Business, Colombian Socio-Cultural features, Colombian Business Culture, International Business.*

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado los encuentros interculturales son —hoy más que nunca— una realidad y una urgencia para todo aquel que pretenda hacer negocios fuera de casa, migrar por razones económicas o académicas, establecer misiones diplomáticas o simplemente emprender un viaje de turismo. La exposición a culturas distintas es un fenómeno de vieja data que en las últimas décadas se ha incrementado gracias al avance tecnológico en las comunicaciones, la expansión del comercio internacional y la necesidad del ser humano de trascender sus propias barreras físicas y mentales. El mundo empresarial ha jugado un papel clave dentro de esta dinámica puesto que además de contribuir a la expansión de lazos comerciales entre los países, también ha propiciado el entendimiento cultural, al tener la necesidad de interactuar con otras culturas como parte de su estrategia de internacionalización.

La naturaleza global y cambiante de los negocios internacionales aumenta la necesidad de interactuar con empresas extranjeras y de realizar incursiones en mercados diferentes

al local para lograr que la organización sea perdurable. Actualmente la perdurabilidad de las mismas se convierte en condición de prosperidad social y en elemento clave para la competitividad de un país. Asimismo, el desarrollo de una nación está estrechamente ligado al fortalecimiento de las habilidades de gestión, administración y dirección estratégica de las empresas, sobre todo en el campo internacional.

Aunque la motivación inicial para emprender negocios internacionales sea el deseo de ampliar mercados y darle proyección al negocio, hay un aspecto que se subestima y que en algunas oportunidades se convierte en obstáculo para la obtención de resultados exitosos en una negociación internacional.

El factor cultural se convierte en ese tema que se margina de las negociaciones y que sólo cobra importancia en el momento en que, en medio de una reunión o de un encuentro virtual, surgen dificultades basadas en malentendidos de tipo cultural que a simple vista pueden confundirse o ser atribuidas a la personalidad del negociador, a diferencias de tipo técnico o a las circunstancias. Pese a

su importancia, el concepto de cultura resulta ser bastante abstracto y subestimado en la arena de los negocios, donde evidentemente sobresale la transacción comercial y se omite el hecho de que las personas que efectúan el negocio poseen bagajes culturales distintos, característica que enriquece la negociación en un máximo nivel.

Así, la cultura no se encuentra al margen de las nuevas dinámicas mundiales, es más, cada vez adquiere mayor importancia dada la interacción frecuente y voluntaria de individuos y organizaciones alrededor del mundo. Ésta ha ido evolucionando a la par con la globalización y por eso hoy en día es frecuente emplear términos como: multiculturalismo, interculturalidad y visiones antropológicas como el etnocentrismo. Todas estas acepciones de cultura confluyen directamente en el mundo de los negocios, siendo la interculturalidad directamente proporcional a la interdependencia de las economías. Mientras que el multiculturalismo se limita a compartir espacios, la interculturalidad produce interacciones positivas entre los integrantes de una comunidad, ya sea a nivel diplomático, académico o en el mundo de los negocios y la administración, que es la materia que nos ocupa.

Cuando se producen encuentros entre empresas pertenecientes a distintas culturas se dan con facilidad

una serie de malentendidos por la ignorancia de los distintos conceptos culturales de los participantes. Estos choques culturales impiden algunas veces que la estrategia de internacionalización de las empresas se desarrolle con éxito, lo cual implica que grandes esfuerzos de tipo financiero, estratégico y logístico se pierdan y amenacen la permanencia de la organización. Por este motivo, situar el factor intercultural como uno de los puntos transversales de la agenda a negociar es imprescindible para que las estrategias de entrada y de operación que las empresas diseñan en pro de su proceso de internacionalización, no se vean frustradas ni subutilizadas.

La competencia intercultural ha sido uno de los instrumentos de éxito utilizado por los países asiáticos en todo su proceso de internacionalización empresarial. Estas sociedades han entendido que la cultura también se negocia y que cuando se da un entendimiento cultural entre las partes es más probable que en el proceso se puedan superar con mayor fluidez las diferencias relacionadas con la transacción comercial.

Así, pese a que la interculturalidad incide transversalmente en el proceso de internacionalización de una empresa y en la perdurabilidad de la misma, en Colombia no se ha desarrollado un programa o estrategia que prepare a los empresarios en competencias interculturales.

De este modo, al tener en cuenta el papel de la Academia y sus centros de investigación en la generación de conocimiento innovador y mejoramiento en los procesos empresariales, esta investigación pretende dar respuesta a los inconvenientes de tipo sociocultural que, de una u otra forma, obstaculizan los procesos de internacionalización de las empresas colombianas e imposibilitan la construcción de relaciones sólidas con empresas extranjeras a largo plazo.

Para tal fin, se contactó a gerentes generales, jefes de comercio internacional de empresas colombianas, cámaras de comercio binacionales y embajadas de Colombia en el exterior, para determinar el estilo de los empresarios a la hora de negociar internacionalmente y así identificar los factores socioculturales que han dificultado las incursiones de éstas en mercados extranjeros. También, se buscó dilucidar en qué medida las nuevas generaciones de negociadores colombianos podían estar predeterminados por la cultura tradicional analizada por Enrique Ogliastri en estudios anteriores y de esa manera, determinar si estas características seguían inamovibles en los empresarios o si por el contrario, su estilo negociador había sufrido algún tipo de evolución gracias a las exigencias de la nueva dinámica internacional.

La pertinencia de este estudio responde a la relación directa entre

interculturalidad y negocios internacionales, fenómeno propiciado por la globalización económica y la necesidad de aumentar la comunicación entre culturas que cada vez negocian más sus productos y ven la urgencia de traspasar barreras comerciales, geográficas y mentales. Asimismo resulta preocupante cómo este factor aún no se ha constituido en materia relevante de estudio para Colombia, teniendo en cuenta el proceso de internacionalización que el país está teniendo gracias a la firma de acuerdos comerciales como el TLC con Estados Unidos, y a la necesidad de mirar hacia otros polos de desarrollo, como la Unión Europea y los países asiáticos.

Por todo lo anterior, se hace imprescindible observar el nivel de conciencia y adaptabilidad de los empresarios colombianos respecto de la incidencia del factor intercultural en sus negociaciones internacionales y de esta forma proponer nuevos procesos en los que se vaya de un conocimiento meramente comercial a uno en el que la competencia cultural sea asunto clave para la conclusión exitosa de las negociaciones.

Esta investigación identifica falencias y oportunidades a nivel sociocultural que ayudan al empresario interesado en explorar nuevos mercados a mejorar el proceso ya iniciado por algunas empresas colombianas, pero que por falta de difusión y de estudios en la

materia no han logrado desarrollar la sensibilidad y competencia intercultural necesarias para adentrarse de lleno en la economía internacional. También proporciona herramientas claves que le ayudan al empresario colombiano a responder competitivamente en los mercados libres e interdependientes de hoy; dado que los administradores se ven en la obligación de adaptar su organización a las características del mercado internacional, compuesto no sólo de legislaciones y regímenes fiscales diferentes, sino de sistemas socio-culturales poco conocidos y de gran potencial comercial por explorar.

Finalmente, el presente estudio busca apoyar al proceso docente y de consultoría, ofreciendo elementos prácticos sobre la interculturalidad, que ayuden al conocimiento de las organizaciones. Todo lo anterior, a través de la socialización del resultado de investigación, enfatizando en la importancia de ir más allá de un mero conocimiento multicultural a uno que logre competencias y/o habilidades interculturales en el individuo y finalmente en toda la cultura organizacional.

2. METODOLOGÍA

A. tipo de estudio

Estudio cualitativo. Se partió de la definición del marco teórico y el marco conceptual. Se organizó la informa-

ción recogida de acuerdo con las categorías analíticas planteadas. Después se construyeron los instrumentos a aplicar: encuesta, entrevista, tabla y esquema de versión libre requerido. Luego de haber recolectado la información se inició el proceso de tratamiento de la información que se detallará más adelante.

B. Universo, población y muestra

La población o universo a estudiar estuvo constituida por los gerentes generales y/o jefes de comercio exterior de empresas colombianas con actividades comerciales en el exterior, las cámaras de comercio binacionales y las embajadas de Colombia en el exterior. La muestra de empresas tomada fue de 194, la de cámaras de comercio fue de 12, y la de embajadas de Colombia en el exterior fue de 13 en total.

C. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de información

Los instrumentos de medición que se utilizaron fueron la encuesta, la entrevista, tablas y versión libre de expertos.

La encuesta se aplicó a los gerentes generales y de comercio exterior de las empresas colombianas seleccionadas, con la intención de identificar

en ellos el modelo negociador que practicaban, los patrones socioculturales presentes en la negociación internacional y sus habilidades y/o competencias interculturales.

La entrevista personalizada se desarrolló con los directores ejecutivos de las cámaras de comercio binacionales; ésta permitió investigar con mayor profundidad y exactitud los rasgos socioculturales del negociador colombiano que interfieren en la conclusión exitosa de un negocio con una empresa de otro país.

Las tablas y/o cuestionarios a diligenciar por las embajadas de Colombia en el exterior buscaron identificar las características de los negociadores extranjeros en aspectos tales como: tipo de contexto, percepción del tiempo, distancia de poder, individualismo y colectivismo, manejo de la incertidumbre y modelo negociador. Además, se contó con la versión libre de los encargados del área comercial y cultural de las respectivas embajadas sobre casos y/o experiencias recurrentes, tanto positivas como negativas, de los empresarios colombianos a la hora de establecer vínculos comerciales con su contraparte extranjera.

D. Tratamiento de la información

El proceso de interpretación fue el siguiente: 1) Selección de los datos

contenidos en las categorías; 2) análisis estadístico de tipo cualitativo para las preguntas abiertas y cuantitativo para las preguntas cerradas; 3) descripción analítica; 4) determinación de las relaciones entre variables; 5) generación de posibles explicaciones; 6) conceptualización general; 7) formulación de nuevas hipótesis y 8) búsqueda de nuevas evidencias en los datos.

3. RESULTADOS

El trabajo investigativo “La interculturalidad de los negocios internacionales” pretendió primero definir un marco teórico referido a los factores de una negociación intercultural, para así identificar y describir los rasgos socioculturales que caracterizan a las empresas colombianas en aspectos tales como: autogestión, manejo del tiempo, relación con la autoridad, relaciones interpersonales, manejo de la incertidumbre, modelo negociador imperante, cultura individual y nacional y finalmente la sensibilidad y competencia intercultural.

Luego se determinó la vigencia de tales características respecto de estudios anteriores,¹ pues se concibió la hipótesis de que el estilo negociador del colombiano podría haber sufrido

¹ Ver Anexo 1. Características negociadoras de los colombianos según estudios anteriores.

algún tipo de evolución gracias a las exigencias de la dinámica económica actual. Finalmente, se compararon los rasgos socioculturales de los negociadores colombianos con algunos de nuestros socios potenciales para identificar características negociadoras, desarrollar una comprensión sobre sus criterios y conceptos y de este modo, elaborar estrategias para evitar malentendidos y facilitar así, procesos de negociación venideros.

A continuación se presentan los resultados obtenidos partiendo de los objetivos establecidos y la metodología empleada.

A. Teorías sobre interculturalidad

El reconocimiento de la importancia de la comunicación no verbal condujo a la formulación de teorías que se interesaran por la interculturalidad presente en los encuentros diplomáticos, empresariales y hasta personales. Académicos como Edward T. Hall (*The Silent Language*, 1959), Geert Hofstede (*Software of the Mind*, 1998) y Fons Trompenaars (*Riding the Waves of Culture*, 2001) contribuyeron con sus trabajos al campo de la comunicación intercultural, los cuales han sido aplicados en su mayoría al campo de los negocios y la administración. Por otro lado, los trabajos del académico e

investigador Enrique Ogliastri² presentan un esquema detallado sobre el modelo negociador de los colombianos, sus características, debilidades y oportunidades.

1. Teoría de Hall

Esta teoría brinda elementos clave para la observación del entorno y/o contexto que permite analizar el nivel de autogestión que cada cultura maneja. Así, se plantea una clasificación bipolar de culturas de contexto alto y contexto bajo, y otras policrónicas y monocrónicas, dependiendo de la concepción que se maneje sobre el tiempo.

• Culturas de contexto alto

En los países en que manejan este tipo de contexto la comunicación que se da es indirecta y las normas y valores reinantes corresponden a acuerdos tácitos, que no necesariamente se expresan verbalmente, sino de forma ambigua a través del lenguaje corporal y gestual. Se considera que una comunicación directa es demasiada fría y hasta perjudicial para el buen desarrollo de la comunicación. Se piensa que la sinceridad y la precisión al hablar pueden herir sensibilidades e inclusive ofender a alguien o a uno mismo, por el sentimiento de culpa. Así, en el término de las negociaciones se observa

² Ver Enrique Ogliastri (1997a, 1999 y 2001).

que los procesos son más lentos; el cumplimiento de los contratos y de la ley depende de las circunstancias; los pormenores pactados no son definitivos; es más importante desarrollar lazos de amistad y confianza entre las partes; la palabra prevalece por encima de disposiciones legales y formalistas y además, el lenguaje silencioso es determinante para que el negocio se desarrolle exitosamente. Geográficamente los países asiáticos, árabes, africanos y latinos corresponden a este tipo de culturas.

- *Culturas de contexto bajo*

Para estas culturas el entorno no es tan importante como sí lo son los documentos escritos y el uso de un lenguaje explícito y directo. El ser francos y hablar con precisión y claridad, no se percibe con la intención de ofender sino de entablar una buena comunicación, libre de malas interpretaciones. Así, las palabras y el lenguaje verbal son el vehículo preferido para transmitir la mayor parte de información. En las negociaciones buscan la precisión de los detalles del contrato y en la evacuación rápida de éstos. No consideran pertinente mezclar los negocios con la vida personal; de este modo, tampoco involucran sus sentimientos ni esperan que éstos intervengan o sean decisivos a la hora de concretar un negocio. Los países anglosajones, escandinavos y europeos se identifican con este tipo de cultura.

- *Culturas monocrónicas y polícronicas*

Las culturas monocrónicas perciben el tiempo de manera lineal, por lo que se realiza una sola actividad a la vez. Aprecian el tiempo como un recurso de trabajo y como tal se ven sujetos a la programación de calendarios y a su cumplimiento estricto. El tiempo es directamente proporcional a la productividad, por eso la frase americana: “*time is money*”. Las culturas de bajo contexto suelen adoptar esta concepción lineal y monocrónica del tiempo. Por otro lado, la percepción policrónica del tiempo consiste en la capacidad para realizar varias actividades a la vez. El tiempo no es un recurso en sí, sino un medio. De este modo, las actividades no se supeditan a un calendario inmodificable, sino a la urgencia o importancia de los asuntos a tratar. Las culturas de alto contexto suelen adaptarse a esta visión laxa en el manejo del tiempo.

2. Teoría de Hofstede

Esta teoría formula dimensiones³ o variables que ayudan a entender las relaciones interculturales en el campo de la negociación internacional; éstas son: a) la distribución y distan-

³ En total son cinco, pero en este trabajo sólo se hizo referencia a tres. Se omitió la masculinidad y la feminidad y la concepción de largo y corto plazo.

cia de poder que mide la relación con la autoridad, b) el individualismo y el colectivismo que ilustra la manera en que las personas manejan sus relaciones interpersonales, dependiendo de la relación que establezca con su entorno y c) el manejo de la incertidumbre que determina el nivel de tolerancia respecto de situaciones tales como el orden, la justicia y la vergüenza.

- *Distancia y distribución del poder*

Mide la relación que se tiene con la autoridad dependiendo del tipo de cultura en el que se haya crecido. Establece el tipo de jerarquías existentes, por ejemplo, si las decisiones a nivel empresarial se toman de manera centralizada o descentralizada, si la distancia de poder es aceptada culturalmente, o si por el contrario esta distancia corresponde a formalismos necesarios a nivel de organización. En el campo de los negocios internacionales determina, por ejemplo, quién es el encargado de realizarlas, si el jefe de la dependencia o un subalterno experto en cuestiones técnicas. Así, hay sociedades con mayor o menor distancia de poder; la diferencia se plantea a través de la desigualdad en términos de estatus, cargo, poder, riqueza o jerarquía familiar.

- *Individualismo y colectivismo*

Esta variable analiza el tipo de relaciones interpersonales que se desencadenan a partir del poder que

un individuo o un grupo posea, y en esta medida detecta las diferencias culturales que se pueden llegar a presentar. En las sociedades colectivistas pertenecer a un grupo y solidificar lazos entre sí, proporciona identidad, bienestar y seguridad; si por el contrario, al individuo le basta vivir para y por sí mismo y no le es imprescindible pertenecer a un grupo para sentirse con identidad, pertenecerá a una cultura individualista. En el ámbito de los negocios, los anglosajones manejan la relación desde el reconocimiento personal de sus habilidades negociadoras y sobre los intereses particulares del negocio en sí. Por otro lado, los negociadores latinos, orientales y árabes centran la negociación en la confianza o en los lazos de amistad que puedan formar con su interlocutor. Ambas posiciones, sin importar sus diferencias, se orientan a potencializar las habilidades negociadoras de las partes y a desarrollar con éxito un negocio.

- *Tolerancia y manejo de la incertidumbre*

Analiza en qué medida una sociedad está dispuesta a controlar su entorno, organizar el tiempo, respetar y cumplir las normas y manejar los imprevistos. No todas las culturas manejan el mismo nivel de tolerancia a la incertidumbre y por ende, no todas las personas desarrollan esta facultad que a veces se puede confundir con una característica propia de la personalidad. Pese a

que la ansiedad o la falta de paciencia se designen como características personales, hay sociedades en las cuales estos rasgos predominan, convirtiéndose en patrones culturales que diferencian a una sociedad de otra. Así, las sociedades con alta tolerancia a la incertidumbre se tornan más flexibles en cuestión de horarios, manejo del tiempo, cambios y situaciones imprevistas; las sociedades con poca tolerancia a la incertidumbre tienden a ser más radicales y organizados en sus calendarios, en asuntos de justicia y en general, en todas las circunstancias propensas a generar ansiedad o malestar en la persona.

B. Empresarios colombianos: nuevos negociadores para una nueva economía global

Los estudios de Enrique Ogliastri⁴ respecto del modo en que los colombianos negocian dan una idea clara sobre nuestra manera de ser a la hora de emprender cualquier negocio. Muchos se pueden sentir identificados con la cultura del regateo, siempre detrás del descuento, mostrando poco interés para no ser objetos de ofertas muy altas, suje-

tando el negocio a la empatía que se logre con el proveedor del producto que deseamos comprar, o por el contrario, frustrándolo si no sentimos esa química o esa camaradería propia que se da en Colombia entre vendedor y cliente.

Todas estas características hacen parte de la cultura negociadora del colombiano; sin embargo, luego de la investigación realizada, en la que se contactó a gerentes generales y jefes de comercio exterior para estudiar el estilo de los empresarios colombianos a la hora de negociar internacionalmente, se llegó a la conclusión de que este nuevo empresario del siglo XXI al estar al tanto de la nueva dinámica de competencia internacional ha replanteado aquellos modelos tradicionales y propiamente culturales, como por ejemplo el de negociar buscando siempre “*sacar la mejor tajada*”, o el de limitar la información para “*no mostrar todas las cartas*”.

Esta conclusión se obtuvo a partir de una serie de encuestas en las que se midió las distintas tácticas del empresario colombiano que negocia con el exterior y los factores de tipo sociocultural que intervienen durante el proceso. Cuando se interrogó sobre las características con las cuales se sentían más identificados a la hora de negociar con un par extranjero, la totalidad de los encuestados se orientó hacia el modelo de

⁴ Profesor titular de la Universidad de los Andes, el cual ha realizado diversas investigaciones sobre las negociaciones internacionales entre 1987 y 2001.

negociación integrativa,⁵ el cual es la nueva tendencia internacional para negociar, la cual pretende resolver las falencias de la tradicional.

Los argumentos presentados giraron en torno a la necesidad de establecer negocios a largo plazo, lo que constituye una prioridad en relaciones comerciales competitivas como las de hoy, donde fijar los parámetros desde el principio evita malentendidos en el futuro y genera confianza en la contraparte. El ser objetivos y el tener una filosofía del gana-gana en la negociación también fueron características con las que más empresarios se sintieron identificados.

Los colombianos tenemos fama de cortoplacistas y esto lo observamos tanto en las políticas de gobierno, como en los planes empresariales y hasta familiares. Sin embargo, ante la pregunta de qué visión tenían los empresarios sobre un buen negocio, el 62.5%⁶ consideró que un buen negocio era aquel en donde había espacio para futuras negociaciones, y el 37.5% restante consideró que el éxito también se obtenía cuando las

dos partes ganaban. Aunque ambas opciones son positivas, es importante destacar que el empresario de hoy es más consciente sobre los retos que le impone una economía globalizada y como tal, el éxito de un negocio no se da solamente cuando se obtiene una firma sino cuando se abren las puertas para negociaciones venideras.

Por otro lado, al analizar, por ejemplo, el uso que los empresarios le daban a la información en una reunión de negocios a nivel internacional, el 70.8% contestó que preferían que la información fuera amplia y explícita. La razón expuesta fue la necesidad de generar confianza en los clientes a través de la honestidad y la claridad de los términos, porque al no ser veraz ni directo, se podría llegar incluso a la cancelación de los pedidos o a malos entendidos que dificultaran la negociación. La mayoría enfatizó en la importancia de conocer las realidades de las partes negociadoras.

Otro factor motivador para preferir una información amplia y explícita fue el mencionado por un joven empresario de una Mipyme de artesanías, al decir que dado que sus productos eran hechos a mano y ofrecidos a través de Internet, la información respecto de la negociación, la calidad del producto, la garantía, los manuales de usuario, mantenimiento, etc. debía ser lo más detallada posible, exigiendo y dando toda la

⁵ En esta negociación ambas partes buscan el beneficio mutuo y por lo tanto, preparan la negociación, hacen ofertas razonables y se basan en criterios objetivos para definirlos, establecen reglas de mutuo respeto, se exploran muchas soluciones, la información es accesible y la relación interpersonal se entiende como una relación de colegas.

⁶ Ver Anexo 2. Gráficas Modelo de negociación.

información posible, maximizando así, la precisión en los términos de contrato, sobre todo por tratarse de una negociación con empresarios de Estados Unidos, reconocidos por ser claros y precisos en todo lo referente a la parte escrita y legal.

Esto confirma que el uso de Internet como vehículo para entablar negociaciones también ha cambiado el modelo tradicional de hacer negocios internacionalmente. Pareciera que ahora sólo bastara crear una página *web* muy completa, traducida al inglés y con información pertinente sobre la empresa, los productos ofrecidos, los contactos y sus correos electrónicos, en vez de desplazarse a otro país e incurrir en gastos de tiquetes aéreos, hospedaje y alimentación.

Por otra parte, el 20.8% considero importante una información proporcional y recíproca, es decir, que en la medida en que ellos recibían de su contraparte datos importantes para el desarrollo de la negociación entonces ellos también proporcionaban la información equivalente; eso sí, conservando la astucia de no desvelar algo de carácter confidencial y/o reservado para la empresa, por considerarla aún una estrategia exitosa de negocios.

Por último, el 4.2% observó que un manejo de la información discreta y reservada sería lo más conveniente

a la hora de obtener una negociación exitosa. Aunque el porcentaje es bajo cabe mencionar que aunque esta no sea la característica primordial de las negociaciones internacionales, sigue siendo una característica sociocultural típica del colombiano, sobre todo cuando se negocia con pares latinos, o para no ir más lejos entre los mismos nacionales. Se estima que a mayor información, mayores desventajas frente a la competencia, lo que implica menos oportunidades de ganar la negociación y ser objeto de bajas ofertas sin alcanzar a premeditar la famosa táctica SM —“según el marrano”—.⁷

Otro de los aspectos analizados fue la posición del colombiano a la hora de negociar con un extranjero, puesto que se quiso revisar lo señalado por Enrique Ogliastri al reseñar que el negociador colombiano se sentía inferior cuando la contraparte provenía de un país desarrollado. Este comportamiento podría hallar explicación en un dato histórico al observar el complejo de servilismo que incubaron nuestros indígenas al ser subyugados por los españoles.⁸

El 83.3% contestó que sentía que era una oportunidad de enriquecimiento mutuo y el 16.7% que estaban en igualdad de condiciones. Ninguno

⁷ Denominación dada por Enrique Ogliastri: observar la capacidad del otro para así ofrecer una oferta proporcional.

⁸ Comparar Puyana (2006, p. 150).

de los entrevistados se decidió por las otras opciones que consideraban que el extranjero se creía aventajado, lo que revelaría inferioridad, o por el contrario que los colombianos eran de por sí más hábiles para negociar. Esto demuestra que ese complejo de inferioridad se está desvaneciendo y que a pesar de la disparidad económica y tecnológica de los países que se sientan a negociar, a nivel de empresa las diferencias se disipan puesto que ambas partes tienen intereses en común, como es el de comprar y vender lo que el otro necesita.

1. El contexto preferido para negociar

Amistad en los negocios: “Tengo un nuevo amigo”. La presente investigación demostró que para el colombiano los lazos de amistad siguen siendo prioridad. El 62.5%⁹ consideró vital desarrollar una relación personal y amistosa porque así “fluyen más ideas acerca de la comercialización del producto o nuevos diseños del mismo”; “(...) es bueno que sea en forma amistosa, ya que esto ayuda a que se afiancen más las negociaciones futuras”, y “los negocios se realizan más fácil con amigos y generando confianza.”

Un 29.2% considero que la relación no debía ser muy personal y amistosa, pero tampoco llegar a ser fría y

bastante impersonal. Así, se plantearon unos matices interesantes como el decir que no había que llegar a los extremos, que se podría construir una relación amistosa, pero a la vez de negocios, para que la contraparte se sintiera cómoda con el trato, pero eso sí, sin quitarle seriedad al negocio. Que no era necesario llegar a la confianza excesiva porque la otra parte se podría incomodar, pero que sí era importante mostrar algo de formalidad por aquello de tratar con culturas distintas a la propia.

Un 8.3% optó por una relación de negocios bastante impersonal, juzgando que cuando una negociación era bastante compleja, lo mejor era no tener una relación amistosa. Lo que concuerda con la frase: “no hay que mezclar los negocios con el placer”.

Ambiente de negocios: “Mi empresa es mi imagen”. Al indagar sobre el ambiente que los empresarios preferían a la hora de desarrollar exitosamente una negociación, el 70.8% consideró que el ambiente empresarial (sala de juntas) era el más adecuado, sin descartar naturalmente la necesidad de pasar a otros ambientes menos formales en el transcurso de la negociación. Expusieron que el ambiente empresarial le imprimía seriedad y formalidad a la negociación, además de tener a la mano todos los recursos, ayudas audiovisuales y la información necesaria,

⁹ Ver Anexo 3. Gráficas tipo de contexto.

aspectos que favorecían enormemente la imagen corporativa de la empresa. También argumentaron que por negociar muchas veces con culturas que iban directo al punto y las cuales consideraban que el tiempo era oro (*Time is money*- Estados Unidos), era necesario desarrollar la negociación en este tipo de ambiente, porque de lo contrario daría la impresión de que se estaba perdiendo el tiempo o dilatando el momento de tratar los puntos trascendentales de la agenda.

El 20.8% no se inclinó por un ambiente u otro, considerando por ejemplo que sus reuniones no comprendían una sala de juntas o un restaurante, sino simplemente el tener a la mano un computador con acceso a Internet, un teléfono y tal vez una cámara web. Este tipo de ambientes virtuales están a la orden del día, en un mundo globalizado como el de hoy en el que cada vez más se acortan las distancias. Otros, por ejemplo, recurrieron a la hospitalidad propia del colombiano y señalaron que la oficina era la casa del cliente, dado que el servicio era personalizado y fraterno. Y finalmente, hubo otros casos en los que se consideró que el ambiente era indiferente, pues lo importante era el interés que tuviera cada una de las partes por llegar a un acuerdo.

El 8.3% consideró que lo mejor era desarrollar la negociación en un ambiente social, ya fuera en un club

o preferiblemente en un restaurante típico, para dar muestras de lo buen anfitriones que eran los colombianos y también porque se prestaba para la muestra de los productos, esto en el caso de las empresas dedicadas a la actividad artesanal.

Tipo de acuerdo: “El pacto de caballeros ya no es suficiente”. Al preguntarles sobre qué se consideraba más importante en una negociación, si el acuerdo verbal, el escrito o ambos, el 70.8% consideró que ambos, el 20.8% el escrito y sólo el 8.3% el verbal. Esto denota la cautela y previsión de los empresarios al no omitir por ningún motivo el acuerdo escrito, que le da formalidad, memoria a la reunión, seguridad jurídica, orientación para el desarrollo de la relación comercial que se acaba de pactar y también la posibilidad de que la información tratada en la reunión trascienda de las personas presentes en la negociación. Sin embargo, casi todos enfatizaron la valía de lo pactado verbalmente, porque era la esencia de la negociación, lo más ágil y lo que daba paso a la firma de documentos; aparte de ser un acto que ponía a prueba la confianza y empatía de las partes.

Los que le dieron primacía al acuerdo escrito, es decir el 20.8%, resaltaron la desconfianza al pactar con futuros socios comerciales que son prácticamente desconocidos, circunstancia que ameritaba la constancia de un papel que les diera la seguridad y

soporte a la hora de malentendidos y también para clarificar los detalles de la negociación.

Compromiso y seriedad: “*Se va a hacer todo lo posible*”. Esta variable fue medida al preguntarles a los empresarios sobre la frecuencia con que un compromiso pactado durante la negociación podría perder validez. Como era de esperarse, el 75% contestó que algunas veces, considerando que es normal que las circunstancias cambien tanto para ellos como para la otra parte, dado que las condiciones externas no siempre son estables y también al reconocer fallas propias como la falta de claridad, la información limitada, el negociar con una persona que no tiene poder decisorio y el ignorar algunos puntos vitales de la negociación. Todo esto puede modificar las promesas iniciales, lo cual se considera aceptable y habitual.

No obstante, al preguntarles sobre cómo se sentían frente a esta situación, dejaron ver la flexibilidad y lo altamente recursivos, máximos atributos del colombiano, pues anotaron que así se modificaran los parámetros por condiciones externas que no estaban previstas, siempre estaban dispuestos a hacerle ajustes al negocio para que ambas partes se vieran beneficiadas, para así llegar de manera consensuada a un acuerdo bilateral.

Aquellas personas (20.8%) que consideraron que un compromiso pactado durante la negociación nunca debía perder validez, argumentaron que definitivamente el incumplir algo acordado reflejaba falta de seriedad y de respeto hacia la otra parte, generando una muy mala impresión y creando un clima de incertidumbre y desconfianza para futuras negociaciones. Determinaron también que a la hora de establecer compromisos se debía analizar muy racional y cabalmente todos los detalles, con el fin de no cometer errores ni deshacer promesas en un futuro.

2. Nuestra particular percepción y manejo del tiempo

Al parecer, la mayoría de empresarios que comercializan con países extranjeros entienden perfectamente las exigencias del mundo de los negocios, en particular, lo que respecta a la puntualidad y a la preparación. Esto se pudo ver reflejado¹⁰ al pedirle a los entrevistados que priorizaran una serie de atributos que los harían exitosos en una negociación internacional; sorprendentemente, la mayoría optó por la puntualidad, el orden y la preparación, siendo éstos rasgos que no se cumplen a cabalidad en Colombia. Cualidades como

¹⁰ Ver Anexo 4. Ítems claves a la hora de negociar internacionalmente según el empresario colombiano.

la experiencia, la calidad humana y el espíritu de trabajo y de lucha también fueron bien ponderadas por los empresarios y en menor medida las habilidades como anfitrión y el buen sentido del humor.

Lo anterior demuestra el alto nivel de conciencia que se tiene sobre las exigencias al interactuar con culturas en donde este tipo de atributos son eje central y responsables del desarrollo y civilización de su gente y organizaciones. Sin embargo, no hay certeza de que esa conciencia se alcance a reflejar en las salas de juntas como tal. Por eso indagamos sobre uno de los tópicos que miden el manejo de la incertidumbre en las personas y su percepción del tiempo, al preguntarles sobre con cuánto tiempo de anticipación se habían preparado para la negociación.

El 37.5%¹¹ estimó que un mes era necesario para prepararse, el 29.2% una semana, el 8.3% seis meses y un 25% consideró otras opciones como el estar preparándose constantemente dadas las características del producto que ofrecen.¹² También hubo quienes consideraron la

experiencia de toda una vida como preparación necesaria para asumir cualquier reto internacional u otros que simplemente no vieron necesaria ninguna preparación puesto que toda la negociación se realizaba a través de correo electrónico.

Es importante que se tome en consideración la preparación para una negociación internacional, puesto que si normalmente las negociaciones con pares nacionales son complejas, mucho más lo serán con interlocutores que no hablen nuestro mismo idioma, y que manejen otra serie de principios, creencias o modos de negociar. Nunca se debe escatimar ninguno de los elementos mencionados, puesto que así se comparta la misma lengua o se domine el idioma universal de los negocios que es el inglés, las diferencias culturales siempre tomarán lugar, algunas veces sin mayor incidencia y otras, con resultados irreparables. El hecho de que sólo un 8.3% de los entrevistados se prepare con bastante antelación para la negociación con la empresa extranjera nos cuestiona sobre la real preparación que los colombianos consideran necesaria para llevar a cabo una negociación de gran envergadura, como la internacional.

3. ¿Quién tiene el poder decisorio en las negociaciones internacionales?

Al preguntar quién era la persona que adelantaba las negociaciones, se

¹¹ Ver Anexo 5. Gráficas Manejo y percepción del tiempo.

¹² Esto lo comentaron algunas empresas dedicadas a la marroquinería, puesto que las cifras de la piel al igual que el dólar suben y bajan todos los días; de este modo, un proceso de costos puede cambiar drásticamente en cuestión de días y por ende, las ofertas planteadas en una negociación.

estimó que en un 62.5%¹³ negociaban los gerentes generales y los gerentes del área encargada, por ser quienes más estaban capacitados o los que más tenían experiencia y conocimiento global de la compañía. Un 29.2% aseguró que las veces en que no negociaba directamente el gerente general era por cuestión de tiempo o tal vez porque el cliente hablaba español. También se enfatizó que el gerente general siempre establecía el primer contacto y dependiendo del cliente delegaba a alguien competente para las futuras negociaciones o para desarrollar la negociación en temas como documentación de exportaciones o importaciones. Solamente un 8.3% estimó que de las negociaciones internacionales se hacían cargo los asesores comerciales y/o empleados de rango más bajo. Cabe resaltar que una de las empresas que señaló la anterior estrategia está bajo la gerencia general y comercial de un ciudadano de nacionalidad inglesa. En este caso se estaría dando espacio para que los subalternos con un nivel técnico y tal vez más especializado asuman la responsabilidad de negociar con otros países.¹⁴

4. ¿Cómo se relaciona el colombiano con la contraparte extranjera?

La sociedad colombiana no se cataloga como individual o colectivista, existe un matiz interesante donde por un lado reina el colectivismo familiar, pero por otro se vivencia un individualismo social que perjudica enormemente a las organizaciones y empresas. Esta investigación revisó esto último, puesto que en los últimos años se ha percibido cómo la sociedad colombiana, en especial la capitalina, ha adquirido más sentido de pertenencia y responsabilidad respecto del colectivo que conforma y por ende ha tomado más conciencia de su rol dentro de la competitiva escena internacional. De esta forma, se analizó el compromiso del empresario colombiano con su entorno social y la conciencia que se tiene sobre la misión que cada uno de ellos desempeña como embajador del país, de su gente y de sus productos cada vez que realiza una negociación internacional.

Así, se les interrogó sobre aspectos que ya han sido identificados por expertos en materia de negociación y de idiosincrasia y cultura nacional, como propios de los colombianos y también transversales y decisivos para la culminación exitosa de una negociación internacional. Uno de ellos es la inclinación a imponerse más que a concertar, a convertir los diálogos en monólogos, a rechazar

¹³ Ver Anexo 6. Gráfica Distancia de poder.

¹⁴ Este caso fue observado en una empresa dedicada a la exportación de flores.

las opiniones o ideas que contradicen las propias, a ser egocéntricos y tener dificultad para ponerse en la posición del otro y finalmente a actuar de forma emotiva y pasional.¹⁵

Lo anterior se trató de identificar al preguntar a los empresarios sobre la actitud que asumirían cuando en medio de una negociación su contraparte les hacía sugerencias y/o críticas a su empresa y segundo, su reacción frente a diferencias que pudieran surgir con la contraparte y que hicieran peligrar el desarrollo armónico de la reunión. En primera medida, el 100% de los encuestados contestó que ante una crítica de su homólogo extranjero, ellos agradecerían respetuosamente. Respuesta interesante que permite analizar el cambio de actitud que experimenta el colombiano cuando su contraparte es extranjera; circunstancia que dejaría un poco de lado la fama que tenemos de emocionarnos con la palabra y contraatacar encendidamente a nuestro “adversario”. Esto ocurre por lo menos a nivel de negocios internacionales, donde lo más importante es concretar el negocio sin ahondar en batallas verbales ni discusiones inocuas que tal vez surgen con mayor frecuencia en escenarios locales.

Por otro lado, bajo una situación que les generara frustración, malestar o disgusto durante la negociación, se consideró que siempre se buscaba

algún tipo de salida para resolver la diferencia, ya fuera mediante el diálogo, la conciliación de intereses, la renegociación o inclusive la intervención de un tercero. Los colombianos, gracias a su recursividad y alta tolerancia a la incertidumbre, optan por diversas alternativas a la hora de solucionar conflictos en el campo internacional.¹⁶

Finalmente, se indagó sobre el compromiso con el país y el sentido de pertenencia hacia la empresa que representaban, con el ánimo de valorar el marcado individualismo social que se nos atribuye. El 33.3%¹⁷ consideró que al concluir exitosamente una negociación internacional sentía que estaba ganando el país; el 25% su empresa; el 12.5% la empresa y el país y sólo un 4.2% que estaba ganando él mismo. De este modo, vemos cómo en los últimos años el espíritu nacionalista se ha incrementado, tal vez gracias al crecimiento económico y otras políticas gubernamentales que han beneficiado al sector empresarial.¹⁸

¹⁵ Comparar Puyana (2006, p. 26).

¹⁶ Ver Anexo 7. Algunos ejemplos de la alta tolerancia a la incertidumbre de los empresarios colombianos.

¹⁷ Ver Anexo 8. Gráfica individualismo vs. colectivismo.

¹⁸ Con la nueva reforma tributaria se reduce el impuesto de renta para las empresas, se estimula la inversión privada y la llegada de inversión extranjera. Ver Ley 1111 del 27 de diciembre de 2006.

5. Cultura colombiana y culturas extranjeras: contraste y retos¹⁹

Cumplir lo que se promete: la falta de seriedad del colombiano se presenta muy frecuentemente: por ejemplo, al prometer más de lo que se puede cumplir, por no calcular imprevistos, por no planear bien todos los ítems a tener en cuenta en la negociación y confiar en la improvisación o simplemente por no contar con la capacidad instalada requerida. Este caso fue comentado en casi todas las entrevistas realizadas.

El seguimiento y la comunicación: por diferencias horarias el colombiano tiene problemas en términos de cumplimiento y seguimiento. Al no vivir en función del tiempo no es bueno para hacerle seguimiento, por ejemplo, a una información enviada por correo electrónico. De este modo, se valora el contacto con el extranjero pero el nivel de respuesta es bastante lento, lo que genera que el colombiano pierda credibilidad frente a la contraparte por su ineficiencia en la comunicación vía Internet y demás medios.

Manejo del tiempo y la puntualidad: mientras que para el colombiano llegar 15 minutos tarde (como mínimo) a algún compromiso es normal y hasta aceptable, llegar diez minutos

tarde a una reunión de negocios con un socio extranjero puede frustrar una negociación, puesto que para la contraparte esto significa falta de seriedad y puede juzgar el negocio basándose en ésta premisa.

La preparación: la preparación debe incluir manejo de otro idioma, la disponibilidad de material como catálogos traducidos al idioma requerido; contar con información detallada y precisa sobre el producto a ofrecer, tener una amplia cultura de Internet, y dejar de lado la improvisación tan característica de los colombianos.

Falta de articulación y asociación empresarial: la no asociación también es motivo de pérdidas importantes de negocios internacionales. Las empresas por separado no alcanzan a cubrir toda la demanda exigida, no son lo suficientemente productivas y por no aprovechar las economías de escala se presentan al mercado con productos muy caros que pierden competitividad. La incapacidad de pensar en país y el individualismo marcado no permiten vivir una sana competencia puesto que prima la desconfianza frente al otro.

Autoridad concentrada: en Colombia el nivel de auto-gestión es muy limitado. Por tal motivo, quien tiene la autoridad y toma las decisiones sobre todo a nivel de negocios internacionales es el gerente. Se ha demostrado que cuando la autoridad no está concentrada se dan procesos

¹⁹ Ver Anexo 9. Ejemplos cultura colombiana y culturas extranjeras: contrastes y retos.

efectivos y exitosos en corto tiempo, porque se delegan responsabilidades a subalternos o a entidades encargadas de la intermediación como las agencias comerciales o las cámaras de comercio.

Marcado nacionalismo: algunas empresas en Colombia pierden negocios importantes porque le dan relevancia a factores como que la marca no sea modificada o apropiada por el socio extranjero que compra el producto. En este caso hay que trazar prioridades y definir si es más importante el negocio en sí o el orgullo de una nación o una región en particular.

6. Cultura individual: oportunidad o fracaso

Las generalizaciones y los juicios apresurados son recurrentes en escenarios interculturales. El manejar una idea preconcebida de algo o alguien le da a la persona esa seguridad que tambalea al enfrentar una situación desconocida, por eso es muy normal que digamos por ejemplo, sin conocer siquiera a un nacional de esos países, que los alemanes son estrictos, los ingleses puntuales, los italianos románticos, los brasileños fiesteros, los japoneses ceremoniosos y así sucesivamente. En consecuencia, la cultura colectiva a la que pertenecemos afecta irremediablemente la imagen que tenemos ante los demás, de ahí la importancia

de la personalidad y la cultura individual que cada cual posee.

Así como la personalidad de cada individuo puede estar influenciada por la cultura a la cual pertenece, también puede ser completamente autónoma respecto de la misma. Esta diferenciación no la suelen observar las partes que negocian internacionalmente, pues al ser encuentros pasajeros la percepción que se tenga del otro dependerá de lo que se observe a primera vista o tal vez, de lo que les han contado otros.

De esta forma, indagamos si los empresarios se formaban una idea preconcebida de la contraparte y obtuvimos una clara polarización: El 54.2%²⁰ que dijo no estigmatizar a la contraparte admitió no ahondar mucho en este asunto y el 41.7% admitió tenerla por experiencias pasadas, por referencias que les habían dado empresarios del gremio y por hacer algo de investigación.

Estas posiciones, si se llevan al extremo son dañinas para cualquier relación intercultural y más aun en los negocios, cuando hay tanto dinero de por medio. Por una parte, si no se toma en consideración la existencia de características culturales específicas el empresario podría malinterpretar como antipatía la seriedad, distancia y formalidad de los alema-

²⁰ Ver Anexo 10. Gráficas Cultura individual: oportunidad o fracaso.

nes o no estaría lo suficientemente preparado para responder, por ejemplo, a las características negociadoras típicas de los norteamericanos como el radicalismo e inflexibilidad en las mesas de negociación. Por otro lado, el guiarse completamente por ideas generalizadas sobre determinada cultura también obstaculiza y predispone la relación presente, porque no se tiene en cuenta al individuo en su autonomía y su propia cultura individual, ocasionando así malos entendidos y en algunas ocasiones pérdidas importantes de negocios.

Asimismo, al tener en cuenta la relación directa que existe entre cultura nacional y cultura individual, se quiso indagar sobre la ponderación que le daban los empresarios respecto de su incidencia en los conflictos interculturales y qué tan conscientes eran de la influencia que ejercía la una sobre la otra. De este modo, se descubrió que la mayoría descarga toda la responsabilidad en el individuo y parece no importarle mucho el entorno cultural de donde provenga. Al preguntarles sobre los motivos por los que creían que se presentaban las diferencias en una mesa de negociación con extranjeros, el 41.7% contestó que era debido a la personalidad del negociador, el 29.2% que se debía a las desconformidades técnicas propias del negocio, el 16.7% lo relacionó con un malentendido cultural, el 8.3% se lo adjudicó a otros factores ex-

ternos y el 4.2% manifestó no tener idea alguna.

El hecho de que la mayoría de entrevistados haya indicado que la personalidad de su contraparte era la que había ocasionado las diferencias en la mesa de negociación, refleja la cultura de alto contexto en la que se desenvuelve el colombiano, donde los sentimientos y las apreciaciones personales forman parte inseparable del trabajo; como decía De León Civera: “la subjetividad en este tipo de sociedades es una norma, mientras que para otras la objetividad es un principio puesto que se piensa más con el cerebro que con el corazón”. Cuando estos dos conceptos chocan es cuando los conflictos interculturales no dan espera.

En realidad, todos estos adjetivos que inherentemente se le atribuyen a las culturas como el ser “fríos”, “cariñosos”, “bravos”, “amables”, “lentos”, “impacientes”, “perezosos”, “incumplidos”, “delicados”, “regañones”, “serios”, “responsables”, “fiesteros”, etc. tienden a calificar y a crear estereotipos que no benefician las relaciones interculturales. Estas apreciaciones se basan en factores de tipo sociocultural que no deberían generar discrepancias, ni juicios de valor, ni entrar en categorías disímiles como estar bien o mal; sino simplemente ser entendidas como *diferentes* y asimismo, respetarlas y comprenderlas como formas distintas de ser y ver el mundo.

7. La competencia intercultural de los empresarios colombianos

Ignorar el contexto intercultural que se vive en las interacciones empresariales de hoy en día puede frustrar negocios, dañar reputaciones o simplemente impedir la entrada a nuevos mercados por el temor de considerarlos muy *distintos* y *distantes* a nosotros. En los escenarios donde interactúan dos o más culturas no se debe subestimar la sensibilidad y habilidades para entender o adaptarse a otras formas de ver el mundo. Estudios han demostrado que no basta con el profesionalismo y los conocimientos técnicos que tengan los empresarios²¹ si no se maneja una amplia conciencia intercultural que identifique todas las variables culturales que intervienen en los negocios internacionales de la empresa.

En el presente estudio se analizaron los tipos de encuentro que experimentan los empresarios colombianos con el fin de medir su competencia intercultural en escenarios de negocios internacionales. De esta forma, se observó la disposición que se tiene a negociar con extranjeros, el grado de prejuicio cultural existente, la preparación y conocimiento de la contraparte, la reacción al choque cultural, la actitud crítica hacia la propia cultura, la capacidad de reconciliación y el nivel de con-

ciencia sobre la importancia de las diferencias culturales en las mesas de negociación.

La disposición al negociar con extranjeros: la mayoría de los entrevistados visualiza la relación como una oportunidad de enriquecimiento mutuo, elemento significativo a la hora de ser competente intercultural, pues se debe tomar conciencia de que esos encuentros además de concretar acuerdos comerciales también contribuyen a la ganancia de las partes en el sentido personal, comercial y por supuesto, cultural.

El grado de prejuicio cultural y la preparación: al comparar estas dos variables encontramos que el 29.1% de las personas que no se habían forjado una idea preconcebida de la contraparte sí habían buscado información previa, pero que a su vez, el 25% que poseía una idea general de lo que se iba a encontrar, precisamente lo había logrado a partir de la búsqueda de información sobre el ambiente cultural y social de la otra parte negociadora. Esto indica que el buscar información previa sobre la contraparte puede tener dos utilidades distintas: la primera, no basarse en prejuicios y así dejar fluir la reunión sin contaminaciones externas, y la segunda, reducir el nivel de incertidumbre que siempre está presente en las negociaciones iniciales, a través de la seguridad y confianza que brinda el saber algo sobre la otra parte.

²¹ Comparar Ferraro (1990, p. 7).

La reacción al choque cultural: en la mayoría de los casos, al negociar con países de Europa y anglosajones los colombianos experimentan un choque cultural al encontrarse con personas muy frías en el trato personal, intolerantes frente al cambio, rígidos en sus posiciones y sobre todo, muy exigentes en los requisitos para negociar.

Respecto de esto último, vale mencionar el caso de las exportadoras colombianas de hierbas aromáticas y frutas a las que les fue retirada la certificación Eurepgap²² para comercializar hacia el Reino Unido y Alemania, por no tener registrados en el país²³ los plaguicidas que se usaban en los cultivos. Estas organizaciones europeas son muy estrictas en cuanto a la aplicación de medidas fitosanitarias y en los últimos tres años se han intensificado los controles, lo que ha perjudicado a firmas colombianas que ya tenían sólidas relaciones comerciales con los países del mercado común europeo. La reacción del colombiano cuando esto sucede es lógicamente de enojo, pero a la vez son conscientes de las sugerencias que les hacen, pues saben que estas medidas de control sólo buscan la sanidad de los alimentos

y la salud de los consumidores y que el no contar con tal certificado puede desprestigiar la calidad de su producto ante un mercado exigente y atractivo²⁴ como el europeo.

Por otro lado, al entablar negocios con países de Centroamérica, andinos e inclusive del Cono Sur, los negociadores colombianos se encontraron con patrones socioculturales arraigados en América Latina como incumplimiento en los pagos, lentitud en los canales de comunicación como llamadas y correos electrónicos, y excesivo trato personal, lo que llevaba a una confianza tácita sin ni siquiera haber consolidado lazos comerciales. Todos estos comportamientos incomodaron a los colombianos entrevistados pese a ser actitudes que de una u otra forma también están presentes en la cultura nacional. En este caso la cultura individual se revela y se manifiesta en contra del colectivo que conforma. De ahí que la particularidad de cada individuo, independientemente de la cultura a la cual pertenezca, cumpla un rol muy importante en pro de los negocios que se adelanten en nombre del país.

La actitud crítica hacia la propia cultura: los especialistas en comunicación intercultural afirman que una

²² Programa privado de certificación europea que busca desarrollar normativas para garantizar las buenas prácticas agrícolas de los productores.

²³ Deben estar registrados ante el ICA que es el intermediario entre las empresas de agroquímicos y el agricultor.

²⁴ El Reino Unido es un mercado al que se puede exportar en hierbas aromáticas anualmente un millón o dos millones de dólares. Luego del retiro de la certificación quedaron exportando sólo cien mil dólares.

cierta actitud crítica hacia la propia cultura es un requisito para llegar a ser interculturalmente competentes. Al medir el nivel de autocrítica y conciencia del colombiano respecto de comportamientos propios que hayan incomodado a la contraparte, hubo un patrón repetitivo sobre todo hacia los negociadores americanos. Los estadounidenses suelen ser muy estrictos y radicales en sus intereses, tienden a no ceder y a mantener inamovibles sus posicionamientos; de este modo, el colombiano percibe intolerancia y superioridad por parte de ellos, a lo que reacciona de dos formas: 1) no aceptando los términos: sosteniéndose por ejemplo en el valor de una oferta, o 2) insistiendo y buscando mecanismos para llegar a un acuerdo. En este caso, ambas reacciones importunan al negociador norteamericano, primero porque no se visualizan cediendo parte de la ganancia que esperaban obtener y segundo, porque el camino negociador ya se trazó desde un principio y modificarlo no está dentro de sus planes.

Con los países europeos se reconoció por ejemplo que a los alemanes les había disgustado la demora en el envío de la mercancía, el estar desfasados frente a los precios internacionales de ese momento y la calma y el control que demuestra el colombiano con el ánimo de no enfrascarse en discusiones. Lo anterior confirma su alta tolerancia a la incertidumbre, característica que a nivel de negocios

internacionales se ve reflejada en laxos tiempos de entrega y en una mínima preparación sobre aspectos técnicos como el manejo de precios internacionales. Tales comportamientos pueden exasperar a algunos extranjeros no muy tolerantes frente a situaciones imprevistas.

Respecto de los países orientales, como Corea por ejemplo, el negociador colombiano se sintió abrumado por la extremada puntualidad que ellos manejan y por la rigidez de los términos de negociación; por ejemplo, se planteó algo de flexibilidad en las condiciones, lo que no fue concebido por la contraparte. De este modo, la empresa colombiana concluyó, un poco decepcionada, que definitivamente para la cultura coreana importaban más los resultados que la persona en sí misma.

Por otro lado, el colombiano al negociar con países de similar contexto cultural notó por ejemplo que en Ecuador y Guatemala les criticaban por su aire de suficiencia; en Argentina les incomodaba la exigencia en la claridad y en la precisión de los detalles; en Costa Rica las medidas preventivas con ánimo de asegurar el pago, y en El Salvador la insistencia en la búsqueda de canales de comunicación más efectivos. Finalmente, alrededor de un 29% de los entrevistados dijo no haber percibido ningún signo de malestar o disgusto de la contraparte durante el proceso negociador.

La capacidad de reconciliación: sobre la forma en que los empresarios tratan de resolver situaciones conflictivas en medio de la negociación, esto fue lo que se encontró: alrededor del 33% de los entrevistados busca el diálogo concertado en el que se analiza concienzudamente todas las posibles salidas al conflicto, a través de habilidades comunicativas como la escucha y el plantear de manera objetiva y racional los puntos a discutir; personales, como el entablar lazos de amistad para generar confianza y reciprocidad de la contraparte, y profesionales, como el analizar por ejemplo la relación previa que tuvo la contraparte con otros proveedores, para así entender la forma de negociar y encontrar una solución. Como principios fundamentales se maneja la transparencia en el proceso, la búsqueda de un punto intermedio y el renegociar si es necesario; el acuerdo conciliado es la meta del empresario colombiano. Finalmente, también se utiliza el buen humor para aminorar asperezas y distensionar el ambiente.

Por otro lado, un 29.2% resolvió las diferencias a través del acondicionamiento de aspectos técnicos, como el incluir nuevos requerimientos así esto les incrementara los costos, proporcionando información extra, revisando precios y haciendo contraofertas, exigiendo precisión y claridad en los aspectos a negociar y esgrimiendo datos y cifras reales que fundamentaran la situación en discusión. En el lado opuesto, un

25% estimó no darle trascendencia a este tipo de diferencias, pues lo más importante era realizar el negocio en sí.²⁵ Un 8.3% le dio bastante importancia a lo que significaba negociar con una empresa que fuera extranjera, por esto estimaron complacer a la contraparte dentro de las posibilidades, eso sí, sin crear falsas expectativas y utilizando, ante todo, un tono amigable y cordial por temor a perder la oportunidad de establecer negocios con otros países. Finalmente un 4.1% ante la complejidad del problema decidió buscar los buenos oficios de un intermediario como Proexport para ayudar a mediar en la situación.²⁶

Conciencia sobre la importancia de las diferencias culturales en las mesas de negociación: prescindir de la cultura en un campo como el de los negocios internacionales es un error

²⁵ Tal porcentaje es significativo si se tiene en cuenta que en un mundo tan interdependiente y competitivo como el de hoy, los productos ya no se venden por sí solos. Bien dice Ferraro en su aparte sobre la relación entre la antropología y los negocios internacionales, que desde el momento en que hay tantos productos para ofrecer en el mercado con características tan similares, su venta o rechazo no depende de su calidad en sí, sino de las habilidades de aquellos que los negocian y de la conexión que se logre con el consumidor.

²⁶ Esto lo vivió una empresa colombiana al negociar con una empresa de El Salvador. Al ver el incumplimiento en los pagos y el hecho de que no contestaran los correos electrónicos ni las llamadas, se tuvo que recurrir a la intervención de un tercero.

que las empresas a veces pagan muy caro, todo por manejar criterios etnocentristas y universalistas en los que se piensa que lo único válido es lo propio, que basta con manejar el inglés como idioma universal de los negocios o que es suficiente ofrecer y demandar un producto para que éste se venda por sí solo.

Los factores que una empresa tiene en cuenta en su incursión internacional son, antes que nada, los intereses monetarios, el prestigio corporativo y su perdurabilidad. De igual manera, el factor intercultural debería estudiarse de manera prioritaria en las estrategias de internacionalización; esto por la incidencia de los factores de tipo socio cultural en el desarrollo de las negociaciones. Para corroborar esta hipótesis, se les preguntó a los empresarios si esas situaciones conflictivas, resultado de las diferencias de tipo socio cultural, habían influido considerablemente en el desarrollo de la negociación.

El 54.2%²⁷ estimó que sí, al mencionar por ejemplo que dadas las desavenencias en relación al incumplimiento de pagos, adaptación de horarios, desconocimiento mutuo y falta de preparación no se había logrado llegar a ningún acuerdo entre las partes o que simplemente la posibilidad de construir una relación

comercial a largo plazo se había visto frustrada. Menos de la mitad de este grupo consideró que estas circunstancias sí habían afectado el desarrollo de la negociación pero que gracias a la voluntad de ambas partes por llegar a un entendimiento se había logrado el negocio.

Los empresarios que dijeron no haber experimentado repercusiones negativas por la presencia de diferencias de tipo socio cultural conformaron un 33.3% y consideraron que esto se debió principalmente a los lazos de confianza, amistad y apoyo que se forjaron, a la solidez de la estrategia internacional concebida, a la conciencia, respeto y entendimiento de manifestaciones culturales distintas, a la experiencia y a la preparación.

CONCLUSIONES

La presente investigación permite concluir que pese a que los empresarios colombianos, aún se encuentren ubicados a nivel local en el modelo tradicional de negociación, sí han experimentado una notable evolución en lo que respecta a sus negocios internacionales, gracias a los nuevos retos planteados por acuerdos comerciales como el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, la entrada de inversión extranjera al país y la necesidad de buscar nuevos mercados transfronterizos, lo que impulsa la aplicación de modelos

²⁷ Ver Anexo 11. Gráficas importancia de las diferencias socioculturales en las negociaciones internacionales.

y estrategias más acordes con el panorama económico actual.

En cuanto al modelo negociador practicado observamos que el empresario colombiano se encuentra en un proceso de interiorización de sus falencias y adaptación a la dinámica internacional, gracias al reto que le imponen los nuevos parámetros de negociación intercultural. De este modo, conserva sus atributos más característicos como el de valorar, ante todo, la relación cercana y personal con la contraparte, sin rayar en la informalidad, pero teniendo siempre en mente el objetivo de la negociación; además el hecho de ceñirse a los acuerdos escritos al estilo anglosajón demuestra una evolución y un reconocimiento de lo esencial, dejando un poco de lado el estilo prosaico y de discurso que nos suele caracterizar.

También se percibe que pese al incumplimiento, patrón sociocultural atribuido siempre a factores que se salen de las manos y que tanto disgusto causa a otras culturas, el colombiano siempre convierte esa elasticidad en nuevas oportunidades y se logra adaptar a las circunstancias adversas; confía en sus dotes personales para sacar adelante la negociación, pero hay que resaltar que no siempre se contará con un interlocutor que aprecie la recursividad propia del colombiano y por lo tanto, el negocio se deshaga porque para la contraparte tal vez prevalezca

el tiempo y el dinero que se invirtió y que se perdió.

Para la mayoría de colombianos el ser impuntuales e imprevisores ya hace parte de su cotidianidad; sin embargo, la nueva generación empresarial entiende perfectamente la urgencia de asimilar que el ser puntuales y el ser previsores son algunos de los principios clave en el mundo de los negocios. Por eso tal vez los ubican en su *top* de prioridades a la hora de efectuar negocios internacionales. No obstante, cualidades como la calidad humana, el espíritu de trabajo y de lucha, las habilidades como anfitrión y el buen sentido del humor, son rasgos socioculturales que reflejan el espíritu latino que nos diferencia de otras sociedades y que también nos han ayudado a forjar una cultura propia para hacer negocios. De ahí que seamos conocidos afuera como trabajadores incansables, anfitriones cordiales con los extranjeros y por ser unos humoristas innatos, grata aptitud que sorprende a los extranjeros.²⁸

El poder decisorio en las empresas colombianas esta aún muy centralizado, tal vez por el imaginario colectivo que reina entre los jefes o cabezas de empresa al decir: “si yo no lo hago, nadie lo puede hacer igual o mejor que yo”. Existe un temor a delegar más allá de los directivos o jefes de las áreas organizacionales de la em-

²⁸ Ver Puyana (2006, p. 82).

presa. Por eso, a la hora de decidir quién debe negociar con empresas de culturas distintas a la nuestra, sería importante guiarse por las habilidades negociadoras del aspirante, por su experiencia y competencias interculturales, además del adecuado uso de un segundo idioma, más que por razones de jerarquía o trayectoria.

Aquel individualismo social que por principio hacía desconfiar del Estado ha decrecido a favor de la empresa en Colombia. Al existir más bases de seguridad económica y productiva, los empresarios se tornan mucho más afables con el socio extranjero. Así, la actitud de desconfianza o de hostilidad, que tal vez podrían atribuirle al negociador colombiano en otros ambientes más cercanos (nacionales), se transforma en una posición conciliadora que siempre busca la renegociación, las alternativas, y el entendimiento y tolerancia frente a la otra parte. El patrón sociocultural colombiano de defensa y rechazo frente a cualquiera que no piense igual, tal vez quede desvirtuado en ambientes interculturales. Resulta paradójico que frente al extranjero el colombiano pueda guardar la compostura, siempre se muestra abierto al diálogo, a la concertación y que en arenas más cercanas le cueste tanto trabajo siquiera entender a aquel con una ideología contraria.

Lo anterior permite deducir las inmensas posibilidades que tienen los empresarios colombianos si intentan

ampliar mercados o recorrer nuevos rumbos comerciales, puesto que su alta tolerancia a situaciones imprevistas, su interés y entusiasmo por cerrar negocios con socios de otros países y la enorme habilidad para encontrar salidas en donde normalmente no las hay, dejan abierto un mar de oportunidades para explorar.

También se concluyó que el negociador colombiano es capaz de identificar sus desaciertos y aceptar por ejemplo que un compromiso adquirido no necesariamente se cumple o que el tiempo de preparación para una negociación internacional puede ser de una semana y que verdaderamente el ser puntuales y ordenados es un aspecto determinante para la conclusión exitosa de un negocio; sin embargo, cabe preguntarse entonces, ¿cuál es el impedimento para llegar a la acción, al cambio de comportamiento? ¿Cómo pasamos de ese mero reconocimiento de las fallas a una transformación de hábitos? La respuesta la encontramos en el aprendizaje técnico propuesto por Edward T. Hall, quien nos dice que la transformación de ciertos hábitos, de ciertas ideas preconcebidas, de actitudes y conductas poco favorables para el mundo de los negocios, depende en gran medida de la conciencia y el sentimiento profundo de cambio que experimente cada empresario.

Estos cambios suelen generarse después de una lección muy dolorosa,

como el perder un negocio potencial o gran cantidad de dinero; por tal motivo, no hay que esperar la mala experiencia sino contrarrestarla con preparación, compromiso y sobre todo, con voluntad de aprendizaje y cambio. Muchas generaciones son las que están llamadas a dar este gran paso, por esto es de gran valía la exposición de las insuficiencias del proceso negociador del colombiano a nivel internacional, para que al conocerlas se haga una revisión de lo que se debe corregir y así, generar nuevos modelos mentales y de procedimiento en pro de la competitividad de nuestro país.

Así mismo, se tuvo en cuenta que al negociar con otra cultura nuestro nivel de entendimiento y tolerancia debe ser mucho mayor del que solemos tener con las personas que interactuamos normalmente; esto porque ellos comparten otra clase de valores, creencias, hábitos y formas de negociar. De este modo, las reacciones que se presenten debido al choque cultural serán del todo naturales; sin embargo, lo que hará la diferencia será la forma en que las manejemos, pues ésta determinará el éxito o fracaso del negocio.

Finalmente, las negociaciones internacionales requieren una comunicación acertada y un esfuerzo intercultural, que es el que realiza una persona en particular cuando se encuentra expuesta a la interacción con personas de culturas distintas

a la propia. Esta habilidad consiste en ir más allá del conocimiento y el respeto por una cultura extranjera, para llegar a comprender la mentalidad del otro. Tal comprensión se da a través de un entendimiento que involucre los sentimientos, ya que la cultura es directamente proporcional a éstos. Por este motivo, si no se da una penetración emocional, inclusive en el ámbito de los negocios internacionales, las barreras mentales seguirán convirtiéndose en obstáculo para la integración de culturas y en impedimento para el progreso económico y social de la humanidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Alsina, M. R. (1997, mayo), “Elementos para una comunicación intercultural” en *Revista Cidob d'afers Internacionals*, No. 36, disponible en: <www.plataforma.uchile.cl>
- Álvarez, A. y Asunción, M. (2003), “Competencias interculturales transversales en la empresa: un modelo para la detección de necesidades formativas” Capítulo 8, disponible en: http://www.tesisenxarxa.net/TESIS_UB/AVAILABLE/TDX-1223104-122502/
- Congo Suárez, F. (2004, 19 de enero), “La interculturalidad: fuerza de la patria”, disponible en: <http://www.fenocin.org/ponencia_interculturalidad.htm>

- Delgado-Gal, Alvaro (1997), "El multiculturalismo: un malentendido" en Revista Ciencia Política, No. 47, pp. 55-63.
- Elosegui Itxaso, M. (1997), "Asimilacionismo, culturalismo, interculturalismo" en Revista Claves de Razón Práctica, No. 74, pp. 24-32.
- Escandón, R. (2003), "Los diversos estilos de negociación en el mundo", disponible en <<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyFZVVuulecsrVZAs.php>>
- Executive Planet (2007), "Essential business culture guides for the international traveller", disponible en <<http://www.executiveplanet.com>>
- Ferraro, G. P. (1990), *The cultural dimension of international business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Forum on Intercultural & Cross cultural business Issues, Página web, disponible en <<http://www.businessandculture.net/>>
- Garza Mouriño, R. M. (1995), *Negociando con americanos: conózcalos primero y vaya a la segura*, McGraw-Hill, México.
- Hall, E. T. (1965), *The Silent Language*, Fawcett Publications, New York.
- Hernández Sacristán, C. (1999), *Culturas y acción comunicativa: introducción a la pragmática intercultural*, Octaedro, Barcelona.
- Hofstede, G. H. (1997), *Cultures and organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill, New York.
- Iberglobal, Portal para la internacionalización de la empresa y la economía, Página web, disponible en <http://www.iberglobal.com/iberglobal_globalizacion.htm>.
- León Civera, J. M. de (2003), *Entre culturas anda el juego: comunicación intercultural e internacionalización*, Granica, Barcelona.
- Nonell, P. (2000), "E-learning e Interculturalidad", en Ogliastri, E. "El estilo negociador de los latinoamericanos: una investigación cualitativa" en *Cladea 25 - Revista Latinoamericana de Administración*, p. 43, disponible en <www.cladea.org/images/revistas/25.pdf>
- Ogliastri, E. (2001), *¿Cómo negocian los colombianos?*, Alfaméga, Bogotá.
- . (1999), "Cuando negocian los jefes" en *Revista Summa Plus*, No. 142, pp. 50-51.
- . (1998), "Negociar con Francia" en *Revista Summa Plus*, No. 131, pp. 68-69.
- . (1997a), *La cultura de negociación en Venezuela y Colombia*, Universidad de los Andes, Bogotá.
- . (1997b), *Una introducción a la negociación internacional: la cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente*, Universidad de los Andes, Bogotá.
- Parekh, B. (2005), *Repensando el multiculturalismo: diversidad*

- cultural y teoría política*, Istmo, Madrid.
- Puyana García, G. (2006), *¿Cómo somos los colombianos?*, Santillana, Bogotá.
- Sampedro Blanco, V. F. y Llera Llorente, M. del M. (2003), *Interculturalidad, interpretar, gestionar y comunicar*, Bellaterra, Barcelona.
- Sartori, G. (2001), *La sociedad multiétnica: pluralismo, multiculturalismo y extranjeros*, Taurus, México.
- Steinwachs, K. “La negociación intercultural”, disponible en <http://www.unileipzig.de/sept/cdg/downloads/seminar3/negociacion_intercultural.pdf>.
- Storti, C. “La cultura sí importa: manual transcultural del cuerpo de paz”, Peace Corps Information Collection and Exchange (ICE), disponible en <www.peacecorps.gov/library/pdf/T0087_cm espanol.pdf>.
- Trompenaars, A. (1998), *Riding the Waves of Culture: understanding cultural diversity in global business*, McGraw Hill, New York.
- Van Hooft, A. y Korzilius, H., “La negociación intercultural: Un punto de encuentro. La relación entre uso de la lengua y los valores culturales”, disponible en: <<http://www.ub.es/filhis/culturele/vanhooft.html>>.
- Velasco Partida, R., “Los elementos básicos de una negociación”, disponible en <<http://www.monografias.com/trabajos10/bane/bane.shtml#>> ; www.el4ei.net/.../e-learning%20e%20interculturalidad%20en%e0PVD.pdf. &

La perdurabilidad de las organizaciones y la reflexión estratégica en un entorno complejo

Paula Andrea Claros Gregory*

Paula María Asensio Estrada**

Recibido: marzo de 2007 - Aprobado: mayo de 2007

RESUMEN

El presente artículo tiene como finalidad hacer comprender al lector el entorno complejo en el que vivimos y la importancia del funcionamiento de las redes, y como las organizaciones a través de su reflexión estratégica, su capacidad de adaptación y transformación pueden obtener desempeños superiores y perdurabilidad en el tiempo, a pesar de las presiones que pueda generar el ambiente sobre estos sistemas.

Palabras clave: organización, redes, complejidad, entorno, perdurabilidad.

ABSTRACT

The purpose of this article is to know and understand the complex environment that we live now a days and the importance of the action networks. In the same way, we want to explain new ways to learn about the organizations behind their strategic reflection, their adaptation and their transformation capacity to get high levels of profitability and everlasting inside of the environment pressure.

Key words: organization, networks, complexity, environment, everlasting.

* Administradora de empresas de la Universidad del Rosario; candidata a magíster en dirección y gerencia de empresas en la Universidad del Rosario; profesora de estrategia de empresa en la Facultad de Administración de dicha universidad. pauliclaros10@urosario.edu.co

** Comunicadora social de la Pontificia Universidad Javeriana; especialista en información internacional y países del Sur, Universidad Complutense de Madrid; candidata a magíster en dirección y gerencia de empresas en la Universidad del Rosario; consultora en comunicación, Internet y desarrollo. paula.asensio34@urosario.edu.co

1. INTRODUCCIÓN

Desde finales del siglo xx el ser humano ha visto, percibido e interiorizado la manera en que el mundo está en constante transformación: la velocidad, la información, las redes y su conocimiento, son modificadas en cuestión de segundos.¹ Así, la incertidumbre ha empezado a formar parte concreta en la manera en que el ser humano se relaciona con el entorno y como parte de éste con sus semejantes.

Por esta razón, las ciencias sociales, la administración, la sociología, la teoría de las redes o la teoría de la evolución han comenzado una relación global y multidireccional en la que la ciencia tradicional, con su forma lineal, se hace a un lado para que las ciencias de la complejidad aparezcan como “multinodo” de varias escalas.

2. LA NATURALEZA Y SU PRINCIPAL ENSEÑANZA: LA ADAPTACIÓN

Para comprender el entorno vale la pena aprender de La Naturaleza y de sus propios procesos, pues ella demuestra la importancia de saber fluir con el ambiente, y así sobrevi-

vir.² Dicha supervivencia se encuentra enmarcada en la necesidad del individuo y de la especie de superar su propia existencia con la de sus crías, siendo en ellas en las que los procesos “perfectamente imperfectos” de la naturaleza se ponen de manifiesto.³

Es este cruce de acciones micros (animal) y macros (especie), en el que aparece la interrelación entre el *ambiente y el individuo* y, por otra parte, del *ambiente y el colectivo*, que si bien pueden entenderse como procesos separados y circunstancias aisladas, en esencia son similares debido a que enmarcados en las ciencias de la complejidad, lo único que se modifica es la escala del acontecimiento.

Tal es el caso del cangrejo ermitaño el cual realiza el doble papel de adaptación al ambiente, pues sabe manejar los cambios de la marea a la orilla del mar, así como la propia generación del micro ambiente con la búsqueda de objetos ajenos a él que le permitan resguardarse para hacer su “casa”.

¹ Parte de este planteamiento es trabajado por Carlos Eduardo Maldonado en su artículo “Con unas nuevas gafas puestas” sobre civilizaciones y complejidad.

² Para efectos de este artículo se entenderá *supervivencia*, tanto en términos biológicos como sociales, y más exactamente empresariales, en los cuales es equivalente a *perdurabilidad*.

³ En “El pulgar del panda”, Setephen Jay Gould hace referencia a la manera en que diversos biólogos entre los que se incluye él mismo, han comprendido que la mayoría de los procesos naturales no se han dado propiamente como una “estrategia” sabia de la naturaleza sino como la acción abrupta al cambio enmarcado en la importancia de la supervivencia: “La naturaleza es, en palabras del biólogo François Jacob, una magnífica chapucera, no un divino artífice”.

De manera similar tenemos a los grandes cardúmenes de sardinas, quienes sin importar su individualidad interaccionan de manera simultánea como un gran individuo, es decir, se permean como un colectivo con el mar en donde sus necesidades grupales y su capacidad de reacción es inmediata a la transformación, que para este caso particular es la aparición de un depredador, siendo unificadoras y homogeneizantes.

Estos ejemplos nos permiten aprender la manera en que la naturaleza ha establecido formas “accidentales” para la adaptación al cambio o ¿es acaso comprensible a simple vista que un grupo de individuos actúen como un solo ser? En palabras de Maldonado (2005), la adaptación es la clave de la selección natural debido a que le permite a las especies una ventaja competitiva para la supervivencia.

Sin embargo, en este punto la relación entre naturaleza y animales con el ser humano y el entorno aún puede percibirse de manera confusa. No obstante, la clave para comprenderla puede estar dada en las relaciones construidas entre especies, individuos y medio ambiente, quienes construyen un sistema cambiante, abierto, en donde se dan relaciones multidimensionales y multiescalares establecidas por la evolución y la teoría de las redes.

Vale la pena abstraer de estas reflexiones sobre la naturaleza, las

especies y el medio ambiente al *ser humano* y sus *relaciones sociales*, pues, aunque para muchos la relación entre individuo y naturaleza no es ejecutada en múltiples vías,⁴ el ser humano en sí mismo es una muestra más de la adaptación que la naturaleza hace en todo momento.

Por lo tanto, haciendo un ejercicio de observación,⁵ las relaciones entre seres humanos, sin llegar a particularizar en su género,⁶ son muestras en diferente escala de las establecidas por otras especies dentro del sistema abierto de la naturaleza. Por eso el hombre⁷ se ve fuertemente afectado (transformado y condicionado) por su *ecosistema natural*⁸ y su *ecosistema social*.⁹

⁴ Posterior a las revoluciones científicas se estableció que el hombre se encontraba por encima de la naturaleza, pudiéndola manejar a su antojo. Sin embargo, en la actualidad esta idea ha ido cambiado gracias a la labor de ciertos grupos de la sociedad civil como Green Peace o a la labor masiva de activistas como Al Gore con el documental “La verdad incómoda”, quienes con sus acciones demuestran la interrelación constante entre el ser humano y sus actos, con la naturaleza y sus transformaciones.

⁵ Para Manucci quien retoma a Wheeler, el proceso de observación permite realizar definiciones de la realidad.

⁶ Se entiende como *Ser Humano* a la especie, no al ser hombre o mujer.

⁷ Para efectos de este artículo se entenderá *hombre en términos de especie*.

⁸ Entiéndase éste como el ambiente producido por la propia naturaleza.

⁹ Comprendido como el ambiente que construye el ser humano con sus redes y relaciones sociales.

Dichos ecosistemas¹⁰ funcionan de manera simultánea por la capacidad del ser humano para modificarlos, como por las acciones concretas ejecutadas desde su pensamiento, percepción, observación y comunicación, y por la influencia que éstos tengan sobre él.

El *ecosistema social* en sí mismo puede ser comprendido por el ambiente en que el individuo se desenvuelve o relaciona con otros seres humanos y en el que su sentido de entorno, así como su capacidad de acción-reacción es ejecutada en primera instancia.

Si bien para Watts este tipo de relaciones se encuentran enmarcadas en las *redes de relación*, debido a que constituyen la base para la formación de otros tipos de interrelación, para Maldonado lo importante de estos tipos de conexiones se encuentra dado por el sistema que forman y por las características propias que desarrollan para su interrelación; por lo que nos encontramos con visiones que, como expresa Manucci, construyen la realidad de una situación, de un entorno, el cual se encuentra “viciado” por las apreciaciones de quien observa o interactúa.

En este punto, encontramos una perfecta interacción entre sistemas, redes, grados y escalas que nos permiten construir el entorno o una visión del mismo, en la cual el ser humano ejerce papeles múltiples y simultáneos tanto desde el lenguaje, como de la observación y de la intervención (Manucci, 2006).

Es importante recalcar que en términos estructurales los conceptos de entorno y realidad se encuentran fundidos por los sentidos que el hombre les da, por lo que es la comunicación y el uso que ella confiere al lenguaje, sus signos, símbolos, significantes y significados,¹¹ lo que permite construir la percepción y el contexto.

En este marco, puede comprenderse que la naturaleza obliga al ser humano y los otros seres vivos a adaptarse si quieren permanecer. Igualmente, nos permite vislumbrar que las redes y los sentidos de relación se encuentran dados en escalas, grados y niveles, tanto de manera física o espacial, como conceptual (razón) y sensación (sentido), que hacen que la capacidad para transformar nuestras circunstancias y situaciones¹² esté dada en la comprensión del entorno y los hechos que ocurren en él.

Por este motivo, las alianzas entre microentornos pueden hacer una

¹⁰ El término ecosistemas (natural y social) ha sido generado como una manera de unificar conceptos establecidos por la biología, las ciencias naturales y sociales (no se cuenta con una referencia específica sobre los autores que han utilizado estos términos pero se tiene conciencia de este hecho; por lo que las autoras no se atribuyen los créditos de los mismos).

¹¹ Utilización de la lingüística, la semiótica y la comunicación como guías del sentido del lenguaje para la construcción de percepciones y sentidos.

¹² “Azar e incertidumbre en el desarrollo de la estrategia corporativa” (Manucci, 2004).

modificación del macro (entorno y ambiente) para la edificación o recreación¹³ a nivel individual o colectivo de nuestra realidad y entorno, en donde la bioética surge como herramienta fundamental para que la pasión del acto creativo,¹⁴ de la vida bien sea en un nivel local o individual, como a una escala global, en donde las organizaciones e instituciones se desenvuelven como sistemas vivos.

3. PERDURABILIDAD, INCERTIDUMBRE Y ORGANIZACIONES

A partir de esta comprensión del entorno, podemos definir a las organizaciones como sistemas abiertos, altamente complejos por altos grados de libertad (Maldonado, 2007) y con comportamientos impredecibles como las partículas, según el principio de incertidumbre de Heisenberg¹⁵

donde la incertidumbre es inherente a la naturaleza de la partícula, y no sólo una consecuencia del proceso de medición.

Estos sistemas (las organizaciones) son de igual forma construcciones sociales, por ende redes de relaciones que en la medida que sean cohesivas, reaccionan y se adaptan mejor ante las crisis¹⁶ y las posibles catástrofes,¹⁷ porque se renuevan constantemente a través de su recursividad,¹⁸ sin perder los rasgos culturales que le dan su identidad. Esto no implica que dichos rasgos sean totalmente rígidos, sino que su modificación no es constante ni fácil de lograrse, pero, si hay demasiadas presiones del entorno entonces sí se puede generar un cambio en éstos que por ser de tipo cultural evolucionan y cambian, pero paulatinamente, y solamente cuando es necesario, porque la organización requiere adaptarse a cambios dramáticos de su ambiente.

¹³ “Para el físico John Archibald Wheeler “El universo es participativo, porque sin nuestra intervención no tiene sentido hablar de realidad. Nuestro papel como observadores es hacer emerger una definición de la realidad. Por lo tanto, la realidad es lo que las personas perciben como tal” (Manucci, 2006).

¹⁴ Todo acto creativo esta enmarcado por el *hybris* o la pasión que le da el sentido al conocimiento, a la vida.

¹⁵ El *principio de incertidumbre* nos dice que hay un límite en la precisión con el cual podemos determinar al mismo tiempo la posición y el momento de una partícula. Como una definición simple, podemos señalar que se trata de un concepto que describe que el acto mismo de observar cambia lo que se está observando.

¹⁶ No es algo que el sistema provoca, sino que sobreviene y a pesar de ello el sistema existe. Es estructural. Se da por interacción en el proceso de adaptabilidad (apuntes de clase Maldonado, 2007). Se da por fluctuaciones, inestabilidades y turbulencias.

¹⁷ Definase catástrofe como el concepto mediante el cual se dirime la tensión entre morfogénesis y estabilidad estructural. En otras palabras, entre la estabilidad estructural, evolución y desarrollo de orden creciente, irreversible y de gran escala (Maldonado, 2005).

¹⁸ Capacidad de transformación en el sistema sin perder su cohesión e identidad (Etkin, 2003).

La organización como tejido social debe hacer uso de la confianza, colectividad y cohesión (inteligencia colectiva) junto con una congruencia externa y autocontrol, para ser recursiva y lograr su perdurabilidad o supervivencia en el tiempo. Entiéndase perdurabilidad como la capacidad de renovación constante y generativa de una organización, a lo largo de los años, ante un entorno dinámico y lleno de incertidumbre.¹⁹

Actualmente en Colombia las cifras de mortalidad empresarial son altas: el 85% de las microempresas que representan a su vez el 87,6% de la industria nacional (Portafolio, 2007), mueren a los dos años por falta de capacitación a la hora de estructurar proyectos, falta de administración y problemas para financiación (El Tiempo, 2007).

Si evaluamos factores que podrían ser inductores del fracaso de las organizaciones se podrían encontrar varios tipos de patologías que la mayoría de veces no son tangibles o perceptibles a los ojos de los directivos o dueños, pero van resquebrajando la organización hasta el punto de llevarla a la muerte.

Una de las patologías que más impacta y que más se presenta en las or-

ganizaciones es la imitación,²⁰ la cual ha sido abordada en los estudios de Natterman y Markides. Cuando un directivo decide llevar a su compañía a seguir los supuestos de la industria, o a copiar las buenas estrategias y prácticas de otras, la está llevando al hacinamiento, que significa que todos en la industria hacen lo mismo o convergen estratégicamente,²¹ lo cual genera la erosión de la rentabilidad, lo que generalmente se refleja en guerras de precios y altas sumas de inversión en publicidad,²² hasta llegar finalmente a la muerte (Restrepo, 2006)

Esto implica una situación crítica para el desarrollo de la economía, los indicadores de empleo de Colombia, el bienestar social y la competitividad de la nación en la globalidad y en los tratados de libre comercio.

Por tal razón, es de vital importancia investigar sobre la perdurabilidad de las organizaciones dentro

²⁰ Markides, del London Business School, escribió un *paper* donde a través de la simulación se demuestra que la imitación genera la erosión de la rentabilidad hasta generar concentración en el sector.

²¹ Convergencia estratégica: es la situación en la que un grupo de empresas en cierto sector estratégico desarrollan actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas (Restrepo, 2006).

²² Phillip Natterman en su artículo sobre "La mejor práctica no es la mejor estrategia" hace énfasis en los problemas que genera la imitación a través del *benchmarking* y cómo una alta inversión en publicidad en un sector puede ser un síntoma de hacinamiento.

¹⁹ Es un estado del observador que no puede establecer predicciones con absoluta certeza (Manucci, 2006).

de la administración, a partir de las ciencias de la complejidad, comprendiendo que se deben estudiar sistemas dinámicos, abiertos y que trabajen en paralelo, es decir, que sean flexibles, robustos y autoorganizados.²³ Así, se podrá comprender mejor lo que son las organizaciones y se facilitará el poder aportarle a los directivos de las micro, pequeñas y medianas empresas herramientas para la supervivencia y crecimiento sostenible²⁴ de sus organizaciones.

Puede decirse que los administradores pueden comprender de mejor forma la flexibilidad y la robustez; sin embargo, estas dos no se logran si no se comprende lo que mayor inquietud genera a los directivos: la autoorganización, la cual produce tal efecto, ya que no es fácil de lograr en un sistema que hasta ahora se comporta de manera secuencial el que no exista la centralización del control y la supervisión local, sino que a través de reglas sencillas y con muy poco control, los individuos puedan generar colecti-

vamente reacciones complejas y más eficientes (Bonabeau, 2001).

Un ejemplo de esto son las hormigas cuando buscan rutas cortas para conseguir el alimento. Una hormiga desprende feromonas y crea un camino que otras hormigas perciben porque son atraídas por dicha sustancia química. Cuando se encuentra la ruta más corta la hormiga va y con sus antenas convence a una segunda hormiga para que recorra la misma ruta, y así se va amplificando la atracción de esa ruta, pues hay mayor cantidad de feromona en el ambiente, hasta generar un patrón de comportamiento. De esa manera, dos simples reglas como dejar feromonas individualmente y seguir el camino de otros, se convirtió en un proceso colectivo y eficiente de autoorganización (Bonabeau, 2001).

Simultáneamente, podemos relacionar este aspecto del comportamiento de las hormigas dentro del proceso de supervivencia que implica la generación de estas rutas cortas, con diferentes aspectos de los procesos logísticos y escalares que pueden encontrarse dentro de las redes, en los que el individuo (por ejemplo, la hormiga exploradora) si bien realiza una labor principal, cuenta dentro de esta misma con acciones simultáneas que permiten su acción como individuo dentro del sistema, tanto en la creación del entorno —con cada exploración modifica el perímetro de realidad del hormiguero— como

²³ Flexibles, como las hormigas, porque la colonia se adapta a un entorno cambiante; y robustos, porque la colectividad hace la fuerza que si se hiciera individualmente se fracasaría; autoorganización, en cuanto las actividades no son controladas centralizadamente ni supervisadas localmente (Bonabeau, Meyer, 2001).

²⁴ Crecimiento sostenible: se define como “tasa de aumento del activo y de las ventas que la empresa puede soportar financieramente. El crecimiento sostenible no es forzosamente realizable, porque podría ser organizacionalmente incontrolable, o sobrepasar las oportunidades ofrecidas por el mercado” (Restrepo, 2006).

comunicacional, debido a que sus feromonas actúan como lenguajes específicos que transmiten información en donde éstas actúan como un mensaje para la acción y la supervivencia del hormiguero.

Igualmente, la labor de las otras hormigas genera acciones comunicativas enmarcadas en su labor de recolección; es decir, se construye entorno por medio de las visiones particulares de cada una de las hormigas, así como de las labores grupales, las cuales traen consigo una percepción colectiva de la realidad en las que lo individual y lo colectivo se mezclan para el bien del grupo social, en la interacción de exploración, comprensión del entorno, comunicaciones en todos los niveles, estrategia y acción. Aspectos simultáneos, complejos y con grados de atención e influencia.

Por otra parte, las ciencias de la complejidad pueden ayudar a agudizar la percepción, comprensión sobre los sistemas, las partes que los componen y adicionalmente aporta la búsqueda constante de nueva producción de conocimiento o vida porque genera novedad (Maldonado, 2007). En la medida que las organizaciones produzcan vida estarán dejando a un lado la imitación y estarán más cerca de lograr su supervivencia y generar desempeños superiores,²⁵

²⁵ Capacidad de una empresa de presentar resultados financieros por encima del tercer cuartil, de forma permanente en el tiempo. (Restrepo, 2006).

porque no se trabaja sobre llanuras sino sobre los intersticios de la campana de Gauss.

Pero, ¿cómo generar innovación para la perdurabilidad empresarial? Y ¿cómo la complejidad le ayudará a la estrategia a conseguir suficiente producción de conocimiento para enfrentar las crisis y catástrofes?

Lo primero que se debe hacer para intentar resolver estos interrogantes tiene que ver con la formación que tengan los directores de las empresas, pues éstos no sólo deben estar capacitados bajo los esquemas de ciencia normal —en términos de Thomas Kuhn, para resolver problemas de tipo lineal de única respuesta (problemas delegables)— sino que deben ser capaces de investigar y desarrollar nuevas teorías para buscar resolver problemas con múltiples soluciones o altamente complejos que no son delegables, y cada día son más frecuentes a la hora de tomar decisiones en sistemas tan dinámicos como lo son las organizaciones. Es el momento de dejar a un lado “la tentación de la certidumbre” (Maturana y Varela, 2003) y entender que el mundo de la administración y los negocios está lleno de subjetividad y de múltiples realidades que no se pueden resolver con fórmulas matemáticas o con resultados financieros, sino a través de la comprensión y el conocimiento.

Los administradores de empresas, en la reflexión estratégica deben ser

altamente intuitivos;²⁶ deben ser capaces de percibir lo que los demás no perciben y a su vez desarrollar la capacidad de generación de conocimiento dentro de la organización, por medio de la innovación conceptual²⁷ o radical para librarse de las prisiones del mundo lineal, como afirma Hamel en su obra *Liderando la revolución*, y así lograr la anhelada perdurabilidad, haciendo uso de la imaginación. Cuando afirmamos que deben ser altamente perceptivos queremos decir que deben ser capaces de captar cambios que a simple vista son irrelevantes o imperceptibles ante la observación de otros, pero que se pueden llegar a potenciar por su escala y magnitud hasta generar crisis o catástrofes en las organizaciones. Esto es fundamental a la hora de las reflexiones de tipo estratégico para tomar las decisiones adecuadas que eviten o generen dichos eventos, generadores de desorden y presión en las empresas que les permiten alejarse del equilibrio y así se podrá obtener una mejor posición estratégica, la cual genere desempeños superiores.

Los directores deben ser capaces de explorar e imaginar escenarios futuros, con una alta capacidad reflexiva (Etkin, 2003), siendo conscientes de que no hay certezas en el mundo en

el que se desenvuelven y que ellos son los responsables de generar confianza y cohesión en el tejido social que orientan, el cual debería ser multidisciplinar, transdisciplinar e interdisciplinar, para que de esa construcción social fuerte surjan acciones, ideas y conocimiento nuevo que permita a la organización renovarse y afrontar las crisis y catástrofes que constantemente aparecen y ejercen presiones sobre la estructura.

La organización, por su parte, debe comprender que para ser un tejido social viable ha de tener expectativas, valores y principios constitutivos compartidos²⁸ —reglas simples en términos de Swarn Intelligence—, además de un trabajo colectivo de esfuerzos conjuntos (cohesión), para así poder hacer frente a las divergencias y oposiciones internas que se presenten y a la crisis proveniente del entorno.

Otros aspectos y capacidades sobre los que la organización deberá trabajar para ser perdurable son: procesos de estabilización internos para reaccionar a las crisis; procesos emergentes que renuevan fuerzas y esquemas; procesos de adaptación; capacidad de reflexión y aprendizaje²⁹ —que implica tanto desaprender como reaprender—; flexibilidad en las relaciones; disposición de cambio

²⁶ Intuición: subconsciente bien informado (Llinás, 2003).

²⁷ La innovación conceptual es radical y sistémica. Hace uso de la imaginación (Hamel, 2000).

²⁸ Son rasgos culturales que le dan identidad a la organización.

²⁹ Correr los límites de desarrollo de la inteligencia de la organización (Etkin, 2003).

de modelos mentales (Etkin, 2003) y la comprensión de la realidad y el entorno en el que se desenvuelve.

Finalmente, los directores deben estudiar sistemas naturales como el caso de las hormigas, que han sobrevivido durante millones de años a pesar del entorno dinámico, para entender cómo funcionan los sistemas que trabajan en paralelo, y lograr así que la organización sea viable en el tiempo.

También deben comprender que si dirigen pequeñas, micro o incluso medianas empresas deben empezar a desarrollar la confianza como factor clave para la asociatividad empresarial y generar robustez para enfrentar la crisis que pueda sobrevenir.

Hay que entender que para lograr autoorganización, flexibilidad y robustez, y generar que el sistema trabaje de manera paralela, se deben crear reglas simples que al cumplirse individualmente generen comportamientos colectivos que mejoren la eficiencia y resuelvan problemas complejos. Para ello ya existen herramientas como la vida artificial, la inteligencia artificial y la simulación, entre otras, las cuales ayudan a tomar decisiones y crear comportamientos colectivos adecuados por medio de simples instrucciones, que si se dan de manera incorrecta pueden alterar por completo el resultado del comportamiento colectivo o grupal y generar una nueva crisis.

BIBLIOGRAFÍA

- Apuntes de clase de los módulos “Pensamiento complejo” y “Estrategia y complejidad”, profesor Carlos Eduardo Maldonado, magíster de dirección y gerencia de empresas, Universidad del Rosario, Bogotá, 2006 - 2007.
- Bonabeau, E.; Meyer, Ch. (2001, Mayo), “Intelligence: A new way of thinking business” en *Harvard Business Review*.
- De Ugarte, D. (2002a), “Analizando redes sociales” en *Bitácora de las Indias*, disponible en <http://www.lasindias.com/curso_redes/index.html>.
- . (2002b), “El poder de las redes. Manual ilustrado para personas, colectivos y empresas abocados al ciberactivismo”, disponible en <http://www.deugarte.com/gomi/el_poder_de_las_redes.pdf>.
- Etkin, J. R. (2003), *Gestión de la complejidad en las organizaciones*, Oxford University Press, México.
- Gould, S. J. (2005), *El pulgar del Panda*, Crítica, Barcelona.
- Hamel, G. (2000), *Liderando La Revolución*, Norma, Bogotá.
- “Heisenberg y el principio de incertidumbre” (2007, enero 23), disponible en <<http://www.astromia.com/biografias/heisenberg.htm>>.
- Instituto Santafe, disponible en <<http://www.santafe.edu>>.
- Lozares, C. (2005), “La teoría de redes sociales”, Departamento

- de Antropología Social y Cultural, Universidad Autónoma de Barcelona, disponible en <<http://seneca.uab.es/antropologia/jlm/ars/paperscarlos.rtf>>.
- Llinás, R (2003). *El cerebro y el mito del yo*. Norma, Bogotá.
- Maldonado, C. E. “Con unas nuevas gafas puestas”, disponible en <www.complexsites.com>.
- , (2005), “¿Qué significa pensar evolutivamente?” en *Revista Zero*, No. 14, disponible en <www.complexsites.com>.
- Manucci, M. (2006), *La estrategia de los cuatro círculos*, Norma, Bogotá.
- . (2004), “Azar e incertidumbre en el desarrollo de la estrategia corporativa. Estrategia y percepción”, disponible en <<https://revistes.upc.edu/bitstream/2099/1261/1/Azar+e+incertidumbre+en+el+desarrollo+de+la+estrategia+.pdf>>
- . (2004, agosto), “De los medios a los símbolos. El desafío de la comunicación organizacional en un mundo interconectado” en *Intangible capital* Vol. 0, N° 2.
- Markides, C. (2003), *Firm-Level Imitation and the Evolution of Industry Profitability: A Simulation Study*. England.
- Maturana, H. y Varela, F. (2003), *El árbol del conocimiento*, Lumen, Buenos Aires.
- Natterman, Ph. (2000, octubre–noviembre), “La mejor práctica no es la mejor estrategia” en *Revista Gestión*, Vol. 3., No. 5.
- “Principio de Heisenberg. La mecánica cuántica” (2002, octubre), disponible en <http://www.astrocosmo.cl/h-foton/h-foton/h-06_03.htm>.
- Restrepo, L. F. (2006), *Análisis estructural de sectores estratégicos*, Bogotá, Colección Lecciones, Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- (s.n.t), (2007, febrero 14), “Menos industrias que en 1990”, en *Portafolio*, Sección “Economía de Hoy”.
- (s.n.t), (2007, febrero 13), “Bancos dudan de la microempresa” en *El Tiempo*, Sección Pymes.
- Watts, D. J. (2006), *Seis grados de separación*, Paidós, Barcelona. &

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 Castillón
- 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

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
- 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

- 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

- Religion, Marketing and Market: An Adjustment in the Language of Faith
José Rubens L. Jardilino
- Continuous improvement programs as processes for organizational learning: a case study of a company in the food products industry
André Luiz Fischer, Natacha Bertoia Da Silva
- La estrategia basada en el conocimiento en el ámbito territorial. 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 economía 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 Successful e-Gov Project
Diego Cardona, Jaime Serida-Nishimura
- Complejidad y desarrollo
Néstor Sanabria
- La internacionalización de las empresas en Colombia
Andrés Mauricio Castro Figueroa
- Aproximaciones a la gestión del conocimiento en empresas colombianas
Manuel Alfonso Garzón Castillón
- La importancia de la prospectiva en la sociedad
Hugo Alberto Rivera Rodríguez
Marleny Natalia Malaver Rojas
- La importancia de la administración del riesgo operativo en las entidades crediticias
Gisele Becerra, Alexander Guzmán, María Andrea Trujillo
- Responsabilidad ambiental como estrategia para la perdurabilidad empresarial
María Andrea Trujillo, Rodrigo Vélez Bedoya

No. 11 - Junio de 2006

- Mujeres y dinámica emprendedora: un estudio exploratorio
José Ernesto Amorós Espinosa, Olga Pizarro Stiepvia
- 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, Alexander Guzmán Vásquez

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, buscando integrar el conocimiento académico con la realidad empresarial.

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. Se debe especificar a que tipo de artículo corresponde:

- a) *Artículo de investigación científica y tecnológica*: Documento que presenta, de manera detallada, los resultados originales de proyectos de investigación. La estructura generalmente utilizada contiene cuatro apartes importantes: introducción, metodología, resultados y conclusiones.
- b) *Artículo de reflexión*: Documento que presenta resultados de investigación desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.
- c) *Artículo de revisión*: Documento resultado de una investigación donde se analiza, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas, sobre un campo en ciencias sociales aplicadas (administración) con le fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Se caracteriza por presentar una cuidadosa revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.
- d) *Otro tipo de artículo*.

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 y de la revista.

Publication Rules

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.
- d) Others type of article.

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 and the journal.

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 referenciadas; 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.

Revista

Universidad & Empresa

FORMATO DE SUSCRIPCIÓN

DATOS PERSONALES

Nombres: _____

Apellidos: _____

Dirección: _____

Ciudad: _____

País: _____

Teléfono de la casa: _____

Teléfono de la oficina: _____

Fax: _____ Apartado aéreo: _____

Correo electrónico: _____

Ocupación: _____

Documento de identidad: _____

Firma: _____

FORMA DE PAGO

Consignación: _____

Valor: _____

Consignación en la cuenta de ahorros

Banco Unión Colombiano

No. 180271-9

o en la cuenta corriente

Banco Bancolombia

No. 03000775902

Nombre de la cuenta:

Universidad del Rosario

Se debe escribir en la consignación
Centro de Costo DVF007

INFORMACIÓN DE LA PUBLICACIÓN

Publicación semestral
de la Facultad de Administración
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, Bogotá, D. C., Colombia, Editorial Universidad del Rosario.

Valor suscripción, 2 números al año:

Nacional: \$ 53.900

Internacional: \$116.000 US\$61



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1423

ISSN: 0124-4639

