

Revista

Universidad & Empresa

Facultad de Administración - Número 13 - pp. 9-209 - Bogotá - diciembre de 2007 - ISSN 0124-4639

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

- *Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali*
Darío Quiroga Parra
- *Estrategia y conocimiento en la gestión organizacional*
Luis Antonio Orozco Castro
Diego Andrés Chavarro-Bohórquez
Hugo Alberto Rivera Rodríguez
- *Currículo comprehensivo y extensión universitaria. Experiencia de municipio de San Bernardo, Cundinamarca*
Winston Licona Calpe
Rodrigo Vélez Bedoya
- *Un gobierno medieval en un mundo global*
Gisele Becerra
Francisco Cubillos
Eduardo Rosker
- *La administración logística inmersa en las megatendencias empresariales*
María Andrea Trujillo Dávila
Alexánder Guzmán Vásquez
- *Tiempo y experiencia para la productividad: dos variables imprescindibles de la administración*
Carlos Hernán Pérez Gómez
- *El paradigma competitivo: aspectos fundamentales de la ideología y las prácticas predominantes en economía y gestión*
Andrés Guillermo Hernández Martínez
- *De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión*
Mauricio Sanabria R.
- *Modelo de evaluación de la unidad productiva de pesca en Isla Fuerte, Cartagena, Bolívar*
Gloria Castaño-Camacho
Arturo Moncaleano-Archila



Revista
**Universidad
Empresa &**

Facultad de Administración - julio - diciembre 2007 - Núm. 13 - Bogotá, D.C. ISSN 0124-4639

Revista indexada: inscrita en el índice bibliográfico nacional (Publindex-Colciencias - Categoría C), 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. 13	pp. 9-209	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

Victor 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

Gustavo Patiño Díaz

DIAGRAMACIÓN

Ángel David Reyes Durán

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 13, julio - diciembre 2007

CONTENIDO

EDITORIAL	5
<ul style="list-style-type: none">• <i>Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmeccánicas de Cali</i>	9
Darío Quiroga Parra	
<ul style="list-style-type: none">• <i>Estrategia y conocimiento en la gestión organizacional</i>	37
Luis Antonio Orozco Castro	
Diego Andrés Chavarro-Bohórquez	
Hugo Alberto Rivera Rodríguez	
<ul style="list-style-type: none">• <i>Currículo comprehensivo y extensión universitaria. Experiencia de municipio de San Bernardo, Cundinamarca</i>	59
Winston Licon Calpe	
Rodrigo Vélez Bedoya	
<ul style="list-style-type: none">• <i>Un gobierno medieval en un mundo global</i>	75
Gisele Becerra	
Francisco Cubillos	
Eduardo Rosker	

Univ. empresa	Bogotá (Colombia)	V. 6	Núm. 13	pp. 9-209	2007	ISSN 0124-4639
---------------	-------------------	------	---------	-----------	------	----------------

- ***La administración logística inmersa en las megatendencias empresariales***

María Andrea Trujillo Dávila
Alexánder Guzmán Vásquez

91
- ***Tiempo y experiencia para la productividad: dos variables imprescindibles de la administración***

Carlos Hernán Pérez Gómez

113
- ***El paradigma competitivo: aspectos fundamentales de la ideología y las prácticas predominantes en economía y gestión***

Andrés Guillermo Hernández Martínez

131
- ***De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión***

Mauricio Sanabria R.

155
- ***Modelo de evaluación de la unidad productiva de pesca en Isla Fuerte, Cartagena, Bolívar***

Gloria Castaño-Camacho
Arturo Moncaleano-Archila

195

Editorial

Discurso del señor Decano en el lanzamiento de la Especialización en Investigación de Mercados

En el día de hoy entregamos al país la Especialización en Investigación de Mercados, única en Colombia y una de las pocas que existen en América Latina. Con ello hacemos una propuesta y una apuesta. La propuesta es un programa singular, atractivo por la intención manifiesta de formar investigadores con estructura mental y operativa de alto nivel epistemológico. Es una especialización con carácter científico que formará a científicos con carácter, dotados de conceptos y herramientas que les faciliten la difícil tarea de interpretar el ambiente. El investigador de mercados del Rosario enfrentará la subjetividad de la realidad con el rigor de lo cualitativo, aquel lenguaje que conduce a la mejor interpretación de los símbolos y su significado. Con ello, la toma de decisiones se facilita y el devenir de la empresa se hace más confiable.

De la misma manera, hacemos una apuesta por el país, para que los interesados no tengan que desplazarse a otras latitudes, para que encuentren en Colombia y en el Rosario la alternativa académica que estaba haciendo falta. La investigación de mercados se ubica en el corazón del proceso estratégico de las empresas de alto desempeño y forma parte fundamental de lo que hoy se denomina *logística integral*, que se entiende como el momento en el cual la oferta y la demanda se unen, como el proceso sistémico que comienza en el proveedor del proveedor y termina en la fase de desmaterialización del bien o en el disfrute del servicio. La investigación de mercados está en el corazón de la estrategia y de la creación de valor, y al estarlo, se convierte en parte fundamental de lo que en el mundo de la administración contemporánea se denomina: *lógica del rendimiento superior*.

Por otro lado, la Universidad del Rosario y la Facultad de Administración le apuestan a la investigación de mercados basada en la complejidad y en la forma de pensamiento que se requiere para lograrlo. Aparece, entonces, el currículo concebido para que el especialista reflexione con fundamento en la relación de los fenómenos, complementemente lo cuantitativo con lo cualitativo y, en vez de basar su interpretación en la sustancia, lo haga pensando en los patrones. Para ello es menester un profundo proceso de formación en conceptos y herramientas no convencional. Con el paso del tiempo, el programa evolucionará hacia la investigación de mercados basada en el caos y la complejidad.

Será una especialización que entregará al país una nueva generación de investigadores de mercados, quienes tendrán el encargo de modificar la forma como se adelantan estos trabajo en Colombia y en el continente. Estamos seguros al decirlo: nos sentimos confiados en que así será. No nos cabe la menor duda de que lo lograremos a pesar del desafío que ello comporta.

Si en lo cognitivo todo será novedoso, en lo valorativo la conducta del Rosario sigue intacta, como dijo el maestro Rocha Alvira: “Aquí se enseña, se profesa y se practica la virtud”. Yo agregó que aquí se forman personas para la ética ciudadana y para ilustrar la República, como lo señaló el fundador.

En programas como el que hoy lanzamos, cerramos filas para que los aspirantes entiendan que el portador de un título expedido por el Rosario, tanto en pregrado como en cualquiera de sus posgrados, adquiere un compromiso ineludible con la moral, la ética y la responsabilidad social; adquiere una obligación eterna con el conocimiento y su utilización para la verdad; adquiere una singular responsabilidad con el arte y con lo estético, es decir, con la percepción, con la imaginación, con la creatividad y con el fortalecimiento de la vida social de la empresa.

Vamos a formar a un investigador de mercados que no ceda frente a las presiones de los interesados en deformar lo averiguado, cuando ello no conviene a sus intereses. Vamos a formar a un investigador de mercados que comprenda los nuevos tiempos y, como diría Kuntz: “enfrente el paradigma tradicional con la fuerza de los nuevos hallazgos y de las nuevas realidades”.

La investigación de mercados, el mercadeo y las finanzas han resultado cuestionadas por omisiones e indelicadezas en no pocos episodios empresariales a través del mundo entero. La falsas interpretaciones, las metodologías amañadas o no explicadas, las promesas no cumplidas; pero, por encima de todo, la crisis de la estadística clásica y su pretensión de universalidad fenomenológica requiere una formación que exceda lo técnico y lo tecnológico y que trascienda lo moral y lo ético.

Permítanme una reflexión que considero pertinente: Heisenberg, uno de los pioneros de la física cuántica, enseñaba a sus estudiantes con la siguiente oración: “Si preguntas a la naturaleza con los conceptos y las herramientas inadecuadas, ella contestará con paradojas”.

Al ser diseñada esta Especialización, tuvimos en cuenta que los fenómenos contemporáneos, en su mayoría, son complejos; por ende, no lineales. Sin embargo, y haciendo caso omiso de la complejidad, seguimos preguntando a la naturaleza con conceptos y herramientas para eventos lineales y recibiendo paradojas como respuesta, las cuales dificultan la comprensión de los sucesos estudiados.

Seguimos utilizando tratamientos estocásticos para todo tipo de escenarios sin importar, como dice David Parker, que las grandes conmociones fortuitas tienen efectos profundos y que es insostenible en estos tiempos seguir reflexionando con base en los supuestos tradicionales de la estadística y la matemática clásica.

Los fenómenos contemporáneos son complejos y no están distribuidos en la realidad, tal como la teoría estadística presupone. Tampoco es posible pasar por alto, en el sentir de Ralph Stacy, los errores mínimos inadvertidos que no pueden calcularse. Ellos, en el tiempo, se convierten en causas monumentales que desfiguran por completo las predicciones. Estamos en lo que el *I ching* llama el *punto crucial*, aquel momento en el cual las formas de pensamiento deben ser alteradas sin presencia de la fuerza y elevarse espontáneamente, de manera natural pero contundente. En este punto lo viejo se descarta y lo nuevo se introduce. Muchos no se dan cuenta, pero es inexorable.

Esta Especialización en Investigación de Mercados reconoce la existencia del punto crucial y su intención es abrazar la complejidad, sobre la base de que en ella se encuentra el renacer de las ciencias empresariales y de la investigación de mercados, en particular. Quiero felicitar a la Facultad de Administración por este esfuerzo, en especial al equipo que diseñó y puso en práctica el Programa.

Deseamos lo mejor a los nuevos estudiantes, agradecemos a nuestra Gerente Comercial y de Mercadeo, la doctora Marta Lucía Restrepo, por su cooperación y aliento en todo el proceso que duró casi dos años, y al doctor Jaime Moreno, quien lideró la fase que hoy culmina. Programas novedosos y pertinentes como este ponen al Rosario adelante en el tiempo.

Luis Fernando Restrepo Puerta
Decano de la Facultad de Administración

Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali

Daño Quiroga Parra*

Recibido: julio de 2007. Aceptado: agosto de 2007.

RESUMEN

Clima, cultura y comunicación organizacional son variables gerenciales que facilitan los resultados empresariales y generan competencias distintivas y ventajas competitivas, mediante la gestión del conocimiento para la innovación, con el uso apropiado de la información facilitada por las TIC. Los resultados expuestos, producto de investigaciones realizadas al sector metalmecánico, permiten conocer cómo las pymes utilizan estas variables en su desarrollo gerencial. Se concluye que muestran limitaciones administrativas, cognitivas, económicas y tecnológicas en procesos de mejoramiento de la productividad y la competitividad, por falta de experticia en estos temas y por los modelos administrativos utilizados para su gestión.

Palabras clave: gestión del conocimiento, comunicación organizacional, cultura organizacional, clima organizacional, ventaja competitiva.

ABSTRACT

The climate, culture, and organizational communication are directorship variables which facilitate enterprise results to accomplish its goals, producing distinctive competences and competitive advantages through the knowledge management for innovations; with the appropriate use of information provided by the ICT. The results have come out from two researches on the metal mechanical industrial sector allow the reader to know how the Pymes use these variables on their development management. The document concludes that there are many cognitive, managerial, economic and technological limitations to improve the productivity and competitiveness processes, due to the lack of experience on these topics and of the managerial models used.

* Candidato doctor en Sociedad de la Información y Conocimiento, Universidad Oberta de Cataluña (UOC), España. Docente-investigador, Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia. Correo electrónico: dquiroga@uao.edu.co

Key words: *Knowledge management, organizational communication, organizational culture, organizational climate, competitive advantage.*

INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional puede ser considerada pilar fundamental en la gestión de la dirección estratégica empresarial. Esta conlleva que los flujos de información en la empresa sean mayores y más eficientes, lo que les facilita convertirse en conocimiento, innovaciones y valor agregado a través del aprendizaje organizacional, como elementos fundamentales de las competencias distintivas y ventajas competitivas de cualquier organización, que de la mano del clima y la cultura organizacional facilitan incrementar la productividad y la competitividad.

El surgimiento de los acelerados procesos de globalización e internacionalización de las economías ha creado la necesidad de que las empresas se enfoquen en procesos productivos flexibles, proporcionado por el uso adecuado de la información y la comunicación organizacional, lo cual puede ser facilitado por el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), las cuales posibilitan a su vez el manejo de la gestión del conocimiento, que mediante un adecuado clima y cultura organizacional propician la creación permanente de nuevo conocimiento y la generación de innovación empresarial.

El presente trabajo surge de un análisis empírico. Se usaron algunos documentos bibliográficos de los más relevantes investigadores contemporáneos de la sociedad de la información y del conocimiento, como Abatte, Bell, Castells, Druker y Bueno, respecto a la noción de *gestión del conocimiento*, cuya conceptualización condujo a percibir y contrastar la relación entre esta variable y comunicación, clima y cultura organizacional en las empresas. Entre tanto, se contrapuso a la conceptualización teórica de importantes pensadores como Abravanel, Bustos, Bock, Gagliardi, Goldhaber, Síliceo, Zapata, Radcliffe y Brown, Fernández, Ouchi, Peter y Waterman, Uttal, Senge, Hickman y Silva, Rivera, entre otros.

En este sentido, el propósito de este documento es mostrar los resultados de dos investigaciones realizadas al sector metalmeccánico de Cali, en cuanto a clima, cultura y comunicación organizacional, tomando como base las TIC y la intangibilización de la actividad económica global; así como la incidencia e implicaciones que estas variables tienen en la gestión del conocimiento e innovación empresarial y el impacto generado en la productividad y competitividad en este grupo empresarial.

El presente trabajo está dirigido a investigadores en la nueva sociedad de la información y el conocimiento y a empresarios de las pymes. Facilita proyectar el acelerado rumbo de la globalización y de las herramientas que contribuyen a enfrentar la fuerte competitividad internacional. La metodología utilizada se basa en el análisis empírico de las cifras estadísticas producto de dos investigaciones en el sector metalmeccánico de Cali.

Las limitaciones conceptuales de las investigaciones y del presente trabajo se basan en la literatura disponible que, desde la década de los noventa, existe sobre el concepto de gestión del conocimiento y su relación con las demás variables objeto de estudio en las organizaciones.

En primer lugar, el documento presenta una conceptualización teórica de los elementos esenciales del estudio, con el grado de profundidad pertinente para el análisis y la interpretación apropiada de los resultados en las variables de cultura, clima, comunicación organizacional y gestión del conocimiento. Seguidamente, se muestran los resultados cuantitativos de la investigación, así como su análisis e interpretación desde la perspectiva de la gestión del conocimiento y la nueva sociedad de la información.

Finalmente se señalan las conclusiones y los principales hallazgos del trabajo, propósito logrado a través de los procesos metodológicos de las investigaciones analíticas; del análisis estadístico cuantitativo y cualitativo de los datos recopilados en las pymes a través de entrevistas, encuestas y observación directa; así como del contraste teórico con los temas asociados, con enfoque en el objetivo esencial: señalar la relación entre comunicación, clima, cultura y gestión del conocimiento.

METODOLOGÍA

El documento es producto de un estudio analítico tipo caso (Mauch y Birch, 1998) a dos investigaciones, donde se usaron herramientas estadísticas cuantitativas y analíticas, conducentes a ser investigaciones esencialmente de tipo exploratorio y cualitativo, que permitieron describir la situación tal como existe, con un alto grado de rigurosidad.

Estas dos investigaciones fueron empíricas. La primera (Quiroga, 2002) se sirvió de la metodología cuantitativa con una encuesta muestral estadística aleatoria estratificada por sector de actividad y dimensión de la empresa, a 40 pymes del sector metalmeccánico de una población de 150, con un margen de error del 5%, lo cual permitió hacer uso de la inferencia estadística.

En la segunda (Quiroga, Cerón y Torres, 2004) se buscó una visión prospectiva sobre los diferentes problemas de productividad y competitividad de las pymes metalmeccánicas de Cali. Para ello se realizó un contraste empírico de manera poblacional a través de una encuesta tipo Delphi a la misma población, en la cual participaron cuatro actores: las empresas pymes del sector, las universidades de la ciudad, el sector gobierno y la sociedad representada en proveedores y clientes.

En ambos casos, los datos fueron reunidos y estudiados a fin de discernir y explicar los principios que podían crear la acción. Se verificaron los antecedentes del caso objeto de estudio, sus condiciones actuales, su desarrollo y las interacciones medio-ambientales de las organizaciones. Las anteriores variables fueron observadas, grabadas y analizadas por etapas o estructuras, en relación con su influencia interna y externa.

Por ser una investigación en un territorio relativamente nuevo y poco conocido, uno de los propósitos fue escudriñar de manera estrecha el grupo empresarial y sus fenómenos internos, para comprender mejor su comportamiento organizacional bajo la óptica del objetivo planteado.

El diseño de las encuestas se hizo acorde con los objetivos propuestos en las investigaciones. Una vez

recogida la información y analizada su consistencia, se procesaron y tabularon en una base de datos.

El análisis de los dos trabajos se realizó siguiendo la metodología habitual de la investigación de las ciencias sociales y el análisis de frecuencias de los indicadores estadísticos cuantitativos y cualitativos, acorde con el marco teórico, lo cual permite mostrar y sustentar los hallazgos señalados a lo largo del texto. Estos se complementaron con la opinión de los miembros de las organizaciones y de los cuatro actores mencionados sobre los procesos en las variables de gestión del conocimiento, clima, cultura y comunicación organizacional mediante: encuestas, reuniones de grupo de expertos y la observación directa (algunas de ellas como metodología cualitativa). De tal modo, estas fueron también investigaciones empíricas tipo opinión de votación (Mauch y Birch, 1998).

Así, durante el proceso investigativo se evaluaron, midieron y analizaron diversos conceptos de las variables, estudiadas de forma independiente; así mismo, se recopilaban datos y hechos propios del sector, necesarios para llevar a cabo el proceso de análisis dirigido a responder la pregunta del problema, las hipótesis planteadas y las causas de los eventos. Todo esto para llegar finalmente a las conclusiones planteadas en este documento, que servirán de base pa-

ra iniciar futuros procesos investigativos.

MARCO CONCEPTUAL

Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es consustancial a cualquier forma de relación humana y, en consecuencia, lo es también a toda organización, como un fenómeno dado de manera natural y una función integral de ella, cualquiera que sea su forma o tamaño.

Las organizaciones, al igual que la historia de la humanidad, han existido desde hace miles de años, desde que el hombre se unió para desarrollarse y diferenciar roles, funciones o tareas en beneficio mutuo en el quehacer humano. Con ellas, la comunicación —como una práctica durante períodos similares; pero sólo en los últimos cien años, a finales de siglo XIX y comienzos del siglo XX, a raíz de la revolución industrial y la creciente diversidad y complejidad de las organizaciones— empezó a ser objeto de estudio y de investigación sistemática, para convertirse en una disciplina, un estudio formal y una profesión. En ese momento las condiciones históricas y sociales condujeron a las organizaciones de entonces a necesitar métodos, herramientas e instrumentos para administrar o gestionar esa nueva necesidad

de la división del trabajo que se creó esencialmente en el capitalismo con las organizaciones industriales (Smith, 1777).

Su análisis protagónico, puede decirse, se inició con la doctrina económica clásica de Adam Smith, con *La riqueza de las naciones*, pero más específicamente con las ideas de Frederick Taylor y Max Weber. De esta manera surgieron contribuciones importantes de las ciencias sociales en este campo, que llegaron a conformar un sistema interrelacionado y ordenado de hipótesis, es decir, una teoría de comunicación organizacional y del comportamiento de las organizaciones (Fernández, 1991).

Carlos Fernández conceptualiza la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de un organización y entre esta y su medio” (1991: 30). Existen otras acepciones, como la que señala la comunicación organizacional “como una disciplina”, cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.

Una tercera conceptualización es aquella en la cual las técnicas y actividades están basadas en la investigación, y que define la comunicación organizacional como “un conjunto de técnicas y actividades

encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio” (Fernández, 1991: 30).

Si bien es cierto que la conceptualización de la comunicación organizacional va mucho más allá de ser considerada el flujo de información formal e informal, interna y externa, existente en la organización, normalmente en forma de redes; también es cierto que las TIC como herramienta están facilitando su proceso de manera apreciable en la nueva sociedad de la información y el conocimiento. Aun cuando estas nuevas tecnologías nacieron en la década de los setenta, su aceleramiento exponencial se dio a partir de 1995 (Castells, 2000) e influyeron en estos procesos organizacionales y en su entorno de forma considerable.

En este contexto, la información pasa a formar parte de toda organización, cuando existe en ella formalmente diseñado e implementado un sistema de “gestión del conocimiento” empresarial, con propósitos específicos de creación de nuevo conocimiento permanente, que tenga como meta la innovación para los fines de productividad y competitividad, por medio de las interrelaciones creadas entre las diferentes personas y departamentos de la empresa. Así, la información, al igual que el conocimiento tácito y explícito, es uno de los recursos

más importantes y valiosos de los que puede disponer la empresa. Tal conceptualización es acorde con el pensamiento de Goldhaber, quien define la comunicación organizacional como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (1984: 23).

Este nuevo planteamiento contrasta igualmente con el desarrollo de las comunicaciones a través de las nuevas tecnologías de la información, dado que estas, en procesos de globalización, se llevan a cabo esencialmente a través de la *world wide web* (red mundial de información), independientemente de que la empresa sea pequeña o grande, nacional, multinacional o transnacional, ya que alrededor de ella se conforman empresas y sociedades tipo red (Castells, 2000), que inciden en los procesos de comunicación organizacional y su medio externo.

Así mismo, Goldhaber (1984) plantea, además, que la comunicación organizacional ocurre en los sistemas complejos y abiertos, y que estos son influidos y tienen injerencia en el medio externo en forma permanente. Este proceso implica el flujo de mensajes, de personas, de sus relaciones, de sus actitudes, de sus habilidades y de sus sentimientos, dentro de un nuevo contexto de redes empresariales tecnológicas globales complejas, facilitadas por las nuevas TIC, especialmente por internet, que dinamiza

los procesos de gestión del conocimiento empresarial.

La comunicación organizacional, como una función integral de la organización, incide e impacta directamente en la cultura organizacional y en la dirección de la gestión del conocimiento, y es utilizada estratégicamente en las empresas con el propósito esencial de ayudar a alcanzar metas a través de la cultura, apoyando la consecución de objetivos y acciones específicas, para mejorar los resultados de gestión en cuanto a productividad y competitividad. Esto les permite competir y sobrevivir en la nueva economía del conocimiento globalizada, donde la información es concebida como fuente fundamental de conocimiento y de la toma de decisiones, esencialmente cuando se cuenta con nuevas herramientas valiosas, como las TIC (Bell, 1976).

Clima organizacional

El clima organizacional se conoce como el ambiente en que los miembros de una organización viven día a día sus relaciones laborales y que incide en su comportamiento y productividad. Bustos, Miranda y Peralta lo definen como “la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la institución a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización” (2004: 2).

En el mismo orden de ideas, de acuerdo con los planteamientos de Molina (s. f.), el clima laboral es un tema complejo, sensible y dinámico a la vez. Es complejo en cuanto abarca gran cantidad de elementos; es sensible, porque cualquiera de ellos puede afectarlo, y es dinámico, porque estos elementos se pueden corregir y mejorar. Igualmente, Abravanel *et al.* (1992) definen clima organizacional como aquellas experiencias de cada persona que suministran señales de adaptación del comportamiento a las exigencias y objetivos de la organización.

Es preciso considerar que el clima organizacional se ve afectado por un sinnúmero de factores, esencialmente internos, con influencia de los externos, organizacionales, humanos y del entorno económico y social, que generan complejos modelos que se deben seguir y que logran definir o no una tendencia de mejora continua.

Factores como inadaptación, alta rotación, ausentismo, baja productividad y poca innovación son síntomas del poco o mal clima organizacional existente, y muestran así la inconformidad de los trabajadores con los procesos que se ejecutan dentro de la organización y fuera de ella.

Si se tuviera en cuenta que uno de los factores más determinantes en los índices de productividad y competitividad en las organizaciones

es el capital humano, se vería la importancia y necesidad de abordar este tema con mayor claridad. Esto permitiría el mejoramiento notable de la calidad de vida laboral, a través del incremento de sus competencias, y lograría que las personas pudieran interpretar y comprender las exigencias de la organización y la interacción con la organización (Abravanel *et al.*, 1992), lo cual por ende facilitaría de manera apreciable los procesos de gestión del conocimiento, y con ellos la innovación.

Como lo indican Litwin y Stinger (1978), citados por Molina, “el clima organizacional lo conforman nueve componentes: la estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización” (s. f.: 1). Se nota que el clima laboral va estrechamente ligado a la cultura organizacional.

Cultura organizacional

El clima organizacional, como se dejó entrever, posee directa relación con la determinación de la cultura organizacional de una empresa, y esta es la piedra angular de la ventaja competitiva y del mejoramiento continuo para la competitividad, dado que está fundamentada en el capi-

tal humano, responsable en la empresa de producir con eficacia y de lograr satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes para poder retenerlos y mantenerlos fieles a la empresa.

El interés por el concepto de cultura se remonta a la antropología. En 1871, *sir* Eduard B. Taylor, citado por Bock, la define como “todo ese complejo que intuye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otras capacidades adquiridas por el hombre en cuanto miembro de una sociedad” (1977: 31).

La conceptualización filosófica de cultura está basada esencialmente en cuatro escuelas de pensamiento, orientadas por aquellos antropólogos para quienes la cultura constituye un sistema sociocultural. Las escuelas denominadas sincrónicas, como la escuela funcionalista de Malinowski y la escuela funcionalista-estructuralista de Radcliffe y Brown (1952), citados por (Zapata, 2002), quienes hacen hincapié en el estudio de la cultura en momentos históricos y precisos de lugares claramente definidos.

Por otra parte, las escuelas diacrónicas, como la escuela histórico-difusionista y la escuela ecológico-adaptacionista, ponen su relieve en la dimensión temporal y los procesos esenciales para el desarrollo de cul-

turas particulares. Aun así, con muy pocas excepciones, el concepto de cultura no tiene apoyo de ninguna corriente de pensamiento ni de investigaciones en el campo de la antropología cultural (Abravanel *et al.*, 1992).

Abravanel *et al.* (1992) afirman que la cultura constituye la base del funcionamiento organizacional y que se convierte en la fuente invisible de poder, donde las estructuras, los sistemas, pero en especial las estrategias adquieren su energía. En términos esenciales de valores y creencias, se puede precisar que “cultura es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural” (Fernández, 1991: 109).

En el mismo orden de ideas, el concepto de cultura organizacional aparece desde las primeras reflexiones de Elliot Jackes (1952), Erving Goffman, Chester Barnard (1968) y Paul Selznik (1957), citados por (Zapata, 2002), inspirados en fuentes cuyos orígenes se remontan a las obras de Mayo y Barnard, en la década de los treinta, y ha evolucionado hacia una mayor autonomía y rigurosidad del estudio, desde el primer enfoque de *management intercultural* (gerencia intercultural).

En este último se presenta la cultura como un dato pertinente para el

análisis de las organizaciones y el secreto del éxito de las empresas estadounidenses para mantenerse prosperando a pesar de las crisis (Peters y Waterman, 1982) o el de las japonesas, en el que se destaca una cultura muy particular (Ouchi, 1982). Estos trabajos sobre la cultura organizacional se realizaron bajo el enfoque conocido como *cultura corporativa*, que está inspirado en la teoría estructural-funcionalista de Radcliffe y Brown (1952), citados por Zapata (2002).

Radcliffe y Brown (1952), de acuerdo con Zapata (2002), consideran la cultura un mecanismo adaptativo regulador, en el cual la organización puede ser concebida como un sistema capaz de adaptarse a su entorno y mantener procesos de intercambio con él. Así, la cultura se muestra como uno de los procesos de la organización que participan en su adaptación continua al medio, donde la cultura nace, es reforzada y, a su vez, se transmite mediante los procesos de interacción en grupo.

Para otros autores, “la cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización” (Ouchi, 1982: 54). Carlos Fernández conceptualiza que “cultura es lo que determina la manera como se hacen las cosas, es decir los valores y las

creencias de la organización” (1991: 109). En el mismo sentido, Bro Uttal (1983) dice que los valores determinan lo que es importante para la organización y que las creencias son ideas compartidas acerca de cómo las cosas funcionan o deberían funcionar en la empresa.

Abravanel *et al.* (1992) sugieren que “lo cultural se engloba en lo social y viceversa, y que el comportamiento es la expresión concreta de este sistema sociocultural”. Kroeber y Parsons, citados por Abravanel *et al.*, propusieron una distinción conceptual y analítica entre los sistemas sociales y los sistemas culturales:

El sistema trata las condiciones inherentes a las interacciones de individuos reales constituidos en colectividades concretas que les confieren las condiciones de miembros. Por el contrario, el sistema cultural se preocupa por los esquemas de importancia (por ejemplo, valores, normas, conocimientos y creencias formales, formas de expresión). (1992: 7)

La conceptualización anterior también la defiende el antropólogo Clifford Geertz. Los valores organizacionales pueden darse en varios campos de la empresa. Para Pascale y Athos, citados por Fernández (1991), son seis los campos más relevantes de una compañía: esta como entidad, los mercados exteriores, sus operaciones internas, su personal,

las relaciones de la empresa con la sociedad del Estado y sus relaciones con la cultura donde opera.

Cada organización o empresa valora de manera diferente las categorías referenciadas, y cuando hace hincapié en algunos de ellos de manera específica, lo definirá su cultura. Cuando las personas de la empresa conocen hacia dónde tiende esta, entonces asume dichos valores y su conducta laboral estará encaminada a mantener y alcanzar dichos valores.

William Ouchi afirma que “la cultura común crea un ambiente de coordinación que facilita considerablemente el proceso de toma de decisiones y la planeación de asuntos específicos” (1982: 55). El pensamiento de Craig Hickman y Michael Silva se orienta en el mismo sentido de manera más precisa, al señalar que “una cultura fuerte, exitosa, es algo más que la forma como se hacen las cosas, es también la manera única, distintiva, como la gente se une entorno a un propósito común, logra un desempeño superior y trasmite habilidades a otros” (1984: 63).

“Una cultura excelente es un recurso, un activo que ayuda en la implementación de la estrategia Corporativa” (Hickman y Silva, 1984: 63). Abravanel *et al.* dicen, igualmente, que “el éxito y la vitalidad organizacional depende[n] del desarrollo de culturas y valores apropiados” (1992: 164).

Para Peter Senge (1992), la cultura organizacional opera bajo la filosofía del concepto sistémico y está fundamentada en los principios y valores de una institución, y es dinámica, contiene la visión, la misión, las estrategias y las acciones organizacionales. Por otra parte, A. Siliceo define cultura organizacional como “el conjunto (sistema) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales” (Siliceo, Casares y González, 1999: 59).

El que la mayoría de los empleados comparta la cultura implica un compromiso con la organización y esto le resulta beneficioso, ya que ellos se sentirán mejor en su trabajo, elevarán su productividad, generarán conocimiento en torno a sus funciones y aumentarán el sentido de cooperación y pertenencia. Así se crearán las condiciones apropiadas para una buena dirección estratégica de la gestión del conocimiento organizacional, que depende esencialmente de la actitud y del talento de la gerencia, y que Abravanel *et al.* (1992) denominan *etnografía reflexiva*. Esto es, el mecanismo para mantener la cohesión del grupo y la lealtad y para modificar oportunamente la cultura, de acuerdo con las necesidades, los sistemas y la estructura, para el logro de la estrategia.

Un fuerte diferenciador entre una organización y otra es la cultura creada en cada una de ellas, como afirma Gagliardi: “la cultura distingue a un organización de otra y orienta sus decisiones” (1984: 52), lo que significa que le hace ser lo que ella es, al tiempo que refleja su propio estilo para enfrentar los problemas enteros y su adaptación al medio externo, pues la cultura es el reflejo de su identidad.

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa; de modo tal que considerar los aspectos culturales de una empresa y promover valores positivos como elementos esenciales de esa cultura, permite un alto grado de cohesión entre sus miembros y tener una visión compartida. (Rivera, 2004: 5)

Deal y Kennedy (1985) afirman que la cultura produce igualmente un efecto importante en el éxito de los negocios. En este orden de ideas, se deduce que la cultura organizacional está estrechamente relacionada con la gestión del conocimiento empresarial; es más, el éxito o el fracaso de la gestión del conocimiento para generar activos intangibles o capital intelectual está fundamentado en una apropiada cultura organizacional.

Gestión del conocimiento

Las conceptualizaciones de sociedad de la información y sociedad del conocimiento significan, en su contexto, cambios y transformaciones en los últimos años y el desarrollo de una nueva economía (Drucker, 2002). Esta última está basada en los intangibles y se fundamenta en el conocimiento (Bueno, 1998) para crear un nuevo valor agregado por parte de las organizaciones y satisfacer los mercados, en un entorno altamente cambiante, dinámico e impactado esencialmente por las nuevas TIC (Castells, 2000).

En el contexto global y el de las organizaciones, uno de los elementos esenciales de la nueva economía del conocimiento es la creación de valor, donde se incorporan los intangibles en los nuevos procesos económicos empresariales, como un factor crítico de las organizaciones. Los intangibles están basados en la fuerza del conocimiento, de la inteligencia y de la sabiduría que las personas pueden llegar a alcanzar, al tomar el conocimiento como el recurso más importante (Drucker, 2002).

El actor de este proceso en la actualidad es la información provocada por la fuerza de las nuevas TIC, que mediante el avance de las plataformas digitales y redes de comunicación proporcionan, sin ningún tipo de barreras, la información para con-

vertirla en conocimiento. Esto está facilitando enormemente las nuevas fuentes del saber y la mejora permanente del conocimiento, en las personas y en las organizaciones, y hacen del conocimiento el elemento más importante en la competitividad.

Durante siglos, de manera tácita o explícita en la economía tradicional, el trabajo, el capital y la tierra se consideraron los factores económicos primordiales de la producción para la sociedad. Los dos primeros son las entradas básicas de la actividad empresarial; sin embargo, en la nueva economía del conocimiento, dada la masiva incorporación de la información y el conocimiento a la actividad empresarial, este último ha terminado siendo uno de los más importantes recursos y considerado hoy como el tercer elemento de entrada esencial de la economía y como uno de los componentes revolucionarios más trascendentes que está afectando las relaciones empresariales, económicas y sociales.

En este orden de ideas, el nuevo reto de las organizaciones y de la sociedad es la construcción del paradigma de la economía del conocimiento, representado de forma organizacional por la manera como se debe hacer la “gestión del conocimiento” (Drucker, 2002: 227), que conduzca a la denominada *organización que aprende* (Bueno, 1998) o a la *orga-*

nización inteligente (Senge, 1990; Nonaka, 1991).

La gestión del conocimiento en la empresa está esencialmente conformada por tres dimensiones conceptuales: un conjunto de conocimientos explícitos y tácitos captados y creados, unas tecnologías TIC facilitadoras de los procesos y un proceso estratégico organizacional dinámico de generación de conocimiento (Bueno, 1998).

Una aproximación al concepto de gestión de conocimiento es la dada por Kart Eric Sveiby, cuando dice que “es el arte de crear valor mediante el afianzamiento de los activos intangibles. Para ello usted tiene que ser capaz de visualizar su organización como algo que no es más que conocimiento y flujo de conocimiento” y la dada por Robert K. Logan:

Está relacionado con el uso de la información estratégica para conseguir los objetivos del negocio. La gestión del conocimiento es la actividad organizacional de creación del entorno social e infraestructura para que el conocimiento pueda ser accedido, compartido y creado. (Citados por Valhondo, 2004: xxii)

Dentro de la transformación de la nueva economía del conocimiento, la empresa también evoluciona socialmente hacia una creadora de conocimiento, en razón de que la

única fuente de ventaja competitiva duradera es el conocimiento, más allá de los hechos económicos (Drucker, 2002).

Las empresas deben superar la idea de seguir siendo unidades de producción basada en el capital físico, para iniciar procesos que incorporen elementos de naturaleza intangible, como la innovación, la creatividad, las marcas, las patentes, las relaciones con los clientes, el aprendizaje organizacional continuo, entre otros, considerados elementos clave en la generación de competencias esenciales, fundamentados en los recursos de la empresa, en la cultura organizacional promulgada y en el clima o ambiente laboral que propicie satisfacción a la hora de ejecutar una labor.

Por otra parte, para que las empresas puedan convertirse en generadoras de conocimiento y de activos intangibles es importante lograr cambiar el paradigma de Taylor, March y Simon, citados por Dávila, quien dice: “la organización es una máquina para procesar información” (1985: 105), que corresponde a las realidades de la denominada *era industrial*; pero que hoy se considera inadecuada para abordar los retos del nuevo entorno socioeconómico de la era de la información y el conocimiento.

Las organizaciones han superado el paradigma de la “máquina” con “ca-

pital humano”, con gestión del conocimiento y con altas capacidades para generarlo. Esto es facilitado hoy por la gran cantidad de información disponible a través de las TIC, las cuales permiten tener la información en tiempo real.

En los últimos años se ha venido modificando la conceptualización de organización en todo su contexto, de manera acelerada, en un proceso de cambio y desarrollo, con una lógica de causa y efecto, tal como lo viene proponiendo tanto la biología del conocimiento como la del desarrollo, de Maturana y Lewontin, citados por Salmador (2004), que se considerarán pensamientos emergentes de las organizaciones. En consecuencia, surge el concepto de la organización como un sistema “vivo”, de De Geus, citado por Salmador (2004), el cual crea conocimiento a través de la acción y de la interacción con el entorno.

La transformación de las empresas se ha dado gracias al poder del intelecto o conocimiento y de los servicios incorporados a sus distintas actividades, fundamentados en un enfoque del análisis de la cadena de valor, que hacen que las empresas orienten su gestión estratégica a sus “competencias esenciales o competencias básicas distintivas” y que algunas de sus actividades empresariales se ejecuten estratégicamente en forma externa (Bueno, 1998: 206), a fin de

tener empresas inteligentes (Senge, 1990), capaces de gestionar conocimientos múltiples, administrar su intelecto y agregar valor de manera permanente en su cadena productiva. Esto, en últimas, se refleja en los procesos de innovación empresarial.

En el nuevo modo de desarrollo informacional, la principal fuente de productividad e innovación se encuentra en la generación del conocimiento, en el procesamiento de la información y en la comunicación de datos; aunque el conocimiento y la información han sido elementos constantes de todos los modos tradicionales de desarrollo de la humanidad. Sin embargo, lo que es específico en la “nueva forma de desarrollo informacional” es la acción del conocimiento sobre sí mismo, como la principal fuente de productividad (Castells, 2000: 17). Se centra en el procesamiento de información y en la superación de la tecnología, como fuente de productividad e innovación en un círculo virtuoso entre las fuentes de conocimiento de la tecnología y la aplicación de estas para el mejoramiento de un nuevo conocimiento, mediante el procesamiento de información, el cual Castells (2000) ha denominado *informacional*.

Los recursos intangibles están hincados en el conocimiento explícito, desde la perspectiva constructivista, y estos los obtienen mejor las organizaciones cuando poseen una

apropiada dirección estratégica del conocimiento, fundamentada en la cultura, la comunicación y el clima organizacional. Todo esto se logra con una visión apropiada y se basa en el conocimiento tácito cognitivo y las capacidades tácito-técnico-experto (Bueno y Salmador, 2000a).

Así mismo, son importantes los conocimientos tácitos de la dirección en sus capacidades dinámicas, como las habilidades para integrar, reconstruir y reconfigurar las competencias y dirigir ambientes con cambios muy rápidos, que permitan responder a los fuertes cambios del entorno y a las necesidades presentes y futuras de los clientes, a quienes es preciso responder con procesos y productos innovadores, fruto del conocimiento.

Para mantenerse en la nueva sociedad de la información y el conocimiento, las organizaciones deben, interna y externamente, tomar en consideración variables esenciales relacionadas con la creación directa del conocimiento basado en los intangibles—como la cultura, la comunicación y el clima organizacional—, que contribuyen de manera preponderante con la generación de estos activos intangibles y les permiten a las empresas adentrarse y formar parte de la nueva economía del conocimiento.

Por ello, y de acuerdo con lo anterior, se hace necesario indagar y analizar cómo las pymes del sector metalme-

cánico de Cali están trabajando la comunicación, la cultura y el clima organizacional dentro de sus labores diarias. Estas variables son fundamentales en los procesos de gestión de conocimiento, porque a través de ellas se facilitan los procesos de innovación empresarial.

La comunicación organizacional es la fuente de generación de datos, información y, a su vez, de aprendizaje y de conocimiento. La cultura permite que los canales y flujos de información y comunicación sean constantes y formen parte de la actividad organizacional; entre tanto, el clima propicia sitios de trabajo satisfactorios que ayudan a que la innovación fluya eficazmente dentro de la organización como una actividad permanente.

RESULTADOS

Los resultados señalados de clima, cultura, comunicación organizacional y gestión del conocimiento están fundamentados en el análisis empírico de los datos estadísticos recolectados y analizados durante el proceso de investigación. De acuerdo con las variables mencionadas y su relación transversal con las TIC y la gestión del conocimiento, se pudo observar en cada una de las investigaciones realizadas a las pymes del sector metalme-cánico de Cali lo siguiente.

Resultados del clima organizacional

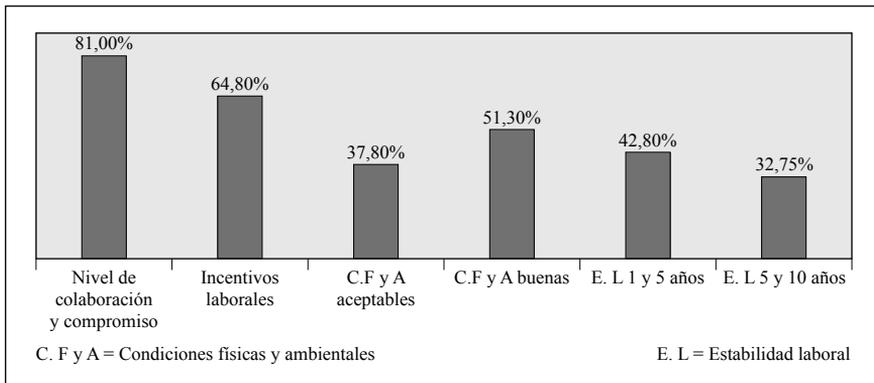
Los datos muestran que aspectos como incentivos laborales, condiciones físicas y ambientales, grado de colaboración y compromiso y estabilidad laboral son considerados variables de alta incidencia en la productividad y competitividad.

Así mismo, los resultados obtenidos en el 2002 muestran que las variables que inciden positivamente en el clima organizacional en este tipo de empresas son el buen nivel de colaboración y compromiso de sus empleados (81%) y los incentivos que se ofrecen (64,8%). Sin embargo, el 37,8% de las condiciones físicas y ambientales son aceptables, y el 51,3%, buenas; el 42,8% tiene

una estabilidad laboral entre 1 y 5 años, y el 32,75%, entre 5 y 10 años (Figura 1).

Por otra parte, en el 2004 se encontró que tanto la salud ocupacional como los incentivos son esenciales para propiciar mejor calidad de vida y lograr mayor eficiencia y eficacia laboral. Complementariamente, el fortalecimiento del capital humano en todos los campos de la organización es importante para poder generar un ambiente propicio de trabajo e incrementar el compromiso y la satisfacción laboral. Los actores consideran que estos tres factores tienen gran importancia, al igual que alto impacto en la competitividad, aunque la mayoría manifestaron tener una experiencia media en estos temas (Tabla 1).

Figura 1. Variables del clima organizacional, 2002



Fuente: elaboración propia.

Tabla 1. Prospectiva estratégica para las pymes del sector metalmecánico de Cali: incentivos laborales, clima organizacional y salud ocupacional

Sistema de incentivos laborales							
Habrá mayor eficiencia y eficacia organizacional con el uso permanente de sistemas de incentivos laborales como estrategia, ya que logrará trabajadores productivos y satisfechos, gracias a la compensación y reconocimiento por su desempeño							
Grado de experticia en el tema	Horizonte próximo de ocurrencia	Grado de importancia del tema	Gestión del conocimiento y nivel tecnológico necesario	Impacto potencial en la competitividad	Posición de Colombia frente a otros países	Generará impacto sobre:	Limitaciones existentes para su ocurrencia
Alto	2006-2009	Alto	Medio	Alto	Regular	Calidad de vida	Económicas
Clima organizacional							
Las organizaciones lograrán mayor eficiencia, eficacia y productividad, al fortalecer el recurso humano, generando un ambiente propicio de trabajo e incrementando el grado de compromiso y satisfacción laboral							
Medio	2006-2009	Alto	Medio	Alto	Regular	Calidad de vida	Administrativas
Salud ocupacional							
Se generará un mejor ambiente laboral y se incrementará la productividad, al proveer a los empleados seguridad, protección y atención en el desempeño de su trabajo							
Medio	2004-2005	Alto	Alto	Alto	Regular	Calidad de vida	Administrativas

Fuente: elaboración propia.

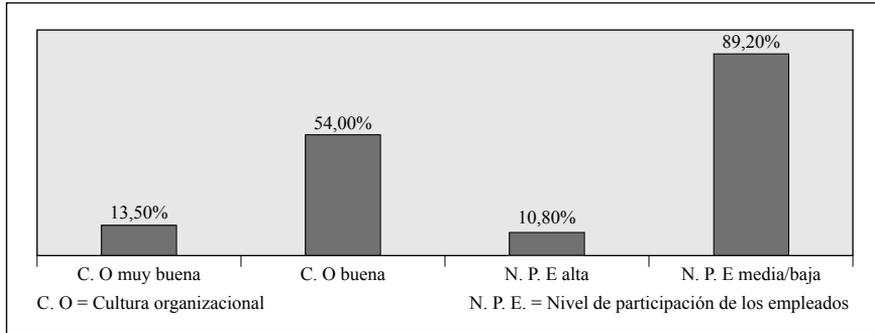
No obstante, los empresarios consideran que la posición de Colombia frente a otros países en estos temas de relación directa con el clima organizacional es regular y que las principales limitaciones existentes para su ocurrencia son económicas y administrativas. A pesar de estas limitaciones, los expertos creen conveniente otorgarles una mayor prioridad a los programas de salud ocupacional, con un horizonte de ocurrencia a corto plazo de uno a dos años, ya que piensan que permite mejorar las condiciones físicas y proveen seguridad en el sitio de trabajo, con efectos sobre la productividad. Por lo tanto, estos temas, aunque son considerados importantes, son poster-

gados para un horizonte de mediano plazo entre tres y seis años.

Resultados de la cultura organizacional

En el 2002, el 13,5% de las empresas dice tener una muy buena cultura organizacional, y el 54%, una buena cultura en relación con la calidad y productividad del trabajo. Una de las variables que incide en este porcentaje es la participación de los empleados. El 10,8% señala que tienen una alta participación en la toma de decisiones y el 89,2% restante considera que su participación es media o baja en proporciones similares (Figura 2).

Figura 2. Variables de la cultura organizacional, 2002



Fuente: elaboración propia.

Se observa que los expertos consideran muy importante la creación y la sostenibilidad de una cultura organizacional como actitud compartida que genere gran impacto en la competitividad de las organizaciones, pero piensan que se deben iniciar los procesos para consolidarla a mediano o largo plazo (Tabla 2).

Resultados de la comunicación organizacional

Un análisis empírico preliminar de los sistemas de comunicación interna en las pymes del sector metalmeccánico en el 2002, señaló que el manejo de la información dentro de estas es bueno en un 73%, y el 62% de las empresas brinda capacitación a los empleados en estos temas.

Tabla 2. Grado de incidencia de la cultura organizacional en la visión prospectiva para las pymes del sector metalmeccánico de Cali

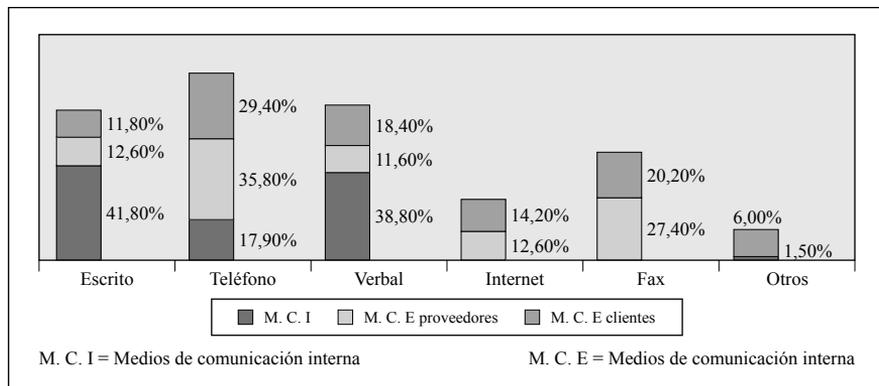
Cultura organizacional							
El éxito de la organización se fundamentará en la construcción de una cultura organizacional como sistema de actitud compartida, basándose en principios y valores, para generar mayor eficiencia y eficacia competitiva							
Grado de experticia sobre el tema	Horizonte próximo de ocurrencia	Grado de importancia del tema	Gestión del conocimiento y nivel tecnológico necesario	Impacto potencial sobre la competitividad	Posición de Colombia frente a otros países	Generará impacto sobre:	Limitaciones existentes para su ocurrencia
Medio	2006-2009	Alto	Alto	Alto	Regular	Desarrollo industrial	Administrativas

Fuente: elaboración propia.

Existen diferentes métodos y medios de comunicación utilizados, dentro de los cuales se destacan los métodos verbal y escrito como los más usados. Además, existe en menor proporción el uso del teléfono (Figura 3). Como medios de divulgación se destacan las conferencias (48%) y las carteleras (22,2%), aunque también se utilizan boletines (19%). Esto incide directamente en el gran conocimiento que poseen los trabajadores sobre los diferentes procesos productivos de la empresa, valorado en un 78,4% como alto.

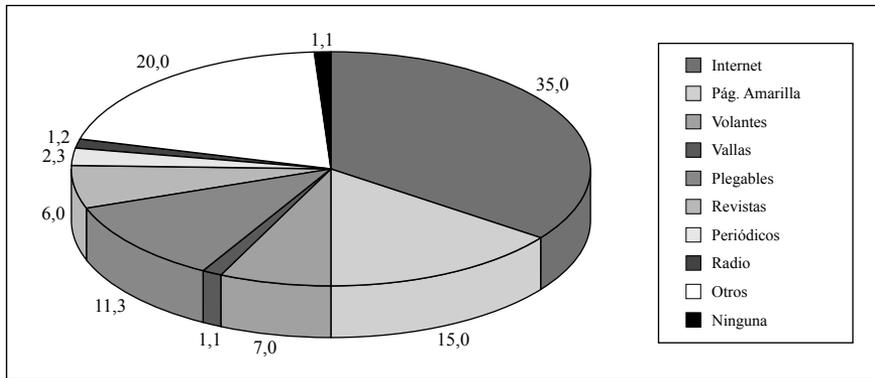
En relación con la comunicación externa, se detectó que utilizan diferentes medios. Entre estos se destacan el teléfono y el fax. Sin embargo, es de anotar que el uso de internet como medio de comunicación es relativamente bajo, así como el escrito y el verbal (Figura 3). En cuanto a la publicidad utilizada, se observó que se inclinan más por las páginas amarillas (35%), los periódicos (20%), internet (15%), los plegables (11,3%) y los volantes (7%); no obstante, algunas empresas aún no lo hacen (1,1%), según se muestra en la Figura 4.

Figura 3. Medios de comunicación utilizados, 2002



Fuente: elaboración propia.

Figura 4. Medios utilizados para hacer publicidad, 2002



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, a partir del análisis prospectivo del sector metalmeccánico planteado en las proposiciones de la Tabla 3, se pretendió verificar en el 2004 si este tipo de empresas,

a través del uso de las TIC, estaban conformando redes de información y comunicación tanto internas como externas.

Tabla 3. Incidencia de los sistemas de información y comunicación internos y externos sobre la visión prospectiva de las pymes del sector metalmeccánico de Cali

Sistema de información interna y redes							
La toma de decisiones estará fundamentada en la implementación de una red de información a lo largo y ancho de la organización, lo cual permitirá mejorar la capacidad de gestión estratégica, incrementar la competitividad y fomentar la adaptación al cambio							
Grado de experticia sobre el tema	Horizonte próximo de ocurrencia	Grado de importancia del tema	Gestión del conocimiento y nivel tecnológico necesario	Impacto potencial sobre la competitividad	Posición de Colombia frente a otros países	Generará impacto sobre:	Limitaciones existentes para su ocurrencia
Medio	2006-2009	Alto	Alto	Alto	Regular	Desarrollo industrial	Económicas
Sistemas de Información y comunicación externa							
Las organizaciones crearán una infraestructura en red de comunicación externa avanzada, en lo relacionado con telecomunicaciones, transporte y logística, introduciendo mejores tecnologías para competir en los mercados internacionales y creando ventajas competitivas							
Medio	2006-2009	Alto	Alto	Alto	Regular	Desarrollo industrial	Tecnológicas

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos, los empresarios proyectan iniciar la toma de decisiones, fundamentada en la creación de una red de información interna, sólo en el período comprendido entre 2006 y 2009. Existe como argumento el mediano conocimiento y experiencia que se posee sobre el tema y las limitaciones económicas para hacerlo, a pesar de considerarlo importante y de alto impacto en la competitividad.

En cuanto a la posibilidad de conformar redes externas, los expertos consideran que, al igual que las redes internas, estas poseen alto impacto en la competitividad y el desarrollo industrial, y de constituirse en un tema de gran importancia, sólo es posible de abordar en el mediano plazo (2006-2009), ante todo por las limitaciones tecnológicas existentes (Tabla 3).

DISCUSIÓN

La comparación de los resultados encontrados en la investigación del 2002 contrasta y se complementa con los obtenidos en la investigación del 2004, y logran señalar conclusiones previas similares, así:

Un inapropiado clima organizacional incidirá negativamente en el logro de objetivos organizacionales, así como en la innovación empresarial tanto de productos y procesos, al no poderse facilitar los flujos de infor-

mación, de gestión del conocimiento y el trabajo en equipo. Esto repercute en el mercado y la satisfacción de las necesidades de los clientes, así como lo afirma Juan Arévalo (2000): “Un clima organizacional estable es una inversión a largo plazo. Es importante que los directivos de las organizaciones se percaten que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la empresa, de donde surge la necesidad de valorarlo y prestarle la debida atención”. De la misma manera, y como lo argumenta Maisch Molina (s. f.):

La cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento. Por lo tanto la cultura es el factor permanente del cual se deriva el clima organizacional, pero mientras la cultura es más constante, el clima es más variable. Los factores internos o externos que actúan sobre él lo pueden modificar en cualquier momento.

Así mismo, tanto la cultura como el clima determinan el comportamiento de los empleados y su eficiencia, y cuyo objetivo primordial es aumentar la productividad y la competitividad, a través de conductas eficaces y ambientes de trabajo motivantes y retadores que permitan trabajar en equipo (Arévalo, 2000).

Debido a los fuertes cambios originados mundialmente por los procesos de globalización y la utilización continua de los modelos no flexibles

taylorista (Fea, 1995) y fordista (Carnoy, 2000), cada día es más difícil mantener una cultura organizacional sólida y estable; por lo tanto, es necesario e importante generarla día a día, a través del trabajo en equipo, la motivación, el reconocimiento, la capacitación, el desarrollo humano, la innovación y la manera de transmitirla a cada uno de los implicados, a través de la comunicación, la información, el empoderamiento, la participación en la toma de decisiones y el liderazgo, para lograr mantener un mayor compromiso con la institución y mayor autonomía laboral (Siliceo, Casares y Gonzáles, 1999).

En este sentido, es importante considerar que la capacitación y el aprendizaje continuo de todo el personal, incluido el administrativo y el operacional, es esencial para lograr crear y fortalecer el compromiso, el cambio de actitudes y el lenguaje de comunicación, que facilite la comprensión e integración de las personas (Siliceo, Casares y Gonzáles, 1999).

La apreciación de los empresarios respecto a que un programa de cultura organizacional sólo se tiene previsto a mediano y largo plazo, es reflejo del poco conocimiento que se tiene sobre el tema, pues los trabajos que se orientan a fortalecer la cultura organizacional únicamente pueden mostrar resultados visibles luego de varios años de haber sido implementados. Por este motivo es preocupan-

te esa percepción de que este es un tema que puede ser abordado sólo hasta dentro de tres años, sin tener en cuenta los aumentos en la productividad y en la competitividad del capital humano y de la organización en general, que pueden lograrse con la promoción de procesos orientados a fortalecer la cultura organizacional, liderados desde la gerencia.

El análisis empírico de los resultados obtenidos señala cómo los modelos administrativos usados, por su poca flexibilidad (Castells, 2000), no le permiten al empleado desarrollar sus capacidades intelectuales y de innovación, ya que las decisiones se toman esencialmente de forma centralizada. Esta es, además, la principal limitación que señalan los empresarios para poder trabajar en pos de la construcción de una cultura organizacional sustentada en una visión compartida, fundamentada en principios y valores, que genere mayor eficiencia y eficacia competitiva, basada en el diseño y estructura apropiada de una dirección estratégica de la gestión del conocimiento, que facilite de manera permanente la generación de nuevo conocimiento empresarial e innovación; cuando se señalan limitaciones administrativas (Tabla 2).

El análisis de los resultados de la investigación del 2004 confirma la hipótesis planteada en el 2002, en el sentido de que “una de las principales

causas de la falta de una cultura organizacional adecuada y la incidencia de esta en todas las demás áreas de las empresas, pero en especial en la productividad y competitividad está esencialmente en la gestión administrativa de las Pymes” (Quiroga, 2002: 139). Lo anterior contrasta, así mismo, con lo indicado por Martínez (2000), pues esto implica no sólo buscar elevar la productividad y competitividad, sino “reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser homogenizadores [sic] universalistas y lineales” para lograr el mejoramiento de las empresas e impactar económicamente a la sociedad. En el mismo sentido, los hallazgos de las investigaciones contrastan con lo expresado por Martínez:

En Colombia existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral. (2000: s. p.)

Así mismo, con el análisis empírico se puede destacar que los medios y

métodos de comunicación empresarial tradicionalmente utilizados son buenos e importantes; sin embargo, es necesario pasar a sistemas de comunicación más avanzados, como internet (Abbate, 2000). Igualmente, se deberían conformar redes internas y externas de comunicación e información, que faciliten la gestión del conocimiento y la reestructuración de empresas que se encuentren acordes con la nueva era del *informacionismo* (Castells, 2000).

Dado el uso masivo de internet, la subutilización de las TIC, en general, en las pymes analizadas seguramente se verá reflejada en corto tiempo en los bajos índices de productividad y competitividad, como consecuencia de la poca consideración que se les dan a las variables de cultura, clima y comunicación organizacional. Esto conduce a carecer de procesos y productos innovadores, por la baja existencia de la gestión del conocimiento, por lo que estas empresas se ponen en desigualdad conceptual y tecnológica frente a su competencia similar de otros países.

Por otra parte, se intuye que los tradicionales medios y métodos de comunicación organizacional en las pymes son buenos, pero la baja utilización de las TIC los despoja de la disponibilidad de un sistema de información importante, lo cual se ve reflejado en la insuficiente innovación y generación de activos intangibles, así

como en las dificultades de inserción de este sector empresarial en la nueva economía de la información y el conocimiento; específicamente por el impacto que poseen los medios tecnológicos digitales en procesos de globalización, en la comunicación organizacional (Castells, 2000).

CONCLUSIONES

Los resultados del estudio empírico señalan claramente cómo el sector metalmeccánico de las pymes de Cali manifiestan poco interés o conocimiento por enfrentar el tema de clima, cultura y comunicación organizacional como una estrategia empresarial. Esto muestra poca visión prospectiva al respecto y que no se reflexiona sobre la incidencia que tienen estas variables en la productividad, la competitividad y la innovación.

Así mismo, aun cuando no existe suficiente evidencia empírica, se percibe cómo los empresarios y demás actores expertos son desconocedores de la incidencia de las variables clima, cultura y comunicación organizacional en la competitividad, la productividad y la agregación de valor a los procesos e innovación; por lo tanto, no manifiestan gran interés por enfrentar estos temas como estrategias competitivas, al dejar la existencia de un buen clima laboral, un programa de cultura y una estructura de comunicación organizacional

sujeta a la simple interrelación en las labores diarias ejecutadas y no como el producto de una planeación estratégica empresarial fundamentada en la gestión del conocimiento para la innovación.

Lo anterior se manifiesta igualmente en el uso de los modelos administrativos poco flexibles y la falta de una cultura organizacional apropiada y fuerte impactada por una comunicación y clima organizacional, lo que no está facilitando el desarrollo de las capacidades intelectuales de los empleados y, en consecuencia, tampoco la creación y gestión de nuevo conocimiento, reflejado en los bajos índices de valor agregado e innovación.

Así es como a mediano y largo plazo, probablemente, se notará un negativo impacto en la productividad y la competitividad de las pymes de este sector industrial metalmeccánico, dadas las dificultades para crear nuevo conocimiento e innovación; por lo tanto, se obstaculiza el avance tecnológico para enfrentar la competitividad internacional, debido a la inadecuada estructura de los sistemas de información y comunicación organizacional, así como a la poca existencia y uso de redes internas y externas de información y comunicación organizacional, causado por el mediano conocimiento y experiencia sobre el tema y por las restricciones económicas para implementarlo.

De similar manera, se percibe la necesidad de crear una cultura organizacional como estrategia, fundamentada en el uso de la información y el conocimiento con base en las TIC, para lograr avanzar en actividades de desarrollo tecnológico e innovación, y así alcanzar el crecimiento tanto de la empresa como de la sociedad en general en la cual están inmersas. De esta manera ingresan a la nueva economía del conocimiento, a través de la capacitación en el uso de la información, en la creación de nuevo conocimiento y en la generación de nuevas competencias, a través de la dirección estratégica de la gestión del conocimiento.

El análisis de los datos señala, igualmente, cómo la insuficiente utilización de las TIC en las pymes metalmeccánicas, en los sistemas de comunicación organizacional, tendrá a corto y mediano plazo un impacto importante en todo su contexto sistémico empresarial, desde la dirección estratégica de la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional, los índices de creatividad e innovación, que se exteriorizarán en los estándares de calidad, mejoramiento continuo hasta el mercadeo relacional que satisface las necesidades y expectativas de los clientes.

Finalmente, los resultados del análisis empírico reflejan que existen suficientes hallazgos de la mediana capacidad de liderazgo de los em-

presarios de las pymes en la nueva sociedad de la información y el conocimiento y poca visión prospectiva en las variables analizadas, para enfrentar oportunamente los procesos competitivos de globalización, consecuencia lógica de la falta de modelos administrativos flexibles (Castells, 2000) y de la persistente utilización de los ya tradicionales, como el taylorismo y el fordismo. Esto no facilita la inserción de este sector industrial en la nueva economía. Se sugiere buscar estilos gerenciales apropiados y acordes con la cultura de la región donde se encuentran estas empresas, que faciliten la creación de nuevo conocimiento y agregación de valor a los procesos de innovación, lo que amerita la importancia de futuras investigaciones sobre los temas.

REFERENCIAS

- Abbate, J. (2000), *Inventing the Internet*, Cambridge, MIT Press.
- Abravanel, H. et al. (1992), *Cultura organizacional*, Bogotá, Legis.
- Arévalo, J. (2000), *Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar* [en línea], disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml>, consultado: 13 de junio del 2005.

- Bell, D. (1976), *The coming of post industrial society*, New York, Basic Books.
- Bock, P. (1977), *Introducción a la moderna antropología cultural*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Bueno, E. (1998), “El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual”, en: *Boletín de Estudios Económicos*, LIII, núm. 164, pp. 205-229.
- y Salmador, M. P. (2000), “La dirección del conocimiento en el proceso estratégico de la empresa, complejidad e imaginación en la espiral del conocimiento”, En Bueno, E. y Salmador, M. P. (eds.), *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*, Madrid, Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- , (2000b), *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*, Madrid, Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- Bustos, P.; Miranda, M. y Peralta, R. (2002), *Clima organizacional* [en línea], disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>, consultado: 11 de noviembre de 2004.
- Carnoy, M. (2000), *Sustaining the new economy*, New York, Russel Sage Foundation.
- Castells, M. (2000), *The information age, economy, society and culture*, New York, Blackwell.
- Dávila, C. (1985), *Teorías organizacionales y administración*, Bogotá, McGraw Hill.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1985), *Culturas corporativas*, México, Fondo educativo Interamericano.
- Drucker, P. (1986), *La innovación y el empresario innovador*, Buenos Aires, Sudamericana.
- , (2002), *La gerencia en la sociedad futura*, Bogotá, Norma.
- Fea, U. (1995), *Calidad es competitividad*, México, Alfaomega.
- Fernández, C. (19916), *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas.
- Gagliardi, P. (1984, junio), *Creation and change of organizational culture, a conceptual framework*, documento presentado en la First International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture, Lund, Suecia.
- Goldhaber, G. (1984), *Comunicación organizacional*, México, Diana.
- Hickman, C. y Silva, M. (1984), *Creating excellence*, New York, New American Library.
- Márquez, M. (s. f.), *Competitividad en las organizaciones* [en línea], disponible en: <http://www.gestiopolis.com/cabales/gerencial/articulos/31/compelorg.htm>, consultado: 10 de noviembre de 2004.
- Martínez, L. (2000), *Clima organizacional* [en línea], disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

- Mauch, J. E. y Birch, J. W. (1998), "Developing the proposal. Preparation of the proposal", en: *Guide to the successful thesis and dissertation, a handbook for students and faculty*, New York, Marcel Dekker, pp. 63-129.
- Molina, M. (s. f.), *Estudios de clima organizacional* [en línea], disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/clima-organizacional.htm>, consultado: 13 de junio de 2005.
- Nonaka, I. (1991), "La empresa creadora de conocimiento", en: *Gestión del conocimiento*, Bilbao, Deusto, pp. 23-49.
- Ouchi, W. (1982), *Teoría Z*, México, Fondo Educativo Interamericano.
- Peters, T. y Waterman, R. (1984), *En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas en Estados Unidos*, New York, Norma.
- Porter, M. (1999), *Ser competitivo*, Bilbao, Deusto.
- Quinn, J. (1992), *Intelligent enterprise, a knowledge and service based paradigm for industry*, New York, The Free Press.
- Quiroga, D. (2002), *Investigación. Determinación de las variables más relevantes de la no productividad y competitividad de las pymes metalmeccánicas de Cali*, Cali, Universidad Autónoma de Occidente.
- , Cerón, E. y Torres, M. E. (2004), *Investigación. Prospectiva del direccionamiento estratégico para la competitividad de la cadena productiva de las pymes del sector metalmeccánico de Cali*, Cali, Universidad Autónoma de Occidente.
- Rivera, G. (2001), *Cultura organizacional. Nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad* [en línea], disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute2.shtml>, consultado: 10 de noviembre de 2004.
- Salmador, M. (2004), "Raíces epistemológicas del conocimiento organizativo. Estudio de sus dimensiones según el enfoque constructivista-autopoiético", en: *Revista Economía Industrial*, núm. 357, pp. 27-40.
- Schlie, T. (1999), "La contribución de la tecnología a la ventaja competitiva", en: Gaynor, G. (comp.), *Manual de gestión en tecnología*, Bogotá, McGraw Hill, pp. 141-167.
- Senge, P. (1992), *La quinta disciplina*, Barcelona, Gránica.
- Siliceo, A.; Casares, D. y González, J. (1999), *Liderazgo, valores y cultura organizacional, hacia una organización competitiva*, México, McGraw Hill.
- Smith, A. (1776), *The wealth of nations*, London, W. Strahan & T. Cadell.
- Uttal, B. (1983), "The corporate culture vultures", en: *Fortune*, vol. 108, núm. 8, pp. 66-72.

Valhondo, D. (2004), *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad*, Madrid, Díaz de Santos.

Villaseca, J. y Torrent, J. (2003), *Las TIC y las transformaciones de la empresa catalana*, informe de investigación II, Barcelona, Ediciones UOC.

Zapata, A. (2002), “Paradigmas de la cultura organizacional”, en: *Cuadernos de Administración*, núm. 27, pp. 163-185.

Estrategia y conocimiento en la gestión organizacional

Luis Antonio Orozco Castro^{*}
Diego Andrés Chavarro-Bohórquez^{**}
Hugo Alberto Rivera Rodríguez^{***}

Recibido: agosto de 2007. Aceptado: septiembre de 2007.

RESUMEN

En este artículo el lector encuentra una revisión histórica de la literatura sobre estrategia, en la que se desarrolla el tema del conocimiento como uno de los recursos estratégicos más importantes para crear la ventaja competitiva de las firmas. El objetivo consiste en destacar los temas de discusión sobre el conocimiento en la estrategia, teniendo como intermediario la gestión del conocimiento frente al paradigma de la visión basada en el conocimiento de Robert M. Grant, en aras de proponer una discusión sobre la relación entre estrategia y conocimiento, frente a algunas consideraciones expuestas, para realizar una investigación ulterior sobre el tema.

Palabras clave: estrategia, gestión del conocimiento.

ABSTRACT

In this article the reader finds a historical revision of the literature it has more than enough strategy in which the topic of the knowledge is developed like one of the most important strategic resources for the creation of the competitive advantage of the signatures. The purpose consists on putting in evidence the discussion topics on the knowledge in the strategy, having as middleman the administration of the knowledge in front of the paradigm of the vision based on the knowledge of Robert M. Grant, for the sake of proposing a discussion on the relations-

^{*} Administrador de Empresas, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia. Estudiante del Doctorado en Administración, Universidad de los Andes, Colombia. Investigador de la Vicerrectoría de Investigaciones, Universidad de los Andes. Correo electrónico: lorozco@uniandes.edu.co.

^{**} Profesional en Estudios Literarios, Universidad Nacional de Colombia. Investigador de la Vicerrectoría de Investigaciones, Universidad de los Andes, Colombia. Correo electrónico: dchavarr@uniandes.edu.co.

^{***} Economista empresarial, Universidad Autónoma de Manizales, Colombia. MBA, Universidad Externado de Colombia. Estudiante del Doctorado en Administración, Universidad de los Andes, Colombia. Profesor principal de carrera de la Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Colombia. Correo electrónico: hurivera@urosario.edu.co-hurivera@uniandes.edu.co.

hip between strategy and knowledge in front of some considerations that are exposed to carry out an ulterior investigation on the topic.

Key words: *Strategy, knowledge management.*

INTRODUCCIÓN

El artículo está distribuido en cinco secciones. En la primera se revisa el concepto de estrategia, en la segunda se analiza el conocimiento como un activo estratégico de la firma, en la tercera se aborda el tema de la gestión del conocimiento, en la cuarta se trata la relación existente entre estrategia y gestión del conocimiento y en la quinta se concluye. Este documento se caracteriza por la rigurosidad teórica fundamentada en una revisión de los autores que relacionan el concepto de estrategia y el de gestión del conocimiento.

EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

La estrategia es una noción que aparece mencionada desde el Antiguo Testamento¹ y cuenta con una continua y dinámica evolución semántica en el ámbito práctico y académico (Bracker, 1980). Desde su concepción en el arte militar de dirigir (Real Academia Española, 2001), cuando

se entendió que la estrategia consiste en la gestión de la coordinación del trabajo cooperativo orientado, esto es, el desarrollo del ejercicio del poder para mantener el control en la asignación de recursos y poseer nuevos territorios en posiciones privilegiadas que faciliten doblegar al contrario y tomar dominio y propiedad de nuevos recursos, el término se incorporó en la actividad económica de las organizaciones después de la Segunda Guerra Mundial, a través de los escritos de von Neumann y Morgenstern² (Bracker, 1980).

Nació entonces la literatura en estrategia, que fue desarrollada en la Escuela de Negocios de Harvard en las décadas de los cincuenta y de los sesenta, tanto en artículos de la *Harvard Business Review* (Grant, 2003) como en libros de planeación y políticas de negocio (Mintzberg, 1990).

La estrategia ha descansado en el espíritu de las obras clásicas de la administración, como la de Barnard (1958)³ y su concepción de la coope-

¹ Ya desde el siglo IV a. C. se reconoce la aparición de la palabra en el ámbito militar en el caso de Sun Tzu (Mintzberg, 1990; Sanabria, 2005).

² J von Neumann, O Morgenstern - Theory of games and economic behavior - 5272 citas (25 julio de 2007).

³ CI Barnard (1938) - The functions of the executive - 2438 citas (25 julio de 2007).

ración, y Selznick (1957)⁴ y su concepción de la competencia (Spender, 1999; Mintzberg, 1990; Mintzberg y Lampel, 1999). Desde la primera concepción que aparece en la literatura de la gestión y la gerencia, provista por Drucker en su seminal obra *La práctica de la gestión*, de 1954⁵ (Bracker, 1980), la estrategia se fundamenta en el análisis de la situación presente, la definición de qué son los recursos y qué deberían ser y la creación de los cambios considerados necesarios para hacer el futuro deseado.

Desde la obra clásica de la estrategia: *Estrategia y estructura*, de Chandler,⁶ pasando por Ansoff⁷ y Andrews,⁸ quienes en especial “sugieren que las empresas obtienen ventajas competitivas sostenibles al implementar estrategias que explotan sus fortalezas internas respondiendo a las oportunidades del entorno, también neutra-

lizan las amenazas externas y compensan las debilidades internas” (Sanabria, 2005: 18), hasta las visiones contemporáneas de Porter⁹ y Grant,¹⁰ la evolución en la concepción de la estrategia no goza actualmente de un consenso general por los académicos y los gerentes (Sanabria, 2005).

Una corriente de pensamiento en la estrategia asume que el desempeño de la firma depende de las condiciones del mercado.¹¹ Desde el trabajo seminal de Bain (1951),¹² que Porter (1980 y 1985) complementó notablemente, esta corriente permite analizar el panorama de las interacciones de las firmas con el entorno para crear una ventaja competitiva (Sanabria, 2004). Por otra parte, y siguiendo la tradición schumpeteriana, otros investigadores se han concentrado en las ventajas internas que tiene una compañía para generar una posición que le represente nuevas formas de

⁴ P Selznick (1957) - Leadership in Administration: A Sociological Interpretation - 1789 citas (25 julio de 2007)

⁵ PF Drucker (1954) - The Practice of Management - 1049 citas (25 julio de 2007)

⁶ AD Chandler (1962) - Strategy and Structure - 3063 citas (25 julio de 2007)

⁷ HI Ansoff (1965) - Corporate Strategy - 1815 citas (25 julio de 2007)

⁸ KR Andrews (1971) - The concept of corporate strategy - 1425 citas (25 de julio de 2007)

⁹ ME Porter (1980) - Competitive Strategy - 7747 citas (25 de julio de 2007)

¹⁰ RM Grant (1996) - Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm - 2075 citas (25 de julio de 2007)

¹¹ Esta corriente reposa en las ideas de las economías de aglomeración de Marshall.

¹² Bain, JS (1951) - Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing, 1936-1940 - 328 citas (25 de julio de 2007). Véase en especial los trabajos de la economía industrial desde la década de los cincuenta basados en el análisis estructura-conducta-desempeño de la tradición de Mason, Bain y Scherer que fue ampliamente revitalizada por Porter (1981; Rugman y Verbeke, 2002).

competir y alterar el equilibrio del mercado (Sanabria, 2004).

La estrategia descansa sobre la noción de competitividad, que está asociada en la literatura a los escritos de Ricardo, Schumpeter y Penrose. La competitividad, desde la concepción de la teoría basada en los recursos, viene de la capacidad de relacionar recursos para alcanzar mejores desempeños y rentabilidades, donde la innovación y la imposibilidad de imitación que reside en las competencias y capacidades únicas de la organización son la base para asegurar la supervivencia y mejores desempeños (Grant, 1999).

La visión basada en los recursos, que tiene sus raíces en el pensamiento de Penrose y la concepción estratégica de Andrews, fue propuesta por Wernerfelt¹³ para analizar las “firmas en términos de los recursos en vez de en términos de sus productos” (1984: 179), con el fin de crear barreras y definir su posición competitiva. Esta orientación teórica ofrece una alternativa conceptual que permite orientar el análisis de las relaciones entre recursos, competencias, capacidades,

ventaja competitiva y rentabilidades en el tiempo (Grant, 1999).

Diversos autores abrieron paso para que se revitalizaran las ideas de Penrose sobre la coordinación de los recursos (Spender, 1999; Grant, 1996 y 1999; Rugman y Verbeke, 2002; Sanabria, 2005).; es el caso de Rumelt (1984),¹⁴ quien escribe sobre los recursos y su heterogeneidad; Barney (1986),¹⁵ que trabaja el concepto de cultura y su intransferibilidad; Teece (1987),¹⁶ quien aborda el tema de la innovación y apropiabilidad; Prahalad y Hamel (1990),¹⁷ quienes desarrollan el concepto de competencias centrales, y Peteraf (1993),¹⁸ que aborda el concepto de las piedras angulares de las ventajas competitivas.

La estrategia ha descansado en la idea de la planeación, y es este uno de los puntos más álgidos en la discusión, ya que tanto gerentes como investigadores no saben a ciencia cierta si realmente la planeación incide o no en el desempeño de las firmas, en especial por dos fenómenos importantes. Por una parte, la proliferación de consultores y el isomorfismo en términos de la planea-

¹³ 3781 citaciones (25 de julio de 2007)

¹⁴ 888 citaciones (25 de julio de 2007)

¹⁵ 735 citaciones (25 de julio de 2007)

¹⁶ 185 citaciones (25 de julio de 2007)

¹⁷ 5916 citaciones (25 de julio de 2007)

¹⁸ 1973 citaciones (25 de julio de 2007)

ción de las industrias (Powell, 1992; Christensen, 1997) imposibilitaría la diferenciación; por la otra, la dirección estratégica que deviene de los tiempos de turbulencia (p. ej., Drucker, 1980, citado en Ansoff, 1991; Zajac, Kraatz y Bresser, 2000; Grant, 2003) ha fomentado el debate sobre la real utilidad de la planeación en la diferenciación y el desempeño de las organizaciones.

En la década pasada, los académicos cuestionaron arduamente la falta de un paradigma dominante que realmente ayudara a las empresas a prosperar, y a la teoría, a explicar y predecir. Por ejemplo, Rumelt, Schendel y Teece aseguran que *"In Kuhnian terms, perhaps strategic management is pre-paradigmatic"* (1994: 1), mientras que Prahalad y Hamel, anunciando que las antiguas recetas de distinción como la calidad total, la reingeniería, el empoderamiento y otras modas empresariales ya no funcionan más, afirman que:

In the absence of a consistent and useful strategy paradigm that they can use, managers appear to have embraced attention to 'implementation' as their saviour, more or less abandoning strategy as either unimportant or uninteresting. Academics continue to search for new approaches. (1994: 5)

La planeación estratégica ha demostrado en varios casos que en el ámbito

corporativo puede causar serias catástrofes (Grant, 1999a; Collins y Montgomery, 1999). De esta forma, los académicos han enfocado sus críticas en los rituales de calendario (Grant, 2003, citando a Hamel, 1996), que impiden a los gerentes y sus organizaciones desarrollar un proceso de aprovechamiento dinámico de sus recursos y capacidades para hacer frente a los tiempos cambiantes (Grant, 2003).

Desde la visión basada en los recursos, Grant (2003) demuestra que no es disyuntiva la planeación de largo plazo con el ajuste estratégico. Describe cómo las grandes corporaciones continúan trabajando sobre planes de largo plazo, como prescribe la literatura clásica en estrategia, pero han cambiado sustancialmente sus formas y estructuras para desarrollar el proceso estratégico y lograr un mejor desempeño. Encuentra que la estrategia tiene lugar en sistemas más informales, de corta duración, enfocados en una meta, y concentrados en los resultados financieros como reflejo de la creación de valor, en los que se destaca la participación de los mandos medios.

No obstante, Grant (2003) asegura que aún es poco lo que sabemos empíricamente del proceso estratégico real en las organizaciones, de la incidencia de los tiempos de turbulencia y de cómo opera el conocimiento como recurso esencial para crear y sostener una ventaja competitiva.

EL CONOCIMIENTO COMO EL RECURSO ESENCIAL DE LA FIRMA

Desde la tradición shumpeteriana del desarrollo económico sustentado en la innovación, autores como Drucker y Penrose han cimentado la idea que es el conocimiento el recurso esencial para desarrollar mejores desempeños empresariales. Drucker enfatiza que “de todos los recursos de que dispone el hombre, el único que puede crecer y desarrollarse es el hombre mismo” (1969: 24), y con ello da la pauta central de la práctica de la gerencia, la diferenciación del trabajador de conocimiento y la legitimación de su institución frente a la conducción del progreso económico organizado.

Para Drucker la función de las ganancias en el juego de la rentabilidad es la de hacer productivos los recursos invirtiendo especialmente en la descentralización, la formación de personas y en la innovación. En 1959, Edith Penrose propuso la teoría del crecimiento de la firma, en la que el conocimiento es el determinante de la ventaja competitiva, ya que es el componente fundamental en el proceso de creación de valor con el uso de los recursos económicos. Ella consi-

dera que estos recursos económicos son diferentes de los recursos “libres”, en la medida en que son usados de una manera determinada por el conocimiento y la experiencia acumulada con el trato de los mismos en la producción.

Penrose es pionera en abordar la relación entre elementos materiales y humanos, basándose en la idea de que un mismo recurso ofrece diferentes servicios, dado el conocimiento de la organización para aprovecharlos. Es realmente el proceso de darles nuevos usos y combinaciones a los recursos lo que permite “alentar innovaciones las cuales usen sus servicios en la producción” (Penrose, 1999: 65).

Desde la edición especial del número 17 del *Strategic Management Journal*, en 1996, “Knowledge and the Firm”, en particular el artículo seminal de Grant, “Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm”, y el de Spender, “Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm”, los teóricos de la visión basada en los recursos, descansando en las contribuciones de Penrose,¹⁹ Polanyi,²⁰ Arrow²¹ y Hayek,²² han concertado que es el conocimiento

¹⁹ ET Penrose (1959) - The Theory of the Growth of the Firm – 4726 citaciones (28 de julio de 2007)

²⁰ M Polanyi (1966) - The Tacit Dimension – 4315 citaciones (28 de julio de 2007)

²¹ KJ Arrow (1962) - The Economic Implications of Learning by Doing – 2706 citaciones (28 de julio de 2007)

²² FA Hayek (1945) - The use of knowledge in society – 2345 citaciones (28 de julio de 2007)

el recurso que en última instancia determina la ventaja competitiva, al ser la fuente de creación de capacidades y competencias organizacionales (Spender y Grant, 1996; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Zack, 1999; Simonin, 1999; Pinch *et al.*, 2003; McEvily, Das y McCabe, 2000).

El libro *Knowledge and Strategy*, editado por Zack (1999), recoge los trabajos más relevantes de la visión basada en los recursos, sobre el que se hace referencia para dar las pautas más importantes del pensamiento en este campo, y finalizar con la visión basada en el conocimiento de Grant (1996), no compilado en Zack (1999).

El conocimiento en la visión basada en los recursos es entendido en principio como parte integral de las personas. Romer, al analizarla noción de recursos intangibles, encuentra que el conocimiento para operarlo y obtener beneficios organizacionales va más allá del trabajador de conocimiento. Encuentra que:

... years ago, Peter Drucker pointed to a distinction that is more useful than the familiar one of production versus non-production workers or workers versus supervisors. Some people, including most production workers, work with physical objects. Other work with intangibles. He called them knowledge workers. (1999: 70)

En esencia, el conocimiento es el componente clave en la ventaja competitiva, porque como activo guarda unas propiedades que hacen indefectible una organización. Teece, Pisano y Shuen afirman que “*the very essence of most capabilities/competences, is that they cannot be readily assembled through markets*” (1997: 90), entendiendo que las firmas existen porque en ellas pueden crearse competencias y capacidades que no pueden ser transadas fácilmente en el mercado, ya que estas se construyen en una dinámica basada en el aprendizaje.

Para Spender (1999), las ventajas competitivas que devienen de las competencias y capacidades se deben a la coordinación de los recursos en la formación de prácticas colectivas que crean y aplican el conocimiento en la producción. Este autor, desde la filosofía del conocimiento, retoma los fundamentos teóricos, en especial de Weber (quien argumenta que “*bureaucracy is control on the basis of knowledge*”, p, 120) y Durkheim (quien sostuvo que “*every society is constituted by collective ways of acting and thinking*”, p, 121), con el fin de reedificar la noción implícita de aprender haciendo de Penrose, luego construida por Arrow, y cimentar la idea que la competitividad deviene de la interacción coordinada de la capacidad más fundamental del hombre, aprender haciendo en una comunidad de práctica. Esta visión es complemen-

tada por Grant (1999b), quien construye la idea de que en la integración del conocimiento especializado de los individuos la firma puede construir sus capacidades organizacionales.

En la visión basada en los recursos, el conocimiento es entendido como un activo que tiene la capacidad de generar valor y producir riqueza. Winter (1999) propone una taxonomía para identificar claramente el conocimiento como un activo estratégico en la organización y define que en su ambigüedad, esto es, la posibilidad o imposibilidad de transferencia, se concentra la posibilidad de hacer del conocimiento un activo propenso a ser protegido.

Hall (1999) se aproxima al conocimiento como un activo que, entendido como recurso intangible, debe ser protegido para preservar la fuente de la ventaja competitiva de la firma. Liebeskind (1999), complementando esta visión, identifica los problemas en la protección del conocimiento, y argumenta que en los sistemas de recompensas se deben analizar los mecanismos y costos de la protección del conocimiento. Ella ve que en última instancia, la comunicación es el elemento vital del conocimiento como ventaja competitiva.

Finalmente, los investigadores de la visión basada en los recursos ven que la relación entre estrategia y conocimiento se encuentra en térmi-

nos del intelecto visto como capital. Saint-Onge (1999) desarrolla una definición de capital intelectual, asumiendo que el conocimiento tácito se encuentra inmerso en la cultura organizacional; por ende, en ella se deben construir patrones de conducta que estimulen el reconocimiento y la estima de los individuos que promueven el desarrollo de la organización a través de su creatividad.

Bierly y Chakrabarti (1999), sobre los trabajos de Nonaka, Spender y Grant, construyen empíricamente cuatro grupos de estrategias genéricas de conocimiento. Parten del hecho de que las diferencias entre las firmas devienen de la forma como integran y usan el conocimiento, en una dinámica interactiva entre el conocimiento individual y el colectivo. Permiten inferir que es posible desarrollar marcos conceptuales genéricos, como los ya exitosos de Porter, Miller o Miles y Snow (véase en especial Miller, 1992), en los que los gerentes se apoyen para analizar la estrategia del conocimiento.

Boisot (1999), al enfocar la estrategia en el desarrollo tecnológico del posicionamiento en el sentido militar, concede al aprendizaje el factor esencial para lograr que la firma logre mejores desempeños, pues ve en la codificación del conocimiento el elemento esencial para obtener beneficios reales. La tecnología, vista como la incorporación del conocimiento en la

producción a través de una trayectoria de aprendizaje, requiere una cultura específica que garantice la creación de capacidades y permita conseguir de ella una posición competitiva e inimitable en el mercado.

Finalmente, y complementando la idea del conocimiento en la firma entendido como capital intelectual, Quinn, Anderson y Finkelstein, ven que la firma debe atraer el mejor capital humano del mercado y retenerlo: *"The best want to work with the best"* (1999, p. 276). Asumen que el conocimiento sólo es productivo y se reproduce como capital en la medida en que se comparte en la organización. Así, la identificación de los talentos intelectuales y el aprovechamiento de su interacción dentro de la firma constituyen lo que en última instancia determina la capacidad de competir.

Estos autores proponen diferentes tipos de interacción entre las personas en la firma, con el fin de argumentar que la integración del conocimiento y su adquisición como valor depende de las tecnologías de la información y la comunicación, en especial en las aplicaciones (*software*) que permite sistematizarlo. Así, la propuesta clara para el conocimiento es el uso de estas herramientas para manejar el conocimiento y generar la anhelada competitividad.

En el artículo "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", Grant

(1996) define las asunciones principales para iniciar la construcción de una teoría que permita explicar la existencia de las firmas a partir del conocimiento y la estrategia. La propuesta de Grant asume que, en principio, la firma existe porque el mercado es incapaz de coordinar el conocimiento de especialistas individuales para la producción económica, y que aun con la colaboración, el proceso no sería eficiente.

Así, conceptualiza la firma como una institución que integra el conocimiento y lo coordina para la producción de bienes y servicios mediante unas reglas de juego únicas e idiosincráticas, que lo hacen el recurso estratégico más importante para competir. Al contrario de diversa literatura al respecto, Grant asume que el conocimiento reside en las mentes de las personas, y son ellas sus propietarias, por lo tanto, las firmas deben concentrarse en aplicar el conocimiento de los especialistas en vez de crearlo. En consecuencia, las firmas y sus gerentes deben tener la habilidad de integrar el conocimiento de los individuos y coordinarlo en la infraestructura de la organización para crear su ventaja competitiva.

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Al remontarse a los trabajos pioneros de Polanyi y al desarrollo de su teoría del conocimiento, se acepta que este

es de dos tipos, tácito y explícito. Aquí el primero es esencial para el segundo. En palabras del autor, “*While tacit knowledge can be possessed by itself, explicit knowledge must rely on beings tacitly understood and applied. Hence all knowledge is either tacit or rooted in tacit knowledge. A wholly explicitly knowledge is unthinkable*” (Polanyi, 2003: 144).

En general, esta idea se ha convertido en el pilar fundamental del análisis del conocimiento en las organizaciones y en la economía. Así, el paradigma del conocimiento tácito y codificado es la guía inicial de todas las corrientes de pensamiento en la gestión del conocimiento. Las formas de trabajar el conocimiento deviene de la tradición cultural propia de determinadas civilizaciones (Takeuchi, 2001). En principio, el conocimiento es visto como un activo en la organización que debe ser protegido; por lo tanto, la forma en que las naciones han legislado los mecanismos para su protección, así como los medios en los que se definen los límites de la propiedad intelectual, determinan el modo en que las organizaciones pueden administrar la tangibilidad y la intangibilidad del conocimiento (Nonaka y Teece, 2001).

En líneas generales, existen tres tendencias claras en la gestión del conocimiento en el mundo: primera, las empresas estadounidenses se han caracterizado por sus enormes esfuer-

zos para explicitar el conocimiento y codificarlo en bases de datos para la explotación organizacional. Segunda, las empresas europeas se han concentrado en identificar y medir el conocimiento valioso en la ventaja competitiva para administrarlo. Tercera, las corporaciones japonesas se concentran en la administración del conocimiento tácito a partir de un compromiso vitalicio de trabajo (Takeuchi, 2001).

Los autores no pretendemos hacer un análisis exhaustivo de la administración del conocimiento, ya que supera los objetivos de este texto, pero sí se espera sentar un panorama sobre el que se hará una discusión del conocimiento y la estrategia. Con la aparición del *Journal of Knowledge Management*, en 1998, se consolida la discusión de una materia que impuso los escritos de reconocidos consultores de empresas en Estados Unidos desde la década de los ochenta. *The Knowledge Management Yearbook*, por ejemplo, desde 1994 reúne textos de consultores que desarrollan una serie de tácticas para llevar a cabo la gestión del conocimiento, donde quizá el más importante ha sido Peter Drucker.

Los académicos de las organizaciones, por otra parte, especialmente inspirados por los trabajos de Ikujiro Nonaka sobre la creación de conocimiento, han desarrollado una línea de análisis conceptual acerca de la

forma en que el conocimiento se crea, se protege, se transfiere y se utiliza en las organizaciones, y que se consolida en recopilaciones como *Managing Industrial Knowledge*.

Finalmente, la economía del conocimiento, liderada por los trabajos de Dominique Foray, se ha preocupado más por la eficiencia económica de un sistema de conocimiento y ha desarrollado su propia visión, sobre todo en lo referente a la propiedad y el valor. Compilaciones como *Knowledge, Learning and Routines. Critical Studies in Economic Institutions* contienen los textos fundamentales de esta corriente de análisis.

Drucker (2000), quien da una visión histórica de la gestión y el conocimiento como activo para el gobierno corporativo, dice que en general la administración de conocimiento requiere necesariamente la tecnología de la información y la comunicación para hacer la transición de tácito a codificado, y por lo tanto, apropiarlo para el manejo organizacional. Ya de tiempo atrás aseguraba que “El gerente nunca podrá averiguar todos los hechos que debería conocer. La mayor parte de las decisiones tienen que basarse en conocimientos incompletos” (Drucker, 1969: 406).

Las visiones presentadas en libros como *The Knowledge Management Yearbook* tienen una idea generalizada de ello, e intentan diseñar tácticas

para poner en marcha la práctica gerencial —véase, por ejemplo, “New Tools for Sustaining Competitive Advantage”, de Fulmer, Gibbs y Keys (2000)—. Textos como “Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context”, de Teece (2001), dan un alcance mayor a estas suposiciones e inician la discusión sobre la real actividad innovadora que se debe esperar de la gestión del conocimiento para obtener una ventaja competitiva sostenible.

Ampliando esta línea de pensamiento, aparecen construcciones como las de Cowan, David y Foray (2003), quienes desarrollan el concepto del conocimiento tácito como un conocimiento articulable, que pone en evidencia la restricción de la eficiencia económica en relación con el marco regulatorio de la propiedad intelectual y la expansión misma del conocimiento (en especial el conocimiento científico). Esta literatura tiene un acercamiento más profundo a la noción del conocimiento, en cuanto en la línea de Nonaka, Toyama y Konno (2001) se busca definir marcos de referencia que permitan desarrollar teorías y formas de analizar el manejo eficiente del conocimiento en las organizaciones.

En síntesis, las organizaciones operan sobre las capacidades o las competencias de aprendizaje, como mecanismos para su funcionamiento.

Para Foray (2004) y Teece (2001), de este aprendizaje depende la estrategia para la administración del conocimiento, y de esta, la ventaja competitiva. El conocimiento en la economía, y desde una perspectiva de activo, es tratado desde el costo de la interacción entre el conocimiento tácito y el codificado, y el beneficio colectivo de su integración.

Teece, Pisano y Shuen afirman que “since productive knowledge is embodied, this cannot be accomplished by simply transmitting information. [...] Indeed, replication and transfer are often impossible absent the transfer of people, though this can be minimized if investments are made to convert tacit knowledge to codified knowledge” (1997: 525). Foray (2004) muestra cómo la medición y la codificación de conocimiento tácito resulta imposible,²³ y su manejo, a partir de políticas de administración de personal que propicien la motivación de las personas para comunicar su conocimiento y crear realmente el valor.

Desde esta perspectiva, la gestión del conocimiento permite enfocar sus esfuerzos en la comunicación entre las personas, a fin de crear medios híbridos de contacto que propicien la transmisión de conocimientos. La comunicación del conocimiento es la base para la creación y la valoración

del capital intelectual de la organización, que permita mantener una ventaja competitiva (Liebeskind, 1999; Saint-Onge, 1999; Teece, 2002).

ESTRATEGIA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

A partir de Smith se admitió que la especialización en el trabajo es un requerimiento que trae consigo el capitalismo. Así, “*the most fundamental principle of knowledge management is that knowledge accumulation requires human beings to specialize*” (Grant, 2001: 146). Desde Taylor, el primero en describir la aplicación del conocimiento al trabajo especializado y quien debe ser reconocido como el padre de la administración de conocimiento (Drucker, 2000), hasta los aportes de Simon, las formas en las que propietarios y trabajadores se relacionan con el capital ha conservado la atención en el control.

La administración científica y sus versiones modernas, como la investigación de operaciones y el control de calidad, han demostrado ser exitosas como estrategia en Occidente, y de ellas viene la tradición de controlar la información, ahorrar en la reinención de la rueda y definir rutas de conocimiento óptimas para manejar el trabajo, su valor y sus resultados en la competitividad de la organización (Spender, 1999; Takeuchi, 2001).

²³ Inspirado por la famosa frase de M. Polanyi: “Sabemos más de lo que podemos decir”.

Por otra parte, y reconociendo que el conocimiento es en esencia de las personas, Nonaka diferencia la gestión del conocimiento de la creación de conocimiento, y es enfático en afirmar que el conocimiento no es sólo datos e información que puede ser almacenada, transmitida y manipulada, sino que involucra las emociones, los valores y las necesidades de las personas en interacción. De esta forma, el control se convierte en un desgaste organizacional que por sí solo no asegura que las organizaciones alcancen sus objetivos. La posición radical de Nonaka es que la organización, en vez de administrar conocimiento en una tensión entre tácito y codificado, debe crearlo como una propiedad común, que únicamente tiene valor cuando está articulado, y aprovecharlo como una real capacidad de competir (Takeuchi, 2001).

Entendiendo que “el rol primario de la firma, y la esencia de la capacidad organizacional es la integración de conocimiento” (Grant, 1999b: 134), aparece la distinción clave para la comprensión del conocimiento como recurso estratégico que va a ser manejado en las organizaciones. Grant (2001), al referirse a la distinción de March (1991) entre exploración y explotación de conocimiento²⁴ (véase

también Spender, 1996; Powell, Koput y Smith-Doerr, 1996; Liebeskind, Oliver, Zucker y Brewer, 1996), abre la discusión sobre sus implicaciones en la gestión gerencial, la estructura organizacional y los procesos internos para aprovechar el conocimiento en la innovación y la competitividad que de ella deviene.

La labor fundamental de la gerencia con el conocimiento es articularlo en la organización, esto es, propiciar nuevas estructuras y facilitar el relacionamiento y la comunicación entre las personas para explotarlo en rutinas de interacción colectivas de grupo (Grant, 2001). En la práctica de la gerencia, se puede partir de que “el individuo está ligado a la compañía por un contrato de empleo voluntario y cancelable, no mediante un vínculo místico e indisoluble” (Drucker, 1969: 436).

El conocimiento sobre el trabajo pasó de ser propiedad exclusiva de la organización que diseña el empleo, a ser propiedad también de quien lo ejecuta. La creatividad que imprime una persona en el desempeño de su labor crea valor y nuevo conocimiento. Por lo tanto, la gestión del conocimiento como práctica debe crear, en esencia, relaciones personales de lealtad y un ambiente de trabajo agra-

²⁴ “In contrast to earlier literature, knowledge is viewed as residing within the individual, and the primary role of the organization is knowledge application rather than knowledge creation” (Grant, 1996: 109).

dable y placentero (Drucker, 2000). La responsabilidad del trabajador del conocimiento es con el desarrollo de la labor asignada, pero la del gerente es la de coordinar esa labor con la de otros especialistas, a fin de cuentas “la contribución única que se espera de él es que de a otros la visión y la capacidad para desempeñarse” (Drucker, 1969: 397).

Pero la comunicación como mecanismo de interacción entre explotación y exploración posibilita la transferencia y la apropiación del conocimiento. Así, la gran paradoja del conocimiento para la estrategia se plantea en términos de la apropiación por parte de los competidores de la ventaja competitiva de una firma. Si el conocimiento es susceptible de ser codificado, puede ser transferido y copiado por los competidores. Grant observa que “*Knowledge is a resource which is subject to uniquely complex problems of appropriability*” (1996: 111).

Spender afirma que “*coordinating capabilities need to be transferable to new contexts. But when such capabilities are transferable, they become appropriable*” (1999: 129). Los conceptos como *corporate competence* (Foray, 2004) y *organizational capability* (Foray, 2004), así como los desarrollados en la visión basada en los recursos, abordan la idea y las formas en que el conocimiento puede ser explotado como recurso, pero no

explorarlo, ya que eso puede propiciar la apropiación fuera de la firma. De este modo, considerando en esencia el conocimiento un elemento sinérgico de la capacidad estratégica de la organización (Spender, 1999), es indispensable que aparezcan “instituciones económicas alternativas” (Grant, 2001: 165) que potencien las capacidades competitivas, en términos del costo en la eficiencia de la comunicación, transferencia y reproducción de conocimiento como riqueza.

La literatura de alianzas estratégicas, *clusters* y conocimiento (p. ej., Simonin, 1999; Lerner y Merges, 1998; Pinch *et al.*, 2003) muestra las implicaciones de la relación con el conocimiento interorganizacional, tanto positivas (p. ej., el conocimiento arquitectural) como negativas (p. ej., la ambigüedad del conocimiento), pero no tiene en cuenta una noción consensuada del conocimiento, lo que hace compleja la integración teórica de la estrategia y el conocimiento.

En la literatura sobre estrategia abundan las pruebas de hipótesis y construcción popperiana de conocimiento —la que Spender denomina “*Popperian learning strategy*” (1999: 127) en las organizaciones—, pero a excepción de Spender, no aborda sistemáticamente una noción de conocimiento que permita objetivar las consideraciones sobre la gestión para

no solo explotarlo, sino explorarlo. La carencia de una posición sobre la epistemología del conocimiento no permite adelantar una construcción teórica que proponga los elementos esenciales para desarrollar una estrategia para la gestión del conocimiento.²⁵

Al respecto, la distinción dada por Foray (2004) entre conocer y saber permite identificar dos formas claras de conocimiento, en la que la segunda se refiere al conocimiento certificado por los mecanismos institucionales de la ciencia, en los que la publicación de artículos y la asignación de patentes da la fiabilidad sobre la calidad y la relevancia del nuevo conocimiento. Foray afirma que:

In science-based sectors the connection to external networks is so essential that it impacts the internal organization of the firm: researchers in the firm have to publish in academic journals in order to have something to trade with university researchers. (2004: 214-215)

Desde la perspectiva de Foray, es posible abordar el conocimiento socialmente valioso y representativo, distinguiendo entre el conocimiento

científico y otras formas de conocimiento, pero también pone de relieve la necesidad de proteger el conocimiento y potenciar su expansión en la institución de la ciencia.

Luego de una revisión se encontró que, a excepción de Cowan, David y Foray (2003), Powell y Grodal (2005), Liebeskind, Oliver, Zucker y Brewer, (1996), no se discute cómo está implicada la ciencia en el conocimiento organizacional. En síntesis, aún es poca la información que tenemos sobre el conocimiento como recurso, pero sí sabemos que el intercambio de conocimiento decide cómo las organizaciones adoptan estrategias, internas y externas, que les permiten competir en el mercado y sobrevivir. Los derechos de propiedad acerca del conocimiento operan en su codificación, especialmente mediante patentes, prototipos y artículos científicos, por los cuales otras organizaciones pueden apropiarse del nuevo conocimiento; también ocurre que las empresas competidoras contratan personas clave de otras organizaciones. Así, la movilidad laboral y el sistema de comunicación de la ciencia deben ser objeto de estudio para entender cómo el intercambio de conocimiento afecta

²⁵ Por ejemplo, Grant escribe “*What is knowledge? Since this question has intrigued some of the world’s greatest thinkers from Plato to Popper without the emergence of a clear consensus, this is not an arena in which I choose to compete. In terms of defining knowledge, all I offer beyond the simple tautology of ‘that which is known’ is the recognition that there are many types of knowledge relevant to the firm*” (1996: 110).

a las organizaciones, sus estructuras y sus estrategias.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Hay dos aspectos distintivos en la propuesta de Grant (1996). El primero referente a la naturaleza de la firma y el segundo tiene que ver con la concepción de coordinación y cooperación como elementos esenciales de la ventaja competitiva basada en el conocimiento. Grant afirma que “*The emerging ‘knowledge-based view’ is not, as yet, a theory of the firm*”; sin embargo, su aproximación abre paso al análisis del “*management of knowledge [...] to the utilization of knowledge within the firm to create value*” (1996: 110).

En la teoría organizacional es claro que tanto en la línea de la economía institucional de los costos de transacción de la tradición de Coase y Williamson como en la sociología institucional de DiMaggio y Powell, la concepción de la firma no tiene un consenso generalizado (Hollingsworth, 2000). La propuesta de Grant, en contraposición a Williamson, se encuentra en la vía de la proposición de Drucker acerca de que “la empresa comercial moderna se ha convertido en una institución básica de nuestra sociedad” (1969: 220), y la de Selznick, quien vio que “el proceso de institucionalización” (1957: 7) de las organizaciones po-

sibilita la aparición de competencias distintivas.

En la visión basada en los recursos, las firmas se conciben como instituciones que integran y transforman recursos en una compleja dinámica organizacional de coordinación sobre la que reposa su competencia distintiva (Grant, 1999a). Los recursos escasos proveen ventajas importantes en el entorno competitivo y cambiante, y en general el conocimiento calificado es el recurso escaso más importante para desarrollar las capacidades (Grant, 1999b, citando a Quinn, 1992). Grant (2000) entiende que “una capacidad puede definirse como la aptitud e idoneidad de la organización para realizar una tarea o actividad. Las capacidades, en contraste con los recursos físicos tangibles, conllevan complejos patrones de coordinación y cooperación entre gente y recursos” (Sanabria, 2005: 143).

Ya desde Barnard, quien dijo que “la coordinación de esfuerzos es esencial para un sistema de cooperación” (1959: 245), la literatura en administración ha construido estos dos conceptos como complementarios, pero en enfoques separados. La cooperación es una noción que fue ampliamente desarrollada en la economía institucional de Coase y Williamson, sobre la que se asume el oportunismo como un comportamiento generalizable, en especial

sobre la especialidad de los activos. Si se entiende que la cooperación en la literatura dio lugar al énfasis en las relaciones jerárquicas y a su control por medio de la burocracia, la coordinación expuesta por Selznick²⁶ y su desarrollo ulterior por autores como March, Simon y Ouchi ha desarrollado la idea del papel fundamental del gerente para asignar los recursos y combinarlos de forma eficiente en su tarea central de coordinación (Grant, 1996). En esencia, para Grant la coordinación es fundamental para la eficiencia de la cooperación. Considera, por ejemplo, que:

Transferring knowledge is not an efficient approach to integrating knowledge. If production requires the integration of many people's specialist knowledge, the key to efficiency is to achieve effective integration while minimizing knowledge transfer through cross-learning by organizational members. If Grant and Spender wish to write a joint paper together, efficiency is maximized not by Grant learning everything that Spender knows (and vice versa), but by establishing a mode of interaction such that Grant's knowledge of economics is integrated with Spender's knowledge of philosophy, psychology and technology, while minimizing the

time spent transferring knowledge between them. (Grant, 1996: 114)

Pese a ello, el problema que tiene la aproximación de Grant es que elude la discusión de la naturaleza del conocimiento, y sin una concepción clara de éste, su administración resulta ciega. Intuitivamente, es posible imaginar cómo debería funcionar mejor una gestión del conocimiento, pero en la práctica no siempre todo sale como estaba planeado. Entonces, la dificultad de integrar una concepción teórica sobre la práctica de la estrategia y el conocimiento radica en la intermediación de la gestión del conocimiento como *constructo* teórico.

Es necesaria una epistemología para el conocimiento en las organizaciones, apoyada en el análisis de la sociología del conocimiento, que permita desentrañar cómo se transmite y se construye el conocimiento, y el rol primordial que en ello desempeñan los grupos. No se entiende el conocimiento de otra manera; sólo si hay interacción, ya que si no se comunica, no es efectivamente un objeto cognoscible socialmente. El conocimiento, esto es, la conciencia intelectual experimentada en el ordenamiento de la realidad, tiene

²⁶ Consúltense, en especial, la discusión que Selznick da sobre la diferencia entre la organización concebida por Barnard, sobre la que afirma que “*the term 'organization' thus suggest a certain bareness, a lean, non-sense system of consciously co-ordinated activities*” (1957: 5) y la que propone mediante la institucionalidad.

diversas formas de expresión, pero sin la experiencia de al menos dos personas, no lo hay.

¿Qué conocimiento es valioso para la organización? ¿La gestión del conocimiento debe concentrarse en explotar o explorar el conocimiento? ¿Es la gestión del conocimiento una estrategia? Ahora no se puede responder estos interrogantes; pero sí es posible plantear algunas ideas generales para orientar futuras investigaciones que aborden la estrategia y el conocimiento a la luz de las bases conceptuales de estrategia y estructura de Chandler, implícitas en las posiciones de Grant, en la visión basada en los recursos.

De esta forma, el aporte de Williamson sobre mercados y jerarquías adquiere un nuevo valor sobre la propuesta en mención: si una firma depende del aprendizaje para crear sus capacidades y en la interacción continua de la comunicación el conocimiento adquiere valor organizacional, parece que la mejor estrategia para asegurarla se encuentra en la integración vertical. Por mencionar solo un caso, el vencimiento de patentes hace que la única forma de mantener el monopolio de ese conocimiento sea comprando a los potenciales competidores. Existe una clara tendencia de fusiones en sectores intensivos en conocimiento, en las que poco conocemos de la administración de conocimiento.

¿Será que la gestión del conocimiento como estrategia propicia en parte la ola de fusiones que se presentan en la actualidad?

La gestión del conocimiento, concebida básicamente como las formas prácticas en las que las personas de una organización usan su conocimiento tácito y codifican su conocimiento técnico, es un paso adelante para investigar la valoración de la intangibilidad y desarrollar opciones teóricas que, analizando el conocimiento como un activo creado en la transmisión de conocimiento, permita dar opciones descriptivas del funcionamiento de comunidades de práctica, en las que profesionales y científicos desarrollan una interacción inventiva e innovativa para la construcción de una ventaja competitiva sostenible.

REFERENCIAS

- Ansoff, H. I. (1991), "Critique of Henry Mintzberg's The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management", en: *Strategic Management Journal*, núm. 12, pp. 449-461.
- Bain, J. S. (1951), "Relation of Profit Rate to Industry Concentration American Manufacturing, 1936-1940", en: *Quarterly Journal of Economics*, vol. 65 No. 3, pp. 293-324.
- Barnard, C. (1959 [1938]), *Las funciones de los elementos dirigen-*

- tes, Madrid, Instituto de Estudios Políticos.
- Bierly, P y Chakrabarti, A. (1999 [1996]), "Generic Knowledge Strategies in the U. S. Pharmaceutical Industry", en: Zack, M. H. (ed.), *Knowledge and Strategy*, Boston, Butterworth-Heinemann.
- Boisot, M. H. (1999 [1995]), "Is Your Firm a Creative Destroyer? Competitive Learning and Knowledge Flows in the Technological Strategies of Firms", en: Zack, M. H. (ed.), *Knowledge and Strategy*, Boston, Butterworth-Heinemann.
- Bracker, J. (1980), "The Historical Development of the Strategic Management Concept", en: *Academy of Management Review*, núm. 5, pp. 219-224.
- Christensen, C. M. (1997), "Making Strategy. Learning by doing", en: *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., pp. 141-156.
- Collins, D. J. y Montgomery, C. A. (1999 [1995]), "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", en: Zack, M. H. (ed.), *Knowledge and Strategy*, Boston, Butterworth-Heinemann.
- Cowan, R.; David, P. A. y Foray, D. (2003), "The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness", en: Lazaric, N. y Lorenz, E. (eds.), *Knowledge, Learning and Routines. Critical Studies in Economic Institutions*, 2 vols., London, Edward Elgar.
- Drucker, P. F. (2000), "Knowledge Worker Productivity. The Biggest Challenge", en: *Knowledge Management Yearbook 1999-2000*, Butterworth-Heinemann.
- , (1969 [1954]), *La gerencia de empresas*, 3ª. ed., Buenos Aires, Editorial Sudamericana.
- Foray, D. (2004), *The Economics of Knowledge*, Cambridge, The MIT Press.
- Fulmer, R.M.; Gibbs, P. y Keys, J. B. (2000 [1998]), "New Tools for Sustaining Competitive Advantage", en: *Knowledge Management Yearbook 2000-2001*, Butterworth-Heinemann.
- Grant, R. M. (1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", en: *Strategic Management Journal*, núm. 17, Winter Special Issue, pp. 109-122.
- , (1999a), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage. Implications for Strategy Formulation", en: Zack, M. H. (ed.), *Knowledge and Strategy*, Boston, Butterworth-Heinemann.
- , (1999b), "Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration", en: Zack, M. H. (ed.), *Knowledge and Strategy*, Boston, Butterworth-Heinemann.
- , (2001), "Knowledge and Organization", en: Nonaka, I. y Teece, D. J. (ed.), *Managing Industrial Knowledge*, New York: Sage Publications.

- Grant, R.M. (2003), "Strategic Planning in a Turbulent Environment. Evidence from the Oil Majors", en: *Strategic Management Journal*, núm. 24, pp. 491-517.
- Hall, R. (1999 [1992]), "The Strategic Analysis of Intangible Resources", en: Zack, M. H. (ed.), *Knowledge and Strategy*, Boston, Butterworth-Heinemann.
- Hollingsworth, J. R. (2000), "Doing Institutional Analysis. Implications for the Study of Innovations", en: *Review of International Political Economy*, núm. 7, pp. 595-644.
- Lerner, J. y Merges, R. (1998), "The Control of Technology Alliances. An Empirical Analysis of the Biotechnology Industry", en: *The Journal of Industrial Economics*, núm. 46, pp. 125-156.
- Liebeskind, J. P. (1999 [1996]), "Knowledge, Strategy and the Theory of the Firm", en: Zack, M. H. (ed.), *Knowledge and Strategy*, Boston, Butterworth-Heinemann.
- ; Oliver, A. L.; Zucker, L. y Brewer, M. (1996), "Social Networks, Learning, and Flexibility. Sourcing Scientific Knowledge in New Biotechnology Firms", en: *Organization Science*, vol. 7, núm. 4, pp. 428-443.
- March, J. G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", en: *Organization Science*, vol. 2, núm. 1, pp. 71-87.
- Mcevily, S.; Das, S. y McCabe, K. (2000), "Avoiding Competence Substitution through Knowledge Sharing", en: *Academy of Management Review*, núm. 25, pp. 294-311.
- Miller, D. (1992), "Generic Strategies. Classification, Combination and Context", en: *Advances in Strategic Management*, núm. 8, pp. 391-408.
- Mintzberg, H. (1990), "The Design School. Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management", en: *Strategic Management Journal*, núm. 11, pp. 171-195.
- y Lampel, J. (1999), "Reflecting on the Strategy Process", en: *Sloan Management Review*, vol. 3, núm. 40, pp. 21-30.
- Nonaka, I. y Teece, D. J. (2001), "Introduction", en: *Managing Industrial Knowledge*, New York, Sage Publications.
- Nonaka, I.; Toyoyama, R. y Cono, N. (2001), "SECI, Ba and leadership. A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", en: Nonaka, I. y Teece, D. J. (eds.), *Managing Industrial Knowledge*, New York, Sage Publications.
- Penrose, E. T. (1999), "The Theory of the Growth of the Firm", en: Zack, M. H. (ed.), *Knowledge and Strategy*, Boston, Butterworth-Heinemann.
- Pinch, S., Henry, N., Jenkins, M. & Tallman, S. (2003), *From Industrial Districts to Knowledge Clusters: A Model of Knowledge*

- ge Dissemination and Competitive Advantage in Industrial Agglomerations. *Journal of Economic Geography* 3, 373-388.
- Polanyi, M. (2003 [1964]), "The Logic of Tacit Inference", en: Lazaric N. y Lorenz, E. (eds.), *Knowledge, Learning and Routines. Critical Studies in Economic Institutions*, 2 vols., London, Edward Elgar.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York, The Free Press.
- (1981), "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management", en: *Academy of Management Review*, vol. 4, núm. 8, pp. 609-620.
- (1985), *Competitive Advantage*, New York, The Free Press.
- Powell, T. C. (1992), "Strategic Planning as Competitive Advantage", en: *Strategic Management Journal*, vol. 7, núm. 13, pp. 551-558.
- ; Koput, K. y Smith-Doerr, L. (1996), "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation. Networks of Learning in Biotechnology", en: *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, núm. 1, pp. 116-145.
- Powell, W. W. y Grodal, S. (2005), *Networks of Innovators. The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford, Oxford University Press, pp. 56-85.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1994), "Strategy as a Field of Study. Why Search for a New Paradigm?", en: *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 5-16.
- , (1999 [1990]), "The Core Competence of the Corporation", en: Zack, M. H. (ed.), *Knowledge and Strategy*, Boston, Butterworth-Heinemann.
- Quinn, J. B.; Anderson, P. y Finkelstein, S. (1999 [1996]), "Leveraging Intellect", en: Zack, M. H. (ed.), *Knowledge and Strategy*, Boston, Butterworth-Heinemann.
- Real Academia Española (2001), *Diccionario de la lengua española* [en línea], 22ª ed., Madrid, Espasa: estrategia, disponible en: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=estrategia.
- Romer, P. (1999 [1995]), "Beyond the Knowledge Worker", en: Zack, M. H. (ed.), *Knowledge and Strategy*, Boston, Butterworth-Heinemann.
- Rugman, A. M. y Verbeke, A. (2002), "Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management", en: *Strategic Management Journal*, núm. 23, pp. 769-780.
- Rumelt, R. P. (1984), "Toward a Strategic Theory of the Firm", en: Lamb, M. (ed.), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, pp. 556-570.
- ; Schendel, D. E. y Teece, D. J. (eds.) (1994), *Fundamental Is-*

- sues in Strategy*, Boston, Harvard Business School Press.
- Saint-Onge, H. (1999 [1996]), "Tacit Knowledge. The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital", en: *Strategy & Leadership Journal*, vol. 24, núm. 2, pp. 10-14.
- Sanabria, R. (2005), *Formulación y pensamiento estratégico*, Bogotá, Ediciones Uniandes.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, University of California Press.
- Simonin, B. (1999), "Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances", en: *Strategic Management Journal*, núm. 20, pp. 595-623.
- Spender, J. C. (1999 [1994]), "Organizational Knowledge, Collective Practice and Penrose Rents", en: Zack, M. H. (ed.), *Knowledge and Strategy*, Boston, Butterworth-Heinemann.
- y Grant, R. M. (1996), "Knowledge and the firm. Overview", en: *Strategic Management Journal*, núm. 17, pp. 5-9.
- Takeuchi, H. (2001), "Towards a Universal Management Concept of Knowledge", en: Nonaka, I. y Teece, D. J. (ed.), *Managing Industrial Knowledge*, New York, Sage Publications.
- Teece, D. J. (2001), "Strategies for Managing Knowledge Assets. The Role of Firm Structure and Industrial Context", en: Lazaric N. y Lorenz, E. (eds.), *Knowledge, Learning and Routines. Critical Studies in Economic Institutions*, 2 vol., London, Edward Elgar.
- (2002), *Managing Intellectual Capital*, Oxford, Oxford University Press.
- Teece, D. J.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", en: *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 7, pp. 509-533.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", en: *Strategic Management Journal*, núm. 5, pp. 171-180.
- Winter, S. G. (1999 [1987]), "Knowledge and Competence as Strategic Assets", en: Zack, M. H. (ed.), *Knowledge and Strategy*, Boston, Butterworth-Heinemann.
- Zack, M. H. (ed.), (1999), *Knowledge and Strategy*, Boston, Butterworth-Heinemann.
- Zajac, E.; Kraatz, M. y Bresser, R. (2000), "Modeling the Dynamics of Strategic Fit. A Normative Approach to Strategic Change", en: *Strategic Management Journal*, núm. 21, pp. 429-455.

Currículo comprensivo y extensión universitaria. Experiencia de municipio de San Bernardo, Cundinamarca

Winston Licona Calpe*
Rodrigo Vélez Bedoya**

Recibido: octubre de 2007. Aceptado: noviembre de 2007.

RESUMEN

La vieja y nueva pregunta por el sentido de la práctica educativa universitaria ha propiciado, en la historia reciente de este sector, la revisión de las didácticas propias del currículo tradicional, que se caracteriza por su sentido endógeno, autista y autonomista, cognitivista y reproductivista. Así, ha permitido el desarrollo de didácticas del currículo comprensivo que, por su parte, se distingue por su sentido dialógico, comunicativo y de competencias lingüísticas y conversacionales. Hoy, este dinamismo de la reflexión educativa, presionado por las condiciones socioeconómicas, políticas y culturales, permite asumir la tarea de construir un currículo comprensivo que tiene como razón de ser la integración de la investigación y la docencia a través de la extensión local, comunitaria, pública y privada como medio para construir compromiso y corresponsabilidad social universitaria. Para ello se presenta la experiencia con el Municipio de San Bernardo, Cundinamarca.

Palabras clave: currículo comprensivo, investigación, docencia y extensión, compromiso social.

ABSTRACT

The old and new question about the meaning of the university educational practice has led, in the recent history of this institution, the revision of the traditional didactic own curriculum which is characterized by its sense endogenous autistic and autonomist, cognitive and reproductivista well , has allowed the development of a comprehensive educational curri-

* PhD en Economía. Docente-investigador. Director de Extensión y Proyección Social, Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Colombia. Correo electrónico: wlicona@urosario.edu.co

** Filósofo. Magister en Administración de Empresas. Director de Investigaciones y director de la Maestría en Dirección y Gerencia de Empresas, Universidad del Rosario, Colombia. Correo electrónico: rvelez@urosario.edu.co

culum that, for its part, is distinguished by its sense dialogic, communicative and lingüísticas and conversational skills; today, this dynamic reflection educational pressured by the socio-economic conditions, political and cultural allows assume the task of building a comprehensive curriculum that has as its raison d'être the integration of research and teaching through the extension of the local community; publishes and private as a way to build commitment and social co university. We report our experience with the Municipality of San Bernardo, Cundinamarca.

Key words: *Curriculum comprensivo, research, teaching and outreach, social commitment.*

*Por lo demás, me es odioso todo
aquello que únicamente me instruye
pero sin acrecentar o vivificar de
inmediato mi actividad.*

Goethe

LA VIEJA Y NUEVA PREGUNTA POR EL SENTIDO DE LA PRÁCTICA EDUCATIVA UNIVERSITARIA

La concepción, el diseño y la puesta en práctica de un currículo comprensivo es extensión, en sentido estricto, dado que este ha emergido en la historia de la universidad como un tercer momento o función organizativa contemporánea que integra la tradicional práctica de la docencia y la moderna tarea de la investigación, para proyectarlas al imaginario y al proceso de vida natural y social.

Con esta idea heurística, queremos significar que la *praxis universitaria*, como proceso creativo del espíritu humano, ha evolucionado y transformado en su diseño curricular ha evolucionado, su reconocida autonomía

para entretorse con la dinámica de las problemáticas, de las aspiraciones y de los retos de la vida natural, socioeconómica, política y cultural. Así, *currículo comprensivo no es otra cosa que gestión de extensión y proyección social universitaria.*

La extensión como concepto y acción trae consigo la pregunta por el sentido de la universidad, de su práctica y su proyecto, ante las expectativas y demandas del destino social y cultural. Como institución-comunidad educativa, desde sus orígenes, la universidad ha formado personas y ha cultivado el conocimiento, como factores importantes en la historia, en su transformación y en el devenir individual y colectivo, al igual que en el sueño de vida para una sociedad amable, digna, justa, incluyente y sostenible. La relación de la edu-

cación superior con las dinámicas contextuales de lo local y global es en sí la evolución de la tarea educativa, que trasciende la docencia y la investigación y construye la extensión como un diálogo que interactúa con la sociedad y la vida.

¿Es razonable hablar sobre el sentido del quehacer universitario? ¿Cuál es el derrotero de la educación universitaria hoy? ¿Tiene esta institución educativa una tarea específica en la construcción de las sociedades y en la preservación del planeta gran hogar? ¿Son viables estas preguntas por las didácticas regionales y sus alcances? ¿Consiste en una tautología interrogar por el sentido de la práctica educativa o la didáctica, como problemas contemporáneos?

Todo lo anterior se constituye en verdades de a puño que hoy recobran particular importancia, por cuanto conllevan la reflexión y la transformación de las pasadas nociones de lo educativo. ¿Debe la universidad participar en la vida social y en la construcción de la civilidad? Obviamente, tales interrogantes no tienen relevancia. Cobran sentido si la indagación se orienta hacia el cómo, el porqué, el para qué, el con qué, el con quiénes, los cuándo, los dónde, los cuántos, y todas las implicaciones de la *praxis universitaria* como instituciones. Estos y otros interrogantes, que no son pocos, adquieren relevancia cuando preguntamos a sus actores

por su didáctica, por su currículo, por su intencionalidad en relación con la dinámica social local y global.

La didáctica universitaria habla con la sociedad, pero no ha creado el canal para comunicarse con ella, para discutir con sus actores sobre sus supuestos educativos y administrativos de formación de las personas que pasan por sus comunidades. Es una interrogación por la pertinencia de la universidad, que históricamente se ha posicionado en un lugar de primacía, a fin de contribuir a la formación humana y a la construcción del conocimiento. Por ende, la función extensiva integrada en el currículo permite esta respuesta más que proactiva, preactiva a las demandas de la sociedad.

No obstante, en la historia educativa estas preguntas parecen siempre evidenciar la necesidad de asumir un diseño curricular comprensivo, que pueda jugar dinámicamente con el entorno social, de manera tal que, además de la función educativa tradicional, forme para las competencias comunicacionales-dialógicas y para el mundo de la vida local en contextos globales. La Tabla 1 resume la dinámica evolutiva del currículo universitario.

Tabla 1. Dinámica del currículo universitario

Currículo			Universidad	Enfasis
Tradicional	Clásico	Docencia	Disciplinas	Cognitivo
Comprensivo	Moderno	Investigación	Lenguajes	Comunicativo
Comprehensivo	Contemporáneo	Extensión	Cooperación	Contextual

Fuente: elaboración propia.

Desde la perspectiva de la extensión, estas preguntas cobran sentido; más aún, ante este nuevo cosmopolitismo del *sens common*, del *hogar público*, de los *ciudadanos del mundo*, que llevan a dar forma a procesos que parecen imparable, reconfigurantes y ventajosos, bien para construir mundo o bien para profundizar el egoísmo y la barbarie, a la manera sugerida por tantos intelectuales como Beck (2002), Nussbaum (1997), Bourdieu (2001), Bell (1989) Amin (2003), entre otros, quienes se inspiran en las antiguas ideas sofistas —así como lo hicieron los pensadores modernos, los de fines de la modernidad del siglo XIX, los de la contemporaneidad de todo el siglo XX—, incluso de las ideas de los últimos días de este siglo que comienza, para darnos imágenes de una educación al servicio de la vida, de una universidad comprometida efectivamente con el futuro natural y social del mundo y de la humanidad.

En su didáctica, la educación superior ha pasado por momentos que responden a una lógica histórica, por demás, regida por una dialéctica que va desde el sentido clásico de la educación, pasando por el sentido

moderno de la comprensión utilitarista de los lenguajes, hasta llegar al *momento de integración comprensiva*, como apropiación interior de la dinámica del entorno y del contexto de la vida social. Escenario de proyecto.

Así, en el primer momento se hace hincapié en lo cognitivo; en el segundo momento, en lo comunicativo, y en el tercer momento, en lo contextual y valorativo como insumo material, pretexto de proyecto de vida. En esta experiencia se requiere la integración de los tres momentos del currículo (investigación, docencia y extensión), que deben revisarse para impulsar el desarrollo de su pertinencia, coherencia, calidad, congruencia, responsabilidad y capacidad transformadora para una calidad de vida. Los dos primeros momentos se integran en la comprensión. Los tres le dan pertinencia a la *praxis universitaria*.

Es imposible dinamizar el currículo sin hacer de la problemática un sujeto-objeto de investigación para la documentación, la formación, el análisis, la interpretación, la comprensión y la comprensión de la

realidad socioeconómica, política y cultural de los diversos escenarios en tiempos globales y profundamente locales.

Currículo tradicional: sentido endógeno, autista y autonomista, cognitivista y reproductivista

El currículo tradicional es necesario para sustentar el conocimiento fundamentado en el saber clásico, cuya *tecné* hace hincapié en lo cognitivo; en las tradiciones disciplinares, doctrinales, ideológicas de maestros y autoridades, y en el valor social de los títulos. Su *contradicción extensiva* es que centra su preocupación en todo cuanto pasa dentro del aula. Se convierte en elitismo del saber donde el aula reina, y es un aula donde el adulto reina. Hay salas que revelan este currículo tradicional:

Un educador trabajando detrás del escritorio, una sala de la mitad para arriba, sin ningún elemento al alcance de los alumnos, donde no se mira variedad de recursos, donde no se han incorporado elementos naturales ni materiales en desuso pero intencionados, donde la ambientación no va más allá de la cartelera, el tablero y el marcador. (Peralta, 2006: s. p.)

El momento tradicional del currículo se inspira en la idea de la reproducción y retroproyección de saberes y valores, todo bajo el principio de

autoridad, a través de la memoria y la repetición de teorías, doctrinas e ideologías. En este currículo, la extensión se vuelve una variedad de servicios especializados, donde se desarrollan habilidades del pensamiento en asesoría, consultoría y proyectos. Una crítica a la dimensión clásica del currículo considera que:

Hay que dejar de concebir la cultura como un saber enciclopédico en el cual el hombre se ve bajo forma de recipiente al que se ha de llenar y abarrotar de datos empíricos, de hechos inconexos, que deberá clasificar en su cerebro como las columnas de un diccionario para poder después, en cada ocasión, responder a los diversos estímulos del mundo externo [...] La cultura es algo muy distinto. Es organización, disciplina del propio yo interior, es toma de posesión de la propia personalidad, es conquista de conciencia superior, por la cual se consigue comprender el propio valor histórico, la propia función en la vida y los propios deberes. (Gramsci, citado por Lombardi, 1973: 20)

La escuela no es sólo órgano de instrucción y educación, sino que debe presentarse como vehículo de enlace con el mundo del trabajo, del nuevo humanismo y la nueva cultura. Es la orientación al desarrollo del saber.

Currículo comprensivo: dialógico, comunicativo, competencias lingüísticas y conversacionales

El momento comprensivo del currículo se inspira en la idea de la comunicación, en el sentido de desarrollar competencias para el lenguaje. Es un momento dedicado a la praxis científica. Por lo tanto, el dominio de los sistemas de lenguajes especializados constituye el objetivo explícito del diseño curricular que cubre todas las habilidades del lenguaje (lectura, escritura, comprensión auditiva, conversación, vocabulario y gramática), y se ha ideado para abarcar todos los niveles de formación, desde absolutos principiantes hasta estudiantes avanzados de áreas especializadas de trabajo y profesionalización.

La evolución de la universidad, especialmente en la modernidad, plantea por ejemplo el seminario como medio para formar investigadores de las distintas áreas del saber hacer:

Jaspers considera indiscutible que el valor de la escuela está vinculado al maestro, cuya contribución a la educación de los jóvenes sólo puede ser percibida mediante una formación y autoeducación de por vida. “Solamente podrá educar quien haya sido educado también en la autoeducación mediante la comunicación. Solamente recibirá una buena educación quien haya sido educado en esa

autoeducación, rodeado de un aprendizaje estricto y tenaz”. (Horn, 1958: 445)

El currículo comprensivo incluye la interacción personalizada con los profesores y la multimedia simultánea del horizonte interdisciplinario, que exige el abordaje de problemas, objetos y campos delimitados de actividad crítica de las ciencias. En este momento, el currículo se articula conforme los intereses de la investigación o de la formación para ella.

La extensión, en este momento curricular comprensivo, se desarrolla mediante actividades y relaciones con el mundo social, en especial el profesional y el productivo. Sobre este aspecto cabe señalar su importancia estratégica en la sociedad de la economía del conocimiento, ya que genera una gestión de la extensión como flujo de caja y como mecanismo de participación, relacionamiento y aporte con la vida socioeconómica e institucional. Es un medio privilegiado para la transferencia tecnológica, el desarrollo cultural, la modernización del Estado, el desarrollo político e infraestructural de las naciones. Resume actividades como las siguientes:

- Proyectos de Investigación y Desarrollo (I&D).
- Programas de formación de recurso humano.
- Prácticas y pasantías.

- Educación continuada.
- Mediación social.
- Evaluación.
- Arbitraje.
- Negociación.
- Apoyo a gobiernos y organismos.
- Viajes y giras académicas y empresariales.
- Servicios altruistas y solidarios.

Currículo comprensivo

Como se ha argumentado, este es el tercer momento en el que se integran el currículo tradicional y el comprensivo, en función de la exigencia problémica de lo social al quehacer de la universidad. Se plantea como la necesidad de una visión sistémica, globalizadora e integradora, en una palabra, holística, de la educación, generada en relación con los problemas de la vida local, en contextos significativos globales, en aprehensión colegiada, corporada, aliada, asociada, cooperante, con acción participativa en contextos locales en función de problemas sociales que exigen transformación y que retan la investigación y la docencia.

Lleva a un diseño y una gestión curricular de núcleos o ejes programáticos y problemáticos que exigen innovación didáctica, para lograr una acción que trascienda la acumulación de saberes y el desarrollo de competencias de lenguajes profesionales. Compromete la universidad con la resignifica-

ción de la tarea educativa para lo superior. Implica un llamado a la innovación didáctica para una acción pertinente con lo local, con lo contextual, con la propia identidad del nosotros global, cosmopolita, ciudadano compañero de vida.

Todo lo anterior, en virtud de una intervención participante dialógica con la dinámica social mediante la articulación de las funciones sustantivas de la universidad: investigación, docencia y extensión, cuyo contenido se plantea problemáticas contextuales y valorativas, dinámicamente con relación a la realidad, articulando pilotos con criterios y contrastes del cambio. La extensión se convierte en prácticas y pasantías. Su educación continuada trasciende la función de posicionamiento estratégico universitario en los mercados; mientras la función de ingresos, como fuente de caja para el crecimiento y la inversión institucional, para desplegar la extensión mediada desde el currículo comprensivo.

El momento comprensivo del currículo se caracteriza por integrar la función tradicional de docencia con la función moderna de investigación para desarrollar la extensión social. El vínculo con la realidad es un llamado para el enfoque didáctico orientado a la intervención, a la transformación. Es la didáctica del ser.

Así, la extensión consiste en articular un currículo comprensivo, cuyo fin es desarrollar un compromiso con las realidades contextuales. Es la proyección de la docencia y la investigación a la vida social de problemas, de proyectos, de transformaciones. La vida de la universidad no puede justificarse desde un solo enfoque. Las demandas de la sociedad y la globalidad plantean retos relacionados con el replanteo de los paradigmas.

El currículo es también diseñado para que los estudiantes puedan utilizar los recursos usando un laboratorio de lenguaje, reforzando el valor de las lecciones cara a cara y proporcionando unas oportunidades valiosas para revisar y examinar el conocimiento. El currículo comprensivo es una respuesta a deficiencias en el funcionamiento del sistema educativo, como las siguientes:

- Baja correspondencia con los requerimientos reales de la sociedad.
- Aplicación de enfoques tradicionales en los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Bajo rendimiento de los profesores y alumnos en áreas básicas del conocimiento.
- Fuerte resistencia al cambio y tendencia reproductivista de los sistemas sociales del conocimiento y de las ideologías imperantes en las escuelas.

La extensión en este tipo de currículo se entiende como:

- Acción apropiante.
- Intervención comprometida.
- Disciplina interior para protagonizar acontecimientos futuros.
- Ser sujeto histórico.
- Favorecimiento de la formación de líderes de realidad.
- Fomento de la necesidad y conciencia de estudios locales e intervenciones globales.
- Ejercicio de administración estratégica de las culturas.
- Aula integral transformada que transforma.
- *Integrativo*, que comprende los sentidos de los modelos anteriores de currículo.

El currículo comprensivo se asume como:

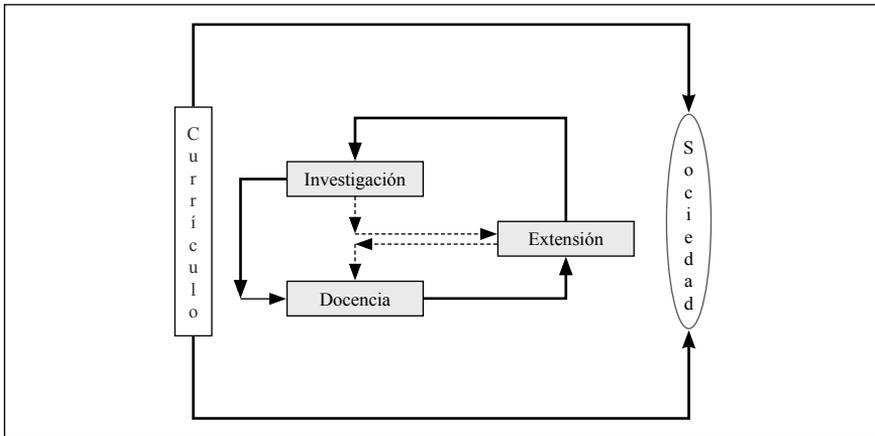
- Enfoques teóricos creativos con una orientación claramente integradora y dinámica, asociados con la búsqueda de la excelencia en el plano personal y organizacional por su aporte social.
- Enfoques propulsores de cambios dirigidos al futuro, centrados en el desarrollo total del ser humano y en sintonía con las dimensiones sociales, económicas, políticas, culturales y ambientales del universo del cual forman parte. La bioecorresponsabilidad.

EXPERIENCIA LOCAL DE UN CURRÍCULO COMPREHENSIVO: ADMINISTRACIÓN DE TEJIDO EMPRESARIAL LOCAL PARA UN POLO DE DESARROLLO

Los tejidos empresariales locales constituyen un asunto ineludible de la administración en un país contemporáneo, con dimensiones de amplias

asimetrías económicas que exigen reordenamientos incluyentes desde el desarrollo del conocimiento y su capacidad de transformar los escenarios para incluir y descifrar las expectativas de vida en condiciones de sostenibilidad. Se trata de construir didácticas de la extensión para que su gestión sea más transformadora en su proceso operacional y relacional con su sociedad, a la que se deben todas instituciones universitarias.

Figura 1. Propuesta de la Facultad de Administración: articulación desde la extensión



Fuente: *Diseño de Rodrigo Vélez, Winston Licona y Luis Fernando Restrepo (2007).*

PROYECTO PILOTO DE CURRÍCULO COMPREHENSIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE TEJIDOS EMPRESARIALES LOCALES

Tabla 2. Proyecto piloto: currículo comprehensivo

		Fase		
		Interpretación Discurso	Proposición método	Interven- ción proyecto
Dirección	Liderazgo	Liderazgo (DB)		
	Pensamiento estratégico	Estrategia de empresa (DB)		
	Realidad	Geografía económica y política (WL)		
Gerencia mejora- miento	Mercadeo	Mercadeo e investigación de mercados (JM)		
	Finanzas	Contabilidad financiera (YF)		
	Gestión humana	Gestión humana (GR)		
	Procesos	Logística y producción (FS)		
Perdurabilidad				

Nota: investigación-docencia-extensión son integrales en cada área y asignatura.

Fuente: diseño de Winston Licon, Rodrigo Vélez y Diego Cardona (2007).

Criterios del ejercicio

Consideramos esta fase piloto un proceso integrativo de ideas para el diseño curricular que tiene en cuenta como criterios:

- Un contexto socioeconómico y político problémico de realidad cultural local.
- Unos antecedentes, supuestos, intereses y valoraciones del estudiante y la comunidad.
- Una enseñanza para la comprensión.
- Un aprendizaje significativo.
- Una investigación en el aula.
- Un seminario investigativo.
- Los problemas personales de docentes y estudiantes.

El currículo comprehensivo exige:

- Enseñanza más dinámica.
- Aprendizaje autónomo y comprometido.
- Equipos de proyecto en temáticas y problemáticas locales.
- Disponibilidad de tiempos para la acción en el marco del plan de estudios.
- Vínculo a plataforma científica, por ejemplo: ScienTI Colombia.

EL PROPÓSITO SAN BERNARDO, CUNDINAMARCA¹

Antecedentes y consideraciones problémicas

La realidad nacional en los contextos e imperativos de la economía actual demanda incrementar acciones y aportes por parte de actores sociales como la universidad, con el fin de generar espacios y procesos de construcción social más incluyentes y cosmopolitas desde lo local. Los estudios y las investigaciones propuestos desde la perspectiva de las universidades, si bien han generado en algunos casos avances significativos y experiencias dignas de imitación, no alcanzan aún a influir de manera significativa en el desarrollo municipal, de cara a los retos que se plantean a las distintas comunidades y protagonistas.

Hoy, el vínculo universidad-localidad, sea este urbano o rural, se hace indispensable para consolidar las economías regionales en función de la competitividad portadora de calidad de vida con equidad e inclusión.

La planeación socioeconómica municipal, el desarrollo urbano y el ordenamiento ecológico del territorio exigen una articulación. En sí, se trata de territorializar la política, la iniciativa gubernamental, privada y comunitaria, a fin de que midan los impactos en todos los órdenes y propicien el mejoramiento de la calidad de vida a través de la gestión, la gobernabilidad y la participación, no para construir imaginarios, sino realidades tanto urbanas como rurales.

En la búsqueda de la pertinencia académica de la Administración como disciplina que responde efectivamente a las demandas sociales del país, establecida por principio misional de la Universidad del Rosario desde su fundación,² este proyecto se construye y se propone en el contexto del Proyecto de Investigación y Desarrollo (PID), en lo relacionado con la extensión y proyección social desde la investigación, con fines de integrar la formación con las comunidades municipales.

En el primer semestre de 2006, producto de las relaciones institucionales de la Universidad con Carrefour para el desarrollo del espíritu empresarial en San Bernardo (Cundinamarca), el

¹ El presente aparte se nutre del protocolo base que midió el piloto San Bernardo desde el 2006.

² Se trata de la vigencia del propósito educativo, consignado en la Misión que, además de considerar la formación de personas ilustres bajo la fundamentación desde distintas disciplinas de la civilidad, la democracia y el sentido de servicio al país, forma en sus generaciones de egresados como actores clave de la vida nacional, el principio del *Nova et Vetera* como teoría y praxis.

decano de la Facultad de Administración pudo proponer a su Dirección de Investigaciones y a su Red Social, el inicio de esta experiencia piloto para la asistencia y acompañamiento a los pequeños productores de frutas del municipio de San Bernardo, con el fin de apoyarlos en el mejoramiento de sus competencias administrativas, así como en la cultura de la asociatividad, para enriquecer y fortalecer la dinámica productiva de esta comunidad.

La firma y la puesta en marcha del convenio de cooperación estuvieron antecedidas por reuniones de trabajo con la alcaldesa del municipio y con los gerentes de compras de frutas y verduras de Carrefour; por la visita a la plataforma de productos perecederos y las posteriores visitas al municipio de San Bernardo con el rector, el decano, profesores, estudiantes, para conocer las inquietudes de los diferentes actores empresariales; por la visita, así mismo, a la planta procesadora de pulpa de fruta, y por las expectativas y tareas tanto de la comunidad como de la Universidad, con el fin de hacer efectiva la integración Universidad-municipio.

Este proyecto implica para la Universidad el aporte directo de los procesos docentes, investigativos y extensivos para construir un espacio integrador de su proyecto educativo en función de la pertinencia académica con relación a las demandas so-

ciales locales y nacionales. Se constituye en ejercicio o laboratorio para aportar, aprender, comprometernos como actores que desde lo educativo integran la proyección y extensión a la sociedad local mediante el vínculo formal con distintos actores y públicos de interés de las disciplinas y sus facultades o escuelas.

La organización, el desarrollo, el seguimiento y la evaluación de la experiencia con fines de retroalimentación académica, así como los logros socioeconómicos, administrativos, humanos y culturales, son metas que se gestionan y se conducen como experiencia piloto de integración de la Universidad con la realidad municipal, y por lo tanto exigen la constitución de un equipo técnico de alto nivel institucional que quiera y pueda orientar este esfuerzo, reflejo de la misión del Rosario en sus compromisos con el país.

La investigación propiamente dicha y la investigación en sentido formativo, conforme el PID, se considera proyecto desde la participación de asignaturas y procesos de práctica social e investigativa por parte de los estudiantes, los profesores investigadores y los catedráticos. La interacción de los distintos actores que así se genera permite realizar actividades de sensibilización con realidades problemáticas del municipio de San Bernardo, así como con sus comunidades e instituciones

del orden público y privado; orientar ejercicios de investigación con sentido de compromiso social, y, obviamente, desarrollar proyectos de intervención bajo la lógica de la cooperación interna y externa. De este *constructo* se deriva, además, la actividad de extensión y proyección social de sus programas académicos y área de servicios de consultoría, asesoría y educación continuada.

Las distintas acciones propuestas tendrán claridad de sus alcances, compromisos, tareas, acciones y recursos, con relación a la formación de los estudiantes y la intervención social en términos de programaciones, autofinanciamiento, compromisos de actores, apoyos y garantías de cumplimiento por parte de estudiantes, profesores y actores participantes como las instituciones, los gremios, las empresas y las comunidades urbanas y rurales.

Justificación curricular

Para la Facultad de Administración el proceso de diseño curricular del proyecto educativo de los administradores rosaristas, a partir de los lineamientos axiológicos y estratégicos de la Universidad con este proyecto piloto de currículo comprehensivo, facilita articular programas y acciones que posibilitan la flexibilidad y la formación integral, contextual, valorativa como medios para formar cada vez más de manera

pertinente en respuesta a la misión institucional.

El currículo de la Facultad, al integrar las distintas competencias académicas en sentido universal con las competencias y habilidades propias de la cultura de la formación rosarista, establece un espacio para la extensión y la proyección ética y socialmente responsable, donde las funciones de docencia e investigación se orientan y relacionan con el contexto. En este caso San Bernardo, se constituye en un espacio privilegiado para lograr este propósito. El ejercicio se articula mediante la dirección de la red social con la participación de todas sus áreas de trabajo investigativo, docente y de extensión.

La transversalidad de acciones de responsabilidad social y compromiso que se empieza a configurar, relaciona también la interdisciplinariedad para enfrentar el reto de contribuir con la creación de un polo de desarrollo integral para el incremento de la calidad de vida en una región municipal. Es además un espacio ideal para proyectar los saberes disciplinares de la administración como cuota de compromiso real de la Universidad del Rosario y la Facultad de Administración.

La extensión y la proyección social deben estar presentes en todas las acciones del estudiante, los profesores y los directivos. Comprende la vida

académica curricular, las prácticas, el lugar y la labor que aporta las bases desde lo teórico, lo metodológico, lo instrumental, lo técnico y lo operacional para que la organización en su gestión como ente económico dentro de la sociedad influya en la comunidad. Así mismo, estudiantes profesores se proyectan socialmente en una práctica social en una intervención y asesoría comunitaria en sentido social, gremial, empresarial, local, institucional.

Un final abierto

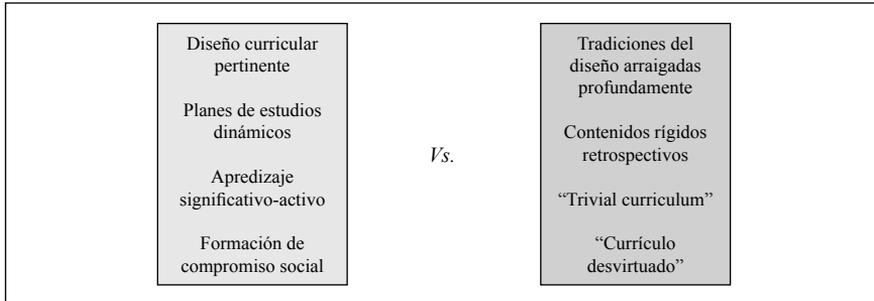
El gestionar la extensión se comprende como el proceso constructor de un *currículo comprehensivo*, que es un *vehículo integrador de la investigación y la docencia*. Cuestiona de manera creadora el quehacer cotidiano de la rutinaria docencia y la investigación puramente requisitaria y titular, es decir, poco pertinente y nada tradicional, porque lo tradicional representa rigor por su acumulado de conocimiento y praxis.

Exabrupto sería cuestionar la investigación pura y propia de las ciencias

y sus disciplinas en sus *epistemes* y hermenéuticas de estudio de las diversas escuelas clásicas y contemporáneas. Se trata de corresponder como educación superior a la esencia de su existir, cuya condición sine qua non es construir y relacionar saber a partir de la problemática humana, social, económica, política y cultural desde la extensión como relación directa para la construcción de interrogantes teórico-prácticos observables para la investigación propiamente dicha, es decir, pura, para la investigación formativa y aplicativa que hagan de la docencia un ejercicio y hecho vivo y pertinente para el país que nos ha tocado vivir.

Currículo comprehensivo implica un cambio paradigmático del tradicional. Se trata de responder a los retos de la *glocalización* compleja, asimétrica, polarizante y competitiva, por su productividad material y espiritual para la sostenibilidad local; así como regional y nacional, para corresponder a la era de los bloques, tratados y acuerdos de los países. La Figura 2 expresa el momento del contraste en debate.

Figura 2. Contrastes del cambio paradigmático



Fuente: diseño de Winston Licona y Rodrigo Vélez (2007).

REFERENCIAS

- Amin, S. (2003), *Más allá del capitalismo senil*, Buenos Aires, Paidós.
- Bauman, Z. (2000), *Trabajo, consumo y nuevos pobres*, Barcelona, Gedisa.
- (2002), *En busca de la política*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Beck, U. (2004), *Poder y contrapoder en la era global*, Barcelona, Paidós.
- Bell, D. (1989), *Las contradicciones culturales del capitalismo*, Madrid, Alianza.
- (1991), *El advenimiento de la sociedad post-industrial*, Madrid, Alianza.
- Bourdieu, P. (2001), “Neoliberalismo. La utopía de una explotación sin límites”, en: *Revista Nueva Gaceta*, núm. 2, pp. 7-13.
- García Canclini, N. (2004), *Diferentes, desiguales y desconectados. Mapas de la interculturalidad*, Barcelona, Gedisa.
- Horn, H. (1993), “Karl Jaspers (1883-1969)”, en: *Perspectivas. Revista Trimestral de Educación Comparada*, vol. XXIII, núms. 3-4, pp. 769-788.
- Licona, W. y Vélez, R. (2004), “Cultura y desarrollo integral. Viejos ideales, nuevas estrategias”, en: *Revista Universidad & Empresa*, núm. 6.
- Lombardi, F. (1973), *Las ideas pedagógicas en Gramsci*, Barcelona, A. Redondo.
- Marcuse, H. (1985), *Eros y civilización*, Barcelona, Planeta.
- Nietzsche, F. (2006), *Sobre la utilidad y los perjuicios de la historia para la vida*, Madrid, Editorial Biblioteca Edad.

Nussbaum, M. (1997), *Justicia poética*, Barcelona, Editorial Andrés Bello.

Peralta, M. V. (2006), “En la educación nos jugamos el futuro (2): ¿qué concepto tenemos de un niño? ¿Qué idea tenemos de un aula?”, en: *Revista Envío*, núm. 289, disponible en: <http://www.envio.org.ni/articulo/3236>.

Un gobierno medieval en un mundo global*

Gisele Becerra**
Francisco Cubillos***
Eduardo Rosker****

Recibido: octubre de 2007. Aceptado: noviembre de 2007.

RESUMEN

El Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario es un caso único en el mundo de perdurabilidad de gobierno corporativo, por el cual ha podido preservar su cultura y tradición medieval (desde 1653) en la designación de sus autoridades y su forma de gobierno, así como convertirse en una moderna institución de educación superior en la avanzada formación de líderes sociales, intelectuales y políticos para el país. *Nova et vetera* (lo nuevo y lo antiguo), la integración de la realidad y la dinámica contemporánea y su proyección en el futuro, integrada a la más antigua tradición universitaria originada en el *universitas scholarium* medieval, ha convertido a la institución en una moderna universidad de 354 años. Esta exitosa combinación se ha producido por la forma de gobierno que viene preservando la Universidad del Rosario desde 1653 y que le ha permitido a la Universidad liderar los cambios intelectuales, sociales y políticos del país.

Palabras clave: tradición, gobierno universitario, participación estudiantil, modernidad, continuidad y cambio, *nova et vetera*.

ABSTRACT

The Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario is a unique case in the World of corporate governance enduring, by which this university, one of the most prestigious institutions in Colombia, could preserve its culture and medieval tradition in the election of their authorities

* Este caso se ha presentado en el XXIV Congreso Internacional de WACRA, realizado en julio de 2007, en Guadalajara, México. Ha sido publicado en las memorias del Congreso y se publicará en el - *International Journal of Case Method Research and Application* (IJCRA).

** Decana de la Facultad de Administración, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: gebecerra@escuelaing.edu.co.

*** Profesor de planta. Coordinador del Área de Finanzas, Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: lcubillo@urosario.edu.co.

**** World Association for Case Method Research and Application (WACRA), Buenos Aires, Argentina.

and governance becoming a modern higher education institution that educate the future social leaders. Nova et Vetera – the New and the Old – the integration of today reality and dynamics, and its future projection, with the more ancient university tradition of the Medieval concept of “Universitas Scholarium” becoming a modern institution of 354 years old. These successful combinations produced by the continuity of traditional corporate governance since 1653 has empowered the institution and permit it to lead the most important intellectual, political and social changes of the country.

Key words: *Tradition, university governance, student participation, modernity, continuity and change, nova et vetera.*

INTRODUCCIÓN

El Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, hoy Universidad del Rosario, es un ejemplo histórico, único en el mundo, respecto a la conservación de sus tradiciones de 354 años y el moderno concepto de gestión corporativa. Desde su misma fundación en 1653 hasta nuestros días ha cumplido la misión de atender las necesidades del mercado, desarrollando una actividad académica de excelencia que ha permitido y permite formar líderes sociales para conducir las más altas posiciones en el gobierno y en todas las organizaciones empresariales y sociales de mayor prestigio en Colombia.

La tradición y lo actual, *Nova et Vetera*, su lema de siempre, es el origen de la realidad organizacional de ayer y hoy, que ha orientado el concepto original, por el cual, sin perder la tradición, se ha adecuado a la realidad de cada tiempo y se ha transformado en el eje sobre el cual se comprende el concepto de *perdurabilidad orga-*

nizacional. El objetivo de este caso es mostrar la historia de la Universidad del Rosario, a partir de los hechos históricos más importantes que han influido en la dirección de la Institución y que han desembocado en una mejor gestión organizacional, que ha adaptado la tradición a la realidad actual.

Este concepto se desarrolla a partir de la forma de gobierno de la Universidad que ha perdurado en los últimos 354 años y que conserva las características de los colegios mayores salmantinos de origen medieval. La dirección de una organización debe diseñar la estrategia y es la responsable de su ejecución, a fin de cumplir con los objetivos corporativos. En la Universidad del Rosario, desde hace más de tres siglos, la dirección queda en manos de un rector elegido por los estudiantes. Una organización tiene dueños, aquellos que fijan los máximos objetivos corporativos. La Universidad del Rosario no tiene dueños, en realidad los dueños son la misma comunidad rosarista:

estudiantes, profesores, egresados, administrativos y autoridades.

NOVA ET VETERA: ORIGEN DEL COLEGIO MAYOR DEL ROSARIO

El arzobispo de Santa Fe, don Cristóbal de Torres y Motones, funda el Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, en 1653, el 18 de diciembre. Su fundador, fray Cristóbal, como es conocido en la Universidad, redactó una serie de estatutos que quedó reflejada, hasta nuestros días, en las *Constituciones*. Estas tienen inspiración directa de las del Colegio Mayor de Salamanca en Bolonia y transmiten el espíritu básico de la concepción salmantina en cuanto a elección y función del gobierno del Colegio Mayor.

La esencia de los colegios mayores españoles se basaba en el sistema democrático para su funcionamiento, donde los colegiales elegían como directivos a algunos de sus miembros y manejaban las rentas y proveían las becas. La primera Constitución data de 1654, en la cual fray Cristóbal fundamenta y establece las bases y características del Colegio Mayor, tanto en su administración como en su gobierno y en las calidades que deben observar quienes egresen de este Colegio.

En sus orígenes, el Colegio Mayor cumplía dos funciones explícitas:

ser casa de hospedaje y universidad, donde se impartían los cursos de filosofía o artes, derecho y teología y medicina, para lo cual existían reglamentos del buen vivir y forma de enseñanza (hospedaje y academia).

Implícitamente, cumplía funciones de universidad pública, por la falta en esa zona geográfica de educación pública, esto es, venía a suplir una necesidad real del mercado educativo, de esa época. El rey Felipe IV de España expidió la licencia para fundar, en Santa Fe del Nuevo Reino de Granada, un Colegio Mayor con el nombre de Nuestra Señora del Rosario por “la gran falta que hay en aquel reino de personas que lean la doctrina de Santo Tomás y la jurisprudencia y medicina, para que estudien estas ciencias, los que se inclinen a ellas y haya en cada una hombres doctos que las usen y ejerzan como conviene”. (Constitución de 1654)

Según propias palabras de Fray Cristóbal de Torres, fundó la Universidad con el objetivo de educar a los individuos que iban a ocupar los altos cargos públicos, tanto eclesiásticos como civiles. Esto significaba no solamente cargos en la administración del gobierno, sino en todas aquellas instituciones sociales vigentes en ese momento, y para ello tanto civiles como eclesiásticos recibían la misma formación académica.

La finalidad última era educar a los españoles llegados al Nuevo Reino Granada y a sus descendientes, para lo cual exigían un certificado de limpieza de sangre o Certificado de Hidalguía, que certificara la nobleza del aspirante, para todos aquellos que quisieran ingresar al Colegio. Una de sus principales características era la de ser elitista, laico y mayormente ligado con los procesos productivos nacentes en la región:

... propondremos la definición de un Colegio mayor, que viene a ser una congregación de personas mayores, escogidas para sacar en ellas varones insignes, ilustradores de la República, con sus grandes letras y con los puestos que merecerán con ellas, siendo en todo el dechado del culto divino, y de las buenas costumbres, conforme al estado de la profesión. (Constitución de 1654)

Para lograr esto, y según el reglamento correspondiente, se establece que su metodología de enseñanza será la de:

El Catedrático [que] les señalará cada día lo que deben estudiar para el siguiente; les preguntará lo estudiado, procurando no contesten de memoria; les explicará la materia animándolos a que pregunten lo que no sepan o entiendan y procurando hacerles más agradable la lección, con lo que se obtendrán mejores resultados que con amenazas y castigos

[...] En suma, procúrese que el estudio sea para los jóvenes agradable, en vez de tarea penosa y repulsiva. (Constitución de 1654)

En ese momento, el Colegio Mayor se componía de quince alumnos becados (colegiales de primera fundación), de seis colegiales supernumerarios con beca de familia, de cuatro alumnos “familiares” con ración gratuita por desempeñar oficios varios en el Claustro y catedráticos de número variable.

ALGO DE HISTORIA

La historia del Colegio Mayor del Rosario está íntimamente ligada con la historia de Colombia. Durante el siglo XVIII, y gracias al sabio José Celestino Mutis, se propagó el movimiento de la Ilustración, que divulgó las ideas de Copérnico y Newton; se diseñó el primer plan para la enseñanza de las matemáticas modernas, y se dictaron las primeras clases de medicina.

Además, la comunidad rosarista tomó parte directa en los procesos históricos más importantes del país; sus claustros se convirtieron en sede de auténticos hechos revolucionarios. Formó la generación que tuvo participación directa en la Declaración de la Independencia, en 1810, al punto que uno de los signatarios del Acta de Independencia era rector de la Institución.

Así mismo, y por distintas decisiones de los gobiernos de turno y en medio de los tantos conflictos armados que sufrió el país, se convirtió en cuarteles para soldados, en cárceles, etc. En sus claustros han sido formados insignes hombres de la vida colombiana: literatos, juristas, magistrados, legisladores y hasta 29 presidentes de la nación, entre los cuales se cuentan Alfonso López Michelsen y Andrés Pastrana Arango.

LAS CONSTITUCIONES

Las Constituciones reglamentan las formas de elección de las autoridades de la Universidad, los requisitos para ser elegidas y las funciones que deben cumplir; así mismo, la disposición de los bienes, la participación de estudiantes y egresados, el sistema de enseñanza, entre otros temas. Las Constituciones rigen hoy la vida del Colegio Mayor, por lo que se consideran el monumento jurídico más estable de la Nación y conservan lo sustancial de las prescripciones del fundador, pues únicamente han sido modificadas parcialmente en 1893, 1930, 1974, 1984 y 1995.

GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Cuando se fundó el Colegio Mayor del Rosario, fray Cristóbal se reservó el derecho de nombrar al rector, pero dejó claro y establecido en la Consti-

tución primera que esto era por única vez y que:

... más para adelante establecemos que los colegiales, y solo ellos, tengan voto y elijan a tres personas de insignes prendas y de gran caudal en las hacienda, y se los propongan al señor Ilustrísimo Arzobispo de este Reino [...] elijan y no puedan dejar de elegir al que, según Dios y su conciencia juzgaren más a propósito para el buen gobierno del dicho Rectorado.

... Y también juren que hacen elección por su propio dictamen, sin haber sido persuadidos de ninguna persona fuera del Colegio, sea quien fuere, aunque sea el señor arzobispo. Y esta elección sea por votos secretos. (Constitución de 1654)

Claramente establece, desde sus mismos orígenes, que los colegiales tendrían la plena responsabilidad de elegir su gobierno. Las máximas autoridades del Colegio Mayor eran el rector, el vicerrector y la Consiliatura. Por sobre ellos estaba la figura del patrono, quien nombraba al rector de acuerdo con la elección de los colegiales; cuidaba de la buena administración del Colegio Mayor y solicitaba una rendición de cuentas anual al rector.

En esa época, el patrono era el arzobispo del Nuevo Reino de Granada y así continuó durante muchos años,

hasta cuando la figura de patrono quedó en manos de los gobernadores y, finalmente, en el presidente de Colombia. La función principal del patrono es la de nombrar al rector, en función de la terna de nombres que eleva la Consiliatura. Hasta hoy en día, no ha existido contradicción entre el primero de la lista sugerida y la decisión final del patrono.

El primer rector elegido por colegiales y consiliarios fue Juan Peláez Sotelo, el 18 de diciembre de 1665. Además, el patrono vela por el cumplimiento de las Constituciones y puede llegar a ayudar al Colegio Mayor en momentos de crisis. En 1995, la Presidencia de la República definió al patronato como una figura simbólica y honorífica que, de mantenerse, no tendrá ninguna consecuencia jurídica.

Durante algunos años, el patrono del Colegio Mayor fue el arzobispo, pero luego esa dignidad pasó al rey de España o su delegado. Hoy en día se mantiene el criterio original de la conformación del gobierno, siendo la máxima autoridad la Consiliatura, con la presidencia del rector de la Universidad, a quienes acompañan el vicerrector, el síndico, los colegiales, los consejos académicos de las facultades, así como la figura del patrono.

El Consejo Académico de cada Facultad está integrado por el rector, su decano, el director administra-

tivo financiero de la Facultad, dos profesores (uno de ellos egresado de la Universidad), un colegial de la respectiva Facultad, un egresado y un representante del Consejo Estudiantil. Según palabras del rector Antonio Rocha (1968-1973), la Universidad del Rosario es “una institución de educación privada pero autónoma, desde el primer instante de su existencia; con independencia de la universidad oficial; con patrimonio distinto del público; y, con derecho a regirse”.

Funciones del rector

La función principal del rector, definida en la primera Constitución, es la de cuidar las haciendas, presidir el Colegio y rendirle cuentas al patrono:

Considerando que las haciendas no son más de lo que se hace en ellas, y por eso se llamaron haciendas; y atendiendo que las divinas letras las honraron con el nombre de substancias, por ser la fortaleza fundamental de las comunidades y reparando que todo lo que se puede hacer en las haciendas, es su buen gobierno, que atiende a su perpetuidad y aumentos, juzgamos por la cosa más importante que los que gobernaren el Colegio se junten uno o dos días por lo menos cada semana a conferir las materias pertenecientes a la conservación y aumentos de las haciendas del colegio... (Constitución de 1654)

El rector gobernaba el Colegio con la colaboración de los consiliarios, quienes actuaban como consejeros. El rector no podía tomar decisiones sin consultar con los consiliarios, “pues el rector y el vicerrector tienen mayores obligaciones a cuidar de las haciendas y a presidir el Colegio con toda justificación” (Constitución de 1664). El rector no podía tomar ninguna determinación sin la aprobación del patrono, por lo que debía pedir permiso para adquirir o vender bienes muebles o inmuebles, modificar fechas de elecciones o posesión de directivos, etc. En la actualidad, además de las cuestiones protocolares inherentes a su cargo y sus tareas específicas en el rectorado, preside la Consiliatura, la Colegiatura y los respectivos consejos académicos.

Funciones de los consiliarios

La Consiliatura es, hoy en día, el máximo organismo directivo del Colegio y asesora al rector en todos los aspectos de su tarea. Puede adoptar su propio reglamento, y de acuerdo con las atribuciones de las constituciones antiguas y nuevas, además de cuidar de los bienes del Colegio, aprobar el presupuesto anual de ingresos y gastos, cumple las demás funciones que le estén asignadas. Según establece la Constitución de 1893: “sólo a la Consiliatura corresponderá manejar los capitales y rentas del Colegio y será inválido y nulo todo contrato que celebre el señor

rector por cantidad mayor de cien pesos...”.

Toda reunión de la Consiliatura deberá contar con la presencia del rector, que la preside; con al menos tres consiliarios, y con el colegial mayor. Toda decisión que se tome debe ser aprobada por mayoría absoluta de votos, y en caso de empate decide el voto del rector.

Funciones de los colegiales

La Universidad del Rosario, según lo establecido en el modelo diseñado por su fundador y reflejado en las Constituciones, se define como *universitas scholarium*, es decir, los estudiantes influyen en su gobierno y administración a través de la Colegiatura. La función principal de los colegiales es elegir tanto al rector como a los consiliarios. No obstante, también debe representar a la comunidad del Colegio, conservar el espíritu y la tradición del Colegio y prestar colaboración y ser enlace entre los estudiantes y los directivos.

Uno de los objetivos particulares de la Colegiatura es ayudar a fortalecer las políticas, los recursos y los mecanismos de apoyo económico a estudiantes, así como respaldar las políticas de incentivos de la Universidad. Además, implica colaborar, junto con las demás instancias pertinentes, en la obtención de fondos, convenios y subsidios alimenticios;

en su asignación, y en la difusión de estos y otros mecanismos, como la consecución de puestos de trabajo para los estudiantes.

Basándose en estos criterios, la Colegiatura actúa y opina en los distintos espacios de decisión y discusión institucional en los que participa. Estos quince colegiales, máxima distinción que un alumno puede recibir, se transforman en un organismo muy joven con una responsabilidad muy grande, porque representan a más de los diez mil estudiantes cursando actualmente en la universidad. Y a decir del padre Olmedo, cuando afirmaba que “como se trataba de jóvenes escogidos que habían de ocupar luego los altos puestos en la sociedad, era conveniente que durante los años de colegios se ensayasen en lo que luego habrían de practicar”.

Funciones del síndico

El síndico se encarga de manejar los haberes de la Universidad y debe presentar un informe anual a la Consiliatura y luego al señor patrono, pues es su responsabilidad conservar el patrimonio de la Institución.

SISTEMA DE ELECCIÓN

Primera elección

La primera elección sucedió efectivamente con el primer rector elegido, momento en el cual se reunieron el

rector, tres consiliarios, el procurador, el secretario, quince colegiales fundadores, ocho supernumerarios y un maestro de ceremonias que tuvieron la tarea de elegir a su máxima autoridad. Treinta personas que conjuntamente asumieron semejante responsabilidad. El primer rector elegido bajo este procedimiento fue Juan Pérez Sotelo, el 18 de diciembre de 1665. Y desde ese momento, esta tradición se ha mantenido, con pequeños ajustes, hasta nuestros días.

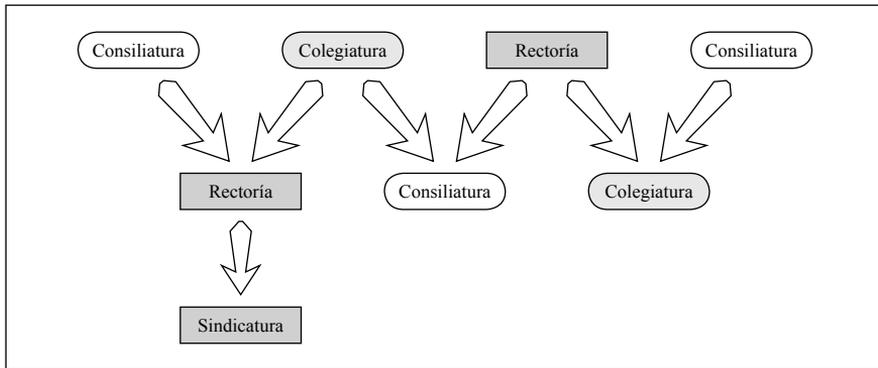
Elección actual

¿Sistema complejo? ¡Si! A pesar de que las elecciones se van realizando secuencialmente, el sistema parece ser sumamente complejo, porque unos eligen a otros siempre en forma conjunta. Pero esto garantiza la transparencia del sistema electivo, así como la autorregulación del sistema.

¿Democrático? ¡Absolutamente! Quince estudiantes son representantes naturales del total del estudiantado rosarista, que tienen la trascendente responsabilidad de elegir a sus autoridades.

¿Calificado? También. Los estudiantes son elegidos en función de sus méritos académicos, morales y personales. Esta forma de elección se ha transformado en un círculo virtuoso que, por su misma complejidad, se autorregula y permite la más absoluta

Figura 1. Sistema de elección actual



representación de toda la comunidad del Rosario en su máximo gobierno (Figura 1).

Elección de los colegiales

Los estudiantes postulados para colegiales vienen de un proceso de selección sumamente delicado, en el que participa el Consejo Académico de cada Facultad, con la presidencia del rector. Cada facultad propone un listado de candidatos a partir de los estudiantes de pregrado que tienen las mejores calificaciones académicas, así como altas condiciones y cualidades morales y personales. A partir de tales cualidades, se realiza una serie de entrevistas para evaluar con mayor profundidad las características y perfil de los candidatos.

Elección de los consiliarios

Los consiliarios son cinco personas elegidas por un cuerpo electoral compuesto por el rector y los quince colegiales de número, para un pe-

riodo de cuatro años con posibilidad de reelección indefinidamente. A su vez, la Consiliatura tiene la responsabilidad de convocar a elección del rector y de elegirlo junto con los colegiales de número.

Elección del rector

La elección de rector se hace mediante un proceso democrático, en el cual tienen voto los colegiales de número (quince estudiantes de grandes méritos) y los consiliarios (grupo de cinco máximos directivos). El período del rector es de cuatro años, contados a partir del 24 de octubre del año de elección y podrá ser reelegido solamente para dos períodos consecutivos.

Elección del síndico

El síndico es nombrado por la Consiliatura en pleno, con el rector que la preside y un colegial mayor, para un período de cuatro años, pero es

posible su reelección para un período indefinido.

VETERA ET NOVA: LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO COMO ORGANIZACIÓN MODERNA

Desde hace aproximadamente diez años, la Universidad adoptó un moderno concepto de gestión, en el que integra la tradicional administración institucional con una moderna gestión organizacional que permitió reconvertir los procesos estratégicos. Bajo la rectoría de Mario Suárez Melo se fijaron unos objetivos organizacionales y decisiones estratégicas sumamente importantes para la modernización de la Universidad. Se pueden resumir muy brevemente en fortalecimiento académico, fuerte desarrollo de la investigación científica, proceso de compromiso docente, establecimiento de relaciones internacionales, creación de departamentos especializados, oposición a una universidad despersonalizada y masiva y avance en la necesidad de contar con una cuidadosa labor gerencial,

El diseño de un Plan Estratégico Institucional con el correspondiente correlato presupuestal es el eje de la administración de la Universidad, junto con la incorporación de direcciones administrativo-financieras en cada facultad, que ayudan estructurar el presupuesto de la unidad

académica y a hacerle su posterior seguimiento.

Desde esa época (1993) y durante los últimos diez años, se han venido diseñando y ejecutando planes estratégicos de desarrollo y se ha generado una cultura de autoevaluación y mejoramiento que nos permite afirmar que ha sido un proceso de crecimiento continuo, que nos acerca más a la excelencia: “La velocidad de los acontecimientos y la urgencia del cambio, nos obligan a planear y ejecutar simultáneamente. Es el privilegio de la acción, con todos sus peligros pero también con todas sus satisfacciones” (H. P. Knudsen, 2002).

La elaboración del presupuesto es la herramienta principal, porque implica integrar todos los programas de la universidad, elevados por cada unidad académica, en el cual se realiza un minucioso trabajo de decisión estratégica y administrativo-financiera, en función de las necesidades propias y proyección de sus respectivos ingresos, y que se ajustan a la estrategia integradora de la Universidad. Aquí el eje de trabajo de este presupuesto es la generación de ingresos y no la restricción de gastos. La Consiliatura aprueba o desaprueba el presupuesto y el síndico es el garante de que toda la organización esté trabajando alrededor del plan estratégico

La disposición del presupuesto es colectiva, y su control y ajuste es permanente. De esta manera se produce una dinámica enriquecedora y realista. Debido a que el Rosario es de nadie y a que toda la comunidad es su dueña, se crea un compromiso de liderazgo colectivo para el diseño e implementación de las estrategias que permitan el logro de los objetivos:

Los consiliarios y el rector son meros administradores de esa persona jurídica de la comunidad rosarista: no son dueños, son meros mandatarios. Tampoco son dueños, sino meros beneficiarios, usuarios temporales apenas, los estudiantes. Tampoco lo es de los profesores y empleados. De la Fundación del Colegio Mayor, tocado de eternidad mientras cumpla sus finalidades, apenas ellos son accidente, algo que pasa. (A. Rocha, 1972)

Hoy es tan válido este concepto que el Plan Estratégico, transformado en presupuesto, permite, tanto en la fijación de objetivos como en el control de su cumplimiento, que toda la comunidad sea partícipe y solidaria en su construcción y control y que sientan como propia y en todas sus dimensiones esta propiedad. Hoy, la Universidad es una institución financieramente sólida, sin endeudamiento y con el criterio básico/concepto fundamental de que la principal reinversión es en capital humano.

Como hace 354 años, la Universidad del Rosario sigue atendiendo una necesidad básica del mercado colombiano, la formación de líderes sociales. Su gobierno sigue manteniendo el concepto original con el cual fue originalmente diseñada, así como su profunda atención a “las haciendas” del colegio. La diferencia estriba en la adecuación a los nuevos tiempos de su funcionamiento organizacional.

Fray Cristóbal de Torres, fundador del Colegio Mayor del Rosario, atendió en su momento una necesidad del mercado y proveyó de educación superior a un segmento no atendido, con una concepción y visión sumamente moderna y anticipatoria. Hoy la Universidad del Rosario continúa con esa idea original y responde al mercado con excelencia académica, tecnología de avanzada y claras ideas respecto de las necesidades de la sociedad colombiana. Para ello integra a la sociedad a líderes organizacionales de la más alta calidad:

La administración es una disciplina dinámica, el paso por la universidad es breve y el amor al conocimiento permite al administrador rosarista amar el libro, regresar a la universidad y aprender a aprender. La actualización a través del estudio persistente permitirá que los administradores del Rosario sean pertinentes, con alta capacidad de propuesta, posibilidad sólo factible en la medida en que la

fundamentación teórica actualizada vaya llegando. Amor al conocimiento para enriquecer la capacidad de propuesta, característica de un administrador y verdadera ventaja competitiva para su desempeño profesional. (Restrepo, 2005)

Hoy, el equipo administrativo y financiero de la Universidad es rosarista, está compenetrado con los principios liminares del Colegio Mayor, comprende la gestión y el control de la gestión de la universidad y tiene absoluto compromiso y sentido de la responsabilidad ética para con su comunidad. Las ideas de fray Cristóbal, como todos conocemos al fundador del Rosario, se mantienen vivas. Su revolucionario concepto de cubrir una necesidad del mercado de la región, formar preclaros e insignes líderes sociales, es hoy todavía el concepto y razón de ser de la Universidad.

Su mandato, que sean los estudiantes quienes elijan a sus autoridades, permanece inalterable, no solamente en su concepto sino —con algunas pequeñas modificaciones— en su forma. Gestión y administración desde el mismo inicio, en palabras de fray Cristóbal, y hoy en la misma senda con un planeamiento estratégico. La Universidad del Rosario cuenta con:

- Una estrategia traducida en su Plan Estratégico Institucional y que resulta ser el alma del cumplimiento de su misión y sus más altos objetivos organizacionales.

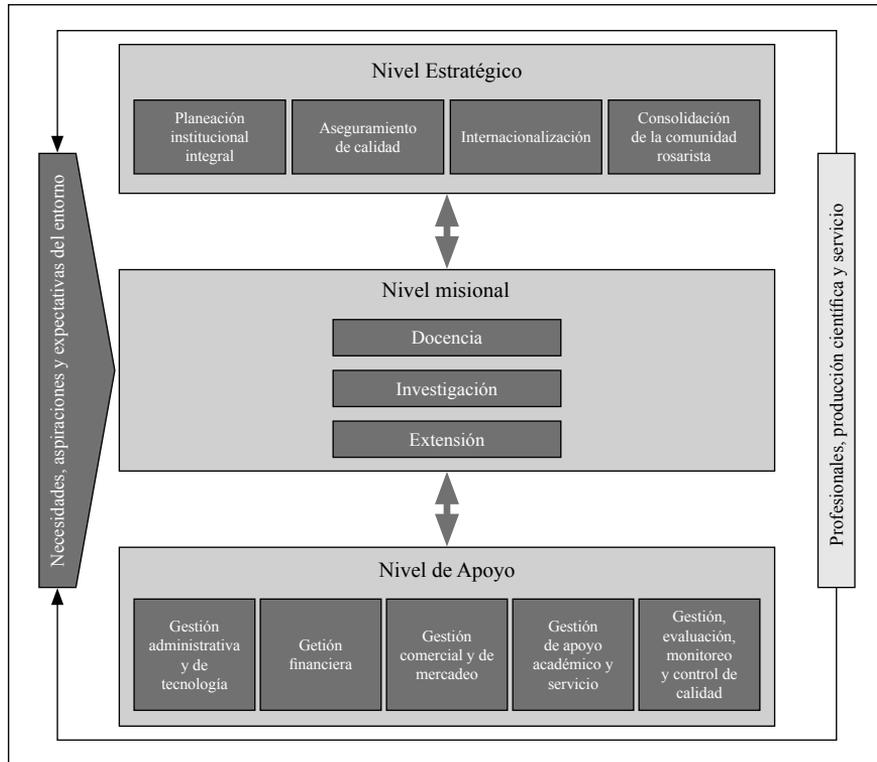
- Una estructura conformada por sus autoridades y las respectivas instituciones internas que dirigen la Universidad.
- Un sistema conformado por todos los procesos, formales e informales, que permiten la adecuada gestión de la institución. Un sistema sinérgico e interactivo, donde cada uno de los partícipes es parte de una interactiva red de gestión y administración.
- Una cultura propia, fuertemente arraigada en toda la comunidad rosarista y que tiene una herencia de 354 años.
- Un estilo de gerencia propio, que demuestra en cada una de las actividades propuestas que se integran el plan estratégico y sus resultados operativos y estratégicos.
- Unos recursos humanos, que se seleccionan en función de sus conocimientos y habilidades, y que en su mayoría pertenecen a la comunidad rosarista.
- Unos valores compartidos por toda la Universidad del Rosario y que reflejan una cultura que se ha mantenido durante más de trescientos años.

MAPA DE PROCESOS

En la actualidad, la Universidad tiene armado un concepto organizacional muy claro en cuanto a los procesos internos, como se puede observar en la Figura 2.

Vamos a tratar de explicar brevemente la figura anterior con una comparación entre la situación en los orígenes de la Universidad y los procesos actuales (Tabla 1).

Figura 2. Concepto organizacional rosarista



Fuente: www.urosario.edu.co.

Tabla 1. Comparación entre los orígenes de la Universidad y la actualidad

Fundación, 1653 (Vétera)	Hoy, 2007 (Nova)
Nivel estratégico	
<i>Planeación institucional integral</i>	
Fray Cristóbal, en su fundación, rector y vicerrector	Consiliatura, toda la comunidad rosarista
<i>Aseguramiento de la calidad</i>	
Por “limpieza de sangre” de los postulantes y calidad académica de los egresados	Procesos internos de distintos comités y facultades en sus acreditaciones académicas
<i>Internacionalización</i>	
El concepto estaba más relacionado con los ingleses, españoles	Desarrollo de la acreditación internacional, convenios gran movilidad de profesores y estudiantes
<i>Consolidación de la cultura rosarista</i>	
Construcción de la cultura rosarista	Permanente retroalimentación y aseguramiento de la cultura
Nivel misional	
<i>Docencia</i>	
Catedráticos elegidos por la comunidad avanzada científica en la región	Docentes de alto nivel académico diversidad de metodologías
<i>Investigación</i>	
No era prioritario	Tema fundamental para la creación de conocimiento y su aplicación a las necesidades de la sociedad
<i>Extensión</i>	
No existía	Fuerte actividad en la sociedad, organizaciones, instituciones nacionales e internacionales
Nivel de apoyo	
<i>Gestión administrativa y tecnológica</i>	
Realizada por el rector y vicerrector	Equipos administrativos integrados a cada unidad académica
<i>Gestión financiera</i>	
Rector y consiliatura	Sindicatura dirección financiera
<i>Gestión comercial y mercadeo</i>	
No existía	Equipos especialmente capacitados
<i>Gestión de apoyo académico y de servicio</i>	
No existía	Continuo apoyo a las áreas académicas
<i>Gestión de evaluación, monitoreo y control de la calidad</i>	
No existía	Comités y unidades académicas comprometidas

Fuente: *elaboración propia.*

Necesidades, aspiraciones y expectativas del entorno

Tal como en su origen aspiraba fray Cristóbal, la Universidad debe aten-

der las necesidades, aspiraciones y expectativas no solamente de sus ingresantes, sino también de la sociedad en su conjunto.

Profesionales, producción científica y servicio

Estas necesidades de la sociedad se satisfacen entregándole profesionales de alto nivel intelectual y calidad profesional. Una producción científica es resultado de la investigación y la generación de conocimiento y servicio, traducido en acciones comunitarias concretas llevadas a cabo por docentes, investigadores y estudiantes de la Universidad. A esto hay que sumarle el resultado básico de su concepción original como Universidad, la formación y la generación de personas ilustres que se conviertan en líderes sociales del más alto nivel académico, profesional y ético.

CONCLUSIÓN

La Universidad ha pasado por momentos muy difíciles —y, en algunos momentos, críticos— que pudieron determinar su fin como institución. Fue cuna de la Independencia, ha participado vivazmente en todas las decisiones que han influido, directa o indirectamente en la creación de un gran país, pero su espíritu se ha mantenido inalterable.

Únicamente aquellos que son parte del Rosario pueden comprender ese misterioso halo que rodea a su comunidad (estudiantes, profesores y autoridades), en sus edificios (salones de clase, patios, claustro, etc.) y en su pensamiento. Es algo que trasciende

lo intelectualmente comprensible; es algo que se siente, se respira y se vive a cada momento.

Claridad del pensamiento, fuerza, vigor, misterio, convicción, espíritu corporativo, comprensión de la misión y la visión original, cultura organizacional, son sólo algunos calificativos que pueden ayudar a entender o clarificar la razón de la perdurabilidad de la Universidad. Explica algunas de las razones de su inalterable camino como institución educativa superior:

Aun cuando es claro que el Rosario no puede vivir solamente de las glorias de su historia, definitivamente es cierto que debemos sentirnos orgullosos de nuestra tradición con la claridad que esta nos genera nuevos retos de transformación de la sociedad y avance de la ciencia.

En últimas, buscamos una universidad que se anticipe al futuro, asumiendo con calidad el compromiso del presente, que garantice egresados capaces de contribuir en la solución efectiva de los problemas del país; egresados que trasciendan someramente profesional y se conviertan en personas útiles a la sociedad o como diría nuestro fundador en “insignes ilustradoras e ilustradores de la República” capaces de trazar nuevos horizontes iluminados por nuestra filosofía y tradición rosaristas. (H. P. Knudsen, 2002)

La revista de la Universidad del Rosario, *Nova et Vetera*, en su primer editorial de 1905, decía: “El Colegio del Rosario no es mecanismo que reciba movimiento de causas externas, sino [un] organismo vivo que posee en sí mismo el origen de su creación...”.

REFERENCIAS

- Academia Colombiana de Historia (2004), *Boletín de Historia y Antigüedades*, vol. XCI, núm. 827.
- Entrevistas con María Clara Guillén de Iriarte; con José Manuel Restrepo, vicerrector de la Universidad del Rosario; con Carlos Alberto Dossman Morales, síndico de la Universidad del Rosario; con Luis Enrique Nieto Arango, secretario general de la Universidad del Rosario.
- Guillén de Iriarte, M. C. (2003), *Rectores y rectorías del Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, 1653-2003*, Bogotá, Guadalupe.
- Revista Colegio del Mayor de Nuestra Señora del Rosario* (1999), “Educación y poder”, vol. 92, núm. 582.
- Revista Colegio del Mayor de Nuestra Señora del Rosario* (2005, diciembre), vol. 100, núm. 594.
- Universidad del Rosario (s. f.), *Constituciones*.

La administración logística inmersa en las megatendencias empresariales

María Andrea Trujillo Dávila*
Alexánder Guzmán Vásquez**

Recibido: abril de 2007. Aceptado: mayo de 2007.

RESUMEN

En el entorno empresarial han tenido un fuerte impacto dos de las principales megatendencias empresariales: la globalización y el cambio tecnológico drástico. Lo anterior hace necesario adoptar buenas prácticas empresariales que permitan a los entes económicos alcanzar mejores rendimientos, mayores índices de eficiencia y resultados apropiados para los diferentes grupos de interés. Por ello la administración logística de la cadena de valor se ha convertido en un factor clave para el éxito empresarial y permite el posicionamiento de la empresa ante los retos impuestos por las megatendencias.

Palabras clave: logística, cadena de valor, globalización, cambio tecnológico.

ABSTRACT

In the corporative environment, two of the most important corporative mega trends, have had a strong impact: The globalization and the rigorous technologic change. In fact, these changes make the necessary adoption of good corporative practices, which allows to the economics' organisms, to get best utilities, greater levels of efficiency and appropriate result for different interest groups. As a result, the value chain's logistic administration has become an important key for corporative successful and allow a corporative adjustments according with the goals input by the mega trends.

Key words: Logistic, value chain, globalization, technologic change.

* Magister en Administración. Ingeniera sanitaria. Profesora e investigadora de la Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Colombia. Estudiante del Doctorado en Administración, Universidad de los Andes, Colombia. Correo electrónico: maria.trujilloda@urosario.edu.co

** Magister en Administración. Administrador de empresas. Estudiante del Doctorado en Administración, Universidad de los Andes, Colombia. Correo electrónico: ale-guzm@uniandes.edu.co

ANTECEDENTES

En el entorno empresarial han tenido un fuerte impacto dos de las principales megatendencias empresariales: la globalización y el cambio tecnológico drástico. El avance tecnológico inmerso en el mundo empresarial y la eliminación de las fronteras en los negocios han llevado al surgimiento de la hiperrivalidad y del hacinamiento empresarial, lo que se constituye en una muestra visible de la falta de estrategia gerencial. Como consecuencia, el entorno empresarial avanza hacia una época en la cual las expectativas de los accionistas son crecientes y los resultados obtenidos decrecientes. La destrucción de valor es la constante en todos los sectores y la mayoría de empresas.

Es necesario adoptar buenas prácticas empresariales que permitan a los entes económicos alcanzar mejores rendimientos, mayores índices de eficiencia y resultados apropiados para los diferentes grupos de interés. Por ello la administración de la cadena de valor se ha convertido en un factor clave para el éxito empresarial. El surgimiento de los *clusters* se constituye en una clara evidencia de lo anterior.

La logística se entiende como el fenómeno contemporáneo que permite lograr la máxima productividad en toda la cadena extendida de valor, en el entendido de que dicha cadena comien-

za con el proveedor del proveedor y termina en el cliente del cliente. Este documento pretende evidenciar que a pesar de las dificultades que presenten las megatendencias, lo realmente importante radica en el posicionamiento de la empresa ante ellas.

La actual globalización de los mercados y su creciente dinámica competitiva exigen a la empresa la búsqueda permanente de la productividad en sus procesos y la calidad en los productos y servicios que ofrece como mecanismo para perdurar en el tiempo. En este escenario, la administración logística se constituye en una herramienta fundamental para la empresa de hoy.

Un proceso de producción transforma insumos en un producto o en un servicio, y esto implica la toma de decisiones rápidas. Las decisiones acertadas apoyan el incremento de la rentabilidad de la empresa y su crecimiento en el tiempo. Las decisiones equivocadas pueden incrementar los costos de las empresas y llevar a la pérdida de participación en el mercado, y en una situación más extrema a su desaparición. Por lo tanto, comprender las funciones de la gestión de producción y conocer las herramientas para tomar buenas decisiones son vitales en la conformación de una empresa de clase mundial.

Peter Drucker escribió en la década de los setenta el artículo “El conti-

nente negro de la economía”. Las implicaciones del título y la orientación de sus argumentos apuntan a señalar lo poco que la dirección de una empresa conocía sobre las oportunidades existentes para alcanzar el apalancamiento de las utilidades mediante la logística: “La distribución física es la frontera de los negocios de hoy. Es el área donde pueden alcanzarse resultados administrativos de gran magnitud. Y todavía es un gran territorio inexplorado” (Drucker, 1962: 268).

Hoy en día las actividades de distribución son insuficientes y las organizaciones que deseen perdurar en el tiempo y generar resultados financieros superiores deben trabajar la administración logística como una prioridad.

Años más tarde, Drucker evidenció en su libro *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI* (1999) las estrechas diferenciaciones en valor agregado existentes entre empresas del mismo sector. La tecnología y la revolución de la información difícilmente dejan espacio para que el consumidor final palpe la diferenciación basada en producción, para quien cobra valor el producto correcto, en el lugar correcto, en el momento correcto, con la calidad requerida y al precio adecuado. En esta diferenciación, la logística desempeña un papel preponderante.

Este término castrense (la logística) se ha ido adaptando al lenguaje “civil” y en los últimos tiempos ha tomado relevancia en el sector del transporte terrestre de mercancías. La logística estudia, analiza y optimiza los flujos de materiales y de información de toda la cadena de valor y sus procesos de retorno, desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente. Esta definición representa todo el engranaje que existe desde el aprovisionamiento hasta la distribución física, el transporte y la satisfacción del cliente. Es un término globalizador: multitud de operaciones, gestiones y transacciones en un solo concepto.

La logística, que hasta hace pocos años se había considerado en Colombia un proceso técnico, de bajo perfil y con gente inexperta en su administración, ha empezado a convertirse en el gran factor de competitividad cuando las empresas se enfrentan a mercados internacionales. Un estudio de caracterización de la logística en el país, realizado por el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), a finales de 1998, muestra cómo, desde finales de la década pasada, más del 85% de los empresarios colombianos veía la necesidad de hacer un cambio radical en la gestión logística de las empresas para afrontar las exigencias del nuevo milenio.

Considerando las posiciones anteriores, la logística, desde el punto

de vista gerencial, es un modelo de gestión necesario para manejar de forma integral la cadena de valor, de tal manera que logre el balance óptimo entre las necesidades del cliente y los recursos disponibles de la empresa. Su desempeño debe ser medido a través del servicio al cliente final.

Fruto del avance en las telecomunicaciones, las organizaciones han venido presentando diversos cambios. Es el caso de las compañías de transporte de encomiendas, que ofrecen cada vez entregas más rápidas a diferentes destinos en el mundo. Los sistemas logísticos se han modificado; el cliente exige tiempos de respuesta menor, unidos a una alta calidad del servicio.

En resumen, y teniendo en cuenta las aproximaciones revisadas en páginas anteriores, se puede concluir que la logística como modelo de gestión en cualquier organización busca gerenciar estratégicamente la cadena de valor y los procesos de retorno asociados con esta. Lo anterior con el objetivo de alcanzar la eficiencia, la efectividad y la plena satisfacción de los grupos de interés (*stakeholders*). En este sentido, se asegura la perdurabilidad de la organización.

Por lo tanto, la Logística no es una actividad funcional, sino un modelo, un marco referencial. “No es una función operacional, sino un meca-

nismo de planificación, es una manera de pensar que permitirá incluso reducir la incertidumbre en un futuro desconocido” (Universidad del Rosario, 2006: s. p.). El propósito de este documento es mostrar cómo la administración logística de la cadena de valor se constituye en una de las principales alternativas de gestión para hacer frente a los grandes desafíos globales que hoy inciden en el entorno empresarial.

MEGATENDENCIAS Y ENTORNO EMPRESARIAL

La aceleración del ciclo de los productos, la redefinición de la competencia, la redefinición del papel de la mujer, la sociedad del conocimiento, el cambio tecnológico drástico, la brecha entre ricos y pobres, la preocupación por el medio ambiente, la globalización de la empresa, entre otras, parecen ser megatendencias reconocidas por varios autores, desafíos globales identificados en los estudios de futuro, objetivos de trabajo de organizaciones no gubernamentales. En todo caso, todas y cada una de ellas inciden en el medio en el cual se desenvuelven y compiten las empresas, e imponen retos de gestión y gerencia empresarial.

En este artículo se abordan dos megatendencias que inciden en la rivalidad que se genera entre las organizaciones en la actualidad: la globalización y el cambio tecnológico drástico. Lo

anterior no implica que se desestimen otras megatendencias, pero sí llama la atención sobre aquellas que inciden fuertemente en la rivalidad y el hacinamiento empresarial.

La globalización

En torno al fenómeno de la globalización se han realizado variadas investigaciones cuya pretensión es, en principio, aproximarse a una definición que no sólo describa el proceso, sino que analice las repercusiones y tendencias que conlleva en el entorno económico, político, social, cultural, ambiental y empresarial. La globalización puede definirse como el proceso mediante el cual los bienes de una nación se trasladan a través de barreras regionales y nacionales, en el entendido de que dicho traslado involucra recursos humanos, producción, bienes y derechos de capital. Puede decirse que por medio de la globalización se disminuye la distancia económica entre países y regiones, y esto a su vez genera apertura de mercados.

En términos generales, la globalización se ha asociado a un proceso económico que se describe como el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico a lo largo del tiempo, esto es, a la integración de las economías alrededor del mundo a través del comercio y flujos de capital financiero.

Con el fin de establecer un marco en torno a la apertura de mercados es necesario recordar que:

... hacia 1944, en las reuniones de Bretón Woods, se había previsto la constitución de un tercer organismo económico mundial, la Organización Internacional de Comercio. Desde esa época hasta casi cincuenta años después el intercambio mundial de mercancías estuvo regido por un conjunto de normas comerciales y concesiones arancelarias acordadas entre un grupo de países, que se llamó Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, General Agreement on Tariffs and Trade) firmado en 1948. Fue así entonces como en 1994 tras vislumbrar el dinamismo de los mercados globalizados, en Marrakech (Marruecos) se crea la Organización Mundial del Comercio, organismo multilateral que dirige y promulga las reglas de juego en materia de comercio entre países, las cuales permiten comprender el entorno comercial mundial.

La OMC propende por asegurar que las corrientes comerciales circulen con facilidad, previsibilidad y libertad. Para ello, se han definido acuerdos comerciales que establecen normas jurídicas fundamentales del comercio internacional para todos los países miembros y abarcan temas como agricultura, textiles y vestido, servicios bancarios, telecomunicaciones, contratación pública, normas

industriales, reglamentos sobre sanidad de los alimentos y propiedad intelectual entre otros. (Martínez Coll, 2001: s. p.)

Los años noventa marcaron un hito en el desarrollo del comercio internacional. El progreso y el desarrollo tecnológico fueron el punto de partida de los cambios estructurales que hoy se perciben en las economías mundiales. El surgimiento del sector de servicios en los países industrializados, como factor clave en la productividad y competitividad, y la inversión extranjera directa en países desarrollados y emergentes apoyaron los procesos de globalización.

Por otra parte, la tendencia a la liberalización del comercio por parte de las economías emergentes para llevar a cabo su integración al comercio mundial permitió que las naciones en desarrollo fueran protagonistas en la liberalización del comercio a escala mundial. A comienzos de los años ochenta el intercambio del sureste asiático mostró dinamismo y luego varios países de América Latina abrieron unilateralmente sus economías.

El comercio en materia internacional ha evolucionado de manera acelerada. De acuerdo con un reciente informe sobre comercio internacional de la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2006), las exportaciones de mercancías han tenido un comportamiento creciente en los últimos

años. En el 2002, el crecimiento de las exportaciones fue de 3,5%; en el 2003, de 5,0%; en el 2004, de 9,5%, y en el 2005, de 6%. El crecimiento económico siguió siendo fuerte en la mayoría de las regiones y únicamente la economía europea registró un bajo crecimiento del producto interno bruto (PIB), al representar menos de la mitad del crecimiento registrado en América del Norte.

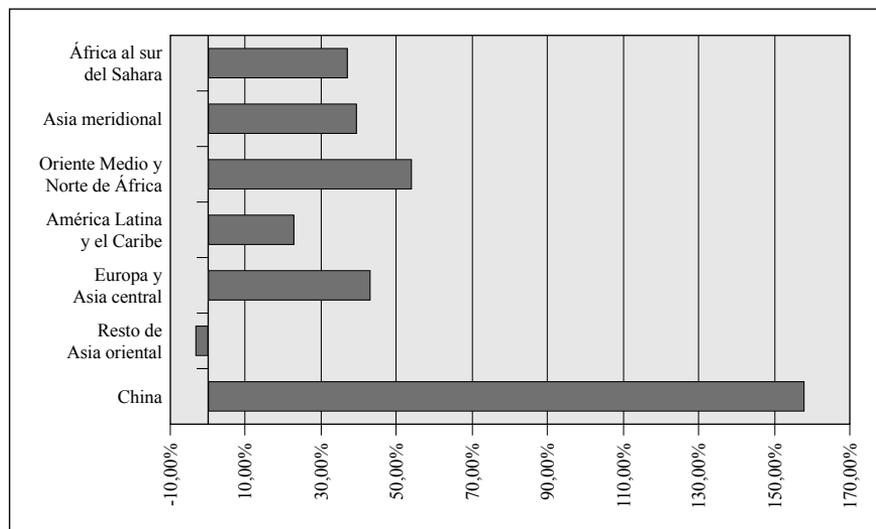
A diferencia de Europa, en Japón se experimentó un fortalecimiento de la actividad económica. El crecimiento económico de las regiones en desarrollo se mantuvo fuerte durante el 2005 y permitió que en América Latina y el Caribe, África y Oriente Medio el PIB creciera en promedio entre el 4% y el 5%. Al tiempo las regiones más pobladas del mundo, representadas por China e India, notificaron un aumento del PIB del 9,9% y 7,1%, respectivamente.

Respecto a la evolución del comercio de mercancías y de servicios en el mundo, en el 2005 el valor de las exportaciones mundiales de mercancías aumentó un 13%, a más de 10 mil millones de dólares estadounidenses, y el de las exportaciones mundiales de servicios comerciales, el 11%, hasta alcanzar 2,4 mil millones de dólares. Por tercer año consecutivo, las exportaciones transfronterizas de mercancías aumentaron más que las exportaciones mundiales de servicios comerciales.

Valer la pena resaltar que la variación porcentual de las exportaciones, tanto de mercancías como de servicios, ha sido en los últimos años, en todos los casos, positiva (Figura 1). La exportación mundial de mercancías creció en el 2003 en un 17%; en el 2004, en un 21%, y en el 2005, como se mencionó, en un 13%. Así mismo, la exportación mundial de servicios creció en el 2003 en un 15%; en el 2004, en un 19%, y en el 2005, como se mencionó, en un 11%. En América Latina y el Caribe el crecimiento de mercancías fue del 25%. La evolución favorable de los precios de los productos básicos y la apreciación de los tipos de cambio contribuyeron a esta excelente evolución del valor nominal del comercio de la región (OMC, 2006).

América del Norte realiza el 15% de las exportaciones de mercancías; Europa, el 44%, y Asia, el 27%, para un total entre estas tres regiones del 86% de las exportaciones mundiales de mercancías. De las importaciones mundiales de mercancías, América del Norte lleva a cabo el 22%; Europa, el 43%, y Asia, el 25%, para un total entre las tres regiones del 90%. Igual sucede con las exportaciones e importaciones mundiales de servicios. América del Norte realiza el 17% de las exportaciones de servicios; Europa, el 52%, y Asia, el 22%, para un total entre estas tres regiones del 91%. De las importaciones mundiales de servicios, América del Norte lleva a cabo el 16%; Europa, el 48%, y Asia el 25%, para un total entre las tres regiones del 89%. En ambos

Figura 1. Aumento porcentual en la participación en el mercado mundial, 1995-2005



Fuente: *Banco Mundial (2005)*.

casos, sea mercancías o servicios, América Latina y el Caribe participan en un 3%, tanto de las exportaciones como de las importaciones.

Es valioso resaltar estos resultados para valorar la incidencia y la participación de los países de América Latina en el comercio internacional. Las economías en desarrollo han incrementado su participación, pero aún es incipiente, exceptuando el caso de China:

Los sólidos resultados económicos logrados por los países de ingreso bajo y mediano en los últimos años reflejan el acelerado incremento de las exportaciones mundiales (el aumento fue del 90% con respecto a 1995) y un crecimiento de casi 50% de la participación en el mercado de las economías en desarrollo, que pasó de 20% a casi 30% entre 1995 y 2005. Ello obedece en gran medida al aumento de la participación de China. No obstante, casi todas las regiones en desarrollo (exceptuada Asia oriental, salvo China) incrementaron su cuota de mercado mundial.

El auge de la exportación de China es similar al registrado en el pasado en varios países actualmente clasificados como de ingreso alto (Israel, Japón, República de Corea y Taiwán), pues obedeció en su mayor parte a la ampliación de la gama de bienes exportados. En general, el crecimiento del comercio mundial continúa

siendo sólido, especialmente en los países emergentes. (Banco Mundial, 2005: 8)

La principal característica del comercio internacional ha sido la expansión, acompañada de otras características como el nacimiento de nuevos exportadores (Japón y los países asiáticos), la apertura de los mercados de América del Norte mediante el Tratado de Libre Comercio (TLC) y la liberalización de mercados por parte de los países emergentes.

Si se considera la integración de mercados que desarrollan el comercio internacional, vale la pena mencionar el papel que desempeña la empresa como motor de la economía de un país ante el fenómeno de la globalización. Es evidente el intercambio de bienes y servicios entre naciones, lo cual hace que la empresa busque mecanismos que le permitan habituarse ante el entorno cambiante y globalizado, el cual involucra un alto desarrollo tecnológico, altas inversiones, fuerte competencia y rivalidad entre empresas y las redes de valor, y la búsqueda permanente de estrategias gerenciales que conduzcan a la empresa hacia su perdurabilidad. La administración logística hace parte de las respuestas contundentes de la empresa ante las amenazas del entorno.

Cambio tecnológico drástico

Luego de la Segunda Guerra Mundial, el desarrollo tecnológico y la investigación científica se han intensificado y han modificado las relaciones entre naciones. El fenómeno de la globalización ha llevado a que el crecimiento del comercio internacional se concentre actualmente en bienes y servicios de valor agregado y con alto componente tecnológico. El cambio tecnológico drástico evidenciado en la década de los cincuenta precisa una serie de transformaciones en torno a productos, servicios, procesos, sistemas tecnológicos y estilos de vida inmersos en las estructuras de producción de los países:

La aparición de la enciclopedia Encarta, en 1993, significó el fin de una era para la Enciclopedia Britannica, una institución mundial que había construido su prestigio volumen a volumen desde 1768. Encarta, un nuevo producto digital (primero en CD ROM y luego en Internet), cambió la definición misma de una consulta en una enciclopedia. La consulta digital no solamente es entretenida, ágil, actualizada y barata que en el papel, sino también más útil, pues entrega la información en diferentes modalidades (texto, audio y video) y, además, permite al consumidor explorar fácilmente el contexto, mediante hipervínculos en la pantalla. La profundidad del contenido de la

Britannica seguía siendo superior, con sus 23 tomos escritos por más de 4.000 autores, incluyendo varios premios Nobel. No obstante, no podía competir con Encarta, pues esta última, a pesar de ser mucho más ligera en su contenido, había cambiado las reglas de juego del negocio. En esta breve historia hay lecciones para los empresarios en todos los sectores de la economía. Las tecnologías de la información (TI) tienen la capacidad de habilitar estrategias que desequilibran los mercados. (*Dinero*, 2006a: 81)

La implementación de tecnología en los procesos de producción se viene estudiando desde principios de siglo XX. El deseo de alcanzar altos índices de productividad por parte de las empresas ha llevado a incorporar los cambios tecnológicos en la cadena de valor y ha modificado los procesos de compras, producción, almacenamiento, distribución y los sistemas de información transformando la vida de la empresa, tanto así que las empresas que implementan mayores cambios tecnológicos en sus diferentes procesos garantizan mayor productividad y competitividad.

Sin embargo, la inversión en tecnología por sí sola no garantiza lograr productividad, competitividad o alcanzar una diferenciación estratégica. Para alcanzar a desarrollar ventajas competitivas basándose en la inversión en tecnologías de información

es necesario implementar desarrollos tecnológicos desde lo operativo hasta lo estratégico. La mayoría de empresas invierten recursos en tecnología de infraestructura, la cual permite a la empresa un nivel de aplicación operativo de los desarrollos tecnológicos. La compra de computadores, servidores, cableados, dispositivos móviles, entre otros, constituyen este tipo de inversión tecnológica. Posteriormente se puede destacar una inversión en tecnología transaccional, que apoya la captura de información y su intercambio a través de diferentes áreas de la organización. Vale la pena resaltar que tecnologías como la identificación por radiofrecuencia (RFID, por su sigla en inglés) o la administración de la relación con los clientes (CRM, por su sigla en inglés) hacen parte de este tipo de inversiones tecnológicas.

Un tercer tipo de inversión es la realizada en tecnologías informacionales, que permiten a la empresa la toma de decisiones de tipo gerencial. La información alcanzada a este nivel permite reducir costos, mejorar la calidad de productos y procesos y la rentabilidad de la empresa. Por último, está la inversión en tecnología de carácter estratégico. Una empresa alcanza ese tipo de inversiones cuando la tecnología implementada le permite crear nuevos productos y procesos, facilitando alcanzar ventajas competitivas, posición en el mercado y crecimiento.

Un estudio realizado en 2006 en Colombia por la revista *Dinero* (especializada en temas empresariales), que tomó como base las mil empresas colombianas más grandes, determinó que invierten el 45% de sus recursos destinados a desarrollo tecnológico en tecnología de infraestructura; el 31%, a tecnología transaccional, y tan sólo el 12%, a tecnología informacional y el 12% a tecnología de carácter estratégico (*Dinero*, 2006a: 85).

En el informe anual sobre competitividad global 2005, realizado por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, 2006), se señala la variable tecnológica como uno de los pilares sobre el cual se fundamenta el cálculo de los índices de competitividad entre naciones. La prontitud tecnológica mide la agilidad con la cual una economía adopta la herramienta tecnológica para aumentar la productividad de las industrias. La importancia relativa de la adopción de la tecnología para el espíritu competitivo de las naciones latinoamericanas ha estado aumentando en los últimos años por medio de la adopción y uso creciente de tecnologías de información y comunicación (TIC).

La revista *The Economist* publica informes sobre avances tecnológicos en países desarrollados, inimaginables en la mente de habitantes de economías en desarrollo. La robótica,

la nanotecnología, la informática y la genética avanzan vertiginosamente en la generación de nuevo conocimiento. Estos avances, aunque favorables para la humanidad, incrementarán cada vez más la brecha del conocimiento entre los países desarrollados y las economías emergentes. La inversión en ciencia y tecnología en América Latina no se compara con la inversión de las economías desarrolladas. Según el Sena, los países de la región invierten, en promedio, cifras inferiores al 1% del PIB, exceptuando Cuba (1,26%) y Costa Rica (1,25%), mientras que los países desarrollados invierten cifras superiores al 2% del PIB. En el caso de Estados Unidos y Japón, la inversión en ciencia y tecnología respecto al PIB es del 3%:

Actualmente, uno de los debates al cual se enfrentan las empresas de cualquier tamaño y sector reside en la incorporación de tecnología y su inversión de capitales. La visión estratégica de tomar esta decisión tiene en cuenta ciertas variables relevantes, tales como el costo, la implementación, operación y administración de la tecnología en cuestión, el retorno sobre la inversión y el costo total de propiedad. El objetivo principal es convertir esa incorporación tecnológica en eficiencia y productividad, muestra de ello es la incorporación de la misma en la administración de la cadena de valor.

La inversión en tecnologías de información en Latinoamérica en el año 2004 presentó un crecimiento superior al 14%, lo cual incentivó a las pequeñas y medianas empresas ha destinar el 36% del total de inversiones en tecnologías de información. Las proyecciones estiman que el mercado total de tecnologías de información y telecomunicaciones de Latinoamérica crecerá al 8%. Se vislumbra una tendencia de industria vertical enfocada hacia los grandes clientes por parte de los proveedores. El impacto de este esfuerzo puntual arrojará como resultado el surgimiento de una nueva cultura de alianzas estratégicas y la administración de la cadena de valor como un factor estratégico y diferenciador. (Telefónica, 2006: s. p.)

Inversiones en tecnología como aplicaciones de CRM, dedicadas a la gestión de contactos e interacción con los clientes, en apoyo a actividades de servicio o estrategias de fidelización; de *Supply Chain Management* (SCM), conformadas por actividades y herramientas, además de *software*, que buscan integrar a los participantes de una misma cadena de valor y que permiten eliminar costos y optimizar procesos, y de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP, por su sigla en inglés), que son sistemas de gestión empresarial que integran la planificación, la fabricación, las ventas y el mercadeo de la empresa, y que en

ocasiones se extienden y agrupan soluciones ofrecidas por CRM y SCM a la vez, son aportes del desarrollo tecnológico a la administración de la cadena de valor y de las redes de valor.

Estos sistemas de información son absolutamente necesarios en las empresas de hoy. Sin embargo, algunos empresarios consideran que son aplicaciones propias de las grandes empresas. La pequeña y la mediana empresa latinoamericana debe utilizar este tipo de herramientas para lograr pertenecer a cualquier cadena de valor y alcanzar el nivel requerido para participar de oportunidades y afrontar amenazas propias del entorno, como las originadas por el TLC.

La información y el conocimiento son bienes que se han fortalecido a través del avance tecnológico y que se han convertido en recursos necesarios para crear valor agregado en las actividades económicas, pues son fuentes de riqueza y bienestar. El desarrollo tecnológico está inmerso dentro de la nueva concepción de la administración logística de la cadena de valor.

HIPERRIVALIDAD EMPRESARIAL

Para entender este concepto es importante lograr un consenso respecto a lo que se entiende por rivalidad.

Una posición interesante y práctica es la expuesta por Luis Fernando Restrepo en su libro *Interpretando a Porter* (2005). De acuerdo con este autor, una serie de organizaciones puede competir bajo estrictos parámetros de rivalidad (competencia hostil, amarga o belicosa) o lo puede hacer frente a un buen número de empresas de manera serena (competencia gentil y caballerosa).

En la interpretación realizada por Restrepo, para Porter la rivalidad no es un fenómeno del modelo económico, sino falta de estrategia gerencial. Cuando se presenta una fuerte rivalidad, la convergencia y el hacinamiento industrial aparecen y la rentabilidad disminuye. Porter identifica los siguientes factores que funcionan como fuentes de la rivalidad:

- Un sector poco concentrado, es decir, con muchos competidores. Esta variable no necesariamente genera intensa rivalidad, pero es un punto de partida; puede significar, por otro lado, que se trata de un sector con bajas barreras de entrada.
- El crecimiento de la demanda. Si en un sector se le adiciona a la concentración una contracción de la demanda o una demanda decreciente, como consecuencia de haber sobrepasado la madurez sectorial, la rivalidad se exagera. Pero la paradoja gerencial no acaba: cuando la demanda crece, es

factible que los rivales intenten asumirla para sí, desbocando la oferta.

- Cuando los costos fijos sectoriales son altos y su cubrimiento requiere utilizar la totalidad de las capacidades instaladas, se incrementan los inventarios; esto desencadena una violenta guerra de precios, promociones y publicidad que, como es obvio, mina la rentabilidad y compromete la capacidad de inversión del sector y su potencial de crecimiento en el largo plazo.
- Si existiera una baja diferenciación estratégica, la indiferenciación trasladaría el poder de negociación al comprador y, de nuevo, se estaría en presencia de un factor determinante de baja rentabilidad.
- Un concepto es interesante e importante cuando se trata de analizar la intensidad en la rivalidad: las barreras de salida. Observarlas en su grado, intensidad y permanencia permite conocer mejor el sector donde una organización se encuentra. Genéricamente hablando, las barreras de salida son de tres tipos: económicas, estratégicas y emocionales. La idea central es la siguiente: en un mercado ordenado, el competidor que no logre sostenerse o que no logre réditos suficientes debe salir del mercado, para descongestionarlo y disminuir la convergencia y la indiferenciación, pero hay

circunstancias como las nombradas que se oponen a la salida de competidores, lo cual origina altas barreras de salida.

Por lo tanto, la rivalidad se genera debido a la falta de estrategia gerencial, y trae convergencia, hacinamiento estratégico y bajos rendimientos económicos. La globalización y el cambio tecnológico drástico han contribuido al surgimiento de hiper-rivalidad empresarial, no porque sea una consecuencia de estas megatendencias, sino de la mala gestión, la falta de dirección y la falta de estrategia de los administradores ante los retos impuestos por los cambios del entorno. De acuerdo con W. Chan Kim, escritor del libro *La estrategia del océano azul*, en el mundo empresarial se presentan lo que él denomina océanos rojos y océanos azules:

Los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad. Es el espacio conocido del mercado. Los océanos azules representan todas las industrias que no existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado. En los océanos rojos, las fronteras de las industrias están definidas y aceptadas y se conocen las reglas de juego. En ellos, las compañías tratan de superar a sus rivales a fin de llevarse una mayor participación en la demanda existente. A medida que se satura el espacio de mercado, se reducen las

perspectivas de rentabilidad y crecimiento. Los productos se convierten en bienes genéricos y la competencia a muerte tiñe de sangre el agua del océano rojo.

Por otra parte, los océanos azules se definen como espacios no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable. Aunque algunos de los océanos azules se crean muy lejos de los límites de las industrias existentes, la mayoría de ellos brotan de los océanos rojos cuando se amplían las fronteras de esas industrias. En los océanos azules, la competencia pierde su validez porque las reglas de juego todavía no existen. (Chan Kim y Mauborgne, 2005: 5)

Estas posturas reafirman la idea de la existencia de fuerte rivalidad, hacinamiento y rendimientos decrecientes, gracias a la imitación de las empresas, la falta de creatividad para afrontar los retos del entorno y la incapacidad de alejarse de escenarios saturados y utilidades erosionadas. Las empresas no logran migrar a escenarios rentables a través del establecimiento de ventajas competitivas, y regularmente continúan obteniendo ingresos que no responden a las exigencias planteadas por los propietarios. Modelos económicos que miden la rentabilidad esperada por los accionistas en las empresas, como el modelo de valuación de activos de capital (CAPM, por su sigla

en inglés), establecen que los rendimientos esperados por los propietarios de los entes económicos dependen del riesgo y las tasas de interés de mercado. Sin embargo, la mayoría de empresas presentan rendimientos inferiores a aquellos establecidos por los modelos económicos y financieros de valuación.

Gary Hamel, investigador de Harvard Business School y autor del libro *Liderando la revolución* (2000), menciona que las empresas se encuentran en el punto de rendimientos decrecientes en sus programas de mejora incremental. Las empresas han decidido causar erosiones estratégicas recortando sus costos a niveles que afectan las inversiones vitales para mantener el posicionamiento de las empresas. El recorte de gastos de personal, publicidad y diferentes rubros discrecionales o estratégicos llevan a que las empresas mantengan niveles de utilidades apenas aceptables, basadas en políticas de corto plazo y poco contenido estratégico. En estos procesos de reducción del tamaño empresarial o *downsizing* se logra en parte solucionar problemas antiguos pero no se generan nuevas oportunidades o nuevos mercados.

Robert Jones, autor del libro *The Big Idea* (2000), ha opinado de manera similar respecto a la imitación, la falta de estrategia y de creatividad. De acuerdo con Richard Tomkins:

En la segunda mitad del siglo XX el mundo se hizo cinco veces más productivo y el comercio global se multiplicó por 20. El resultado fue un vasto incremento en el número y disponibilidad de productos. Tener muchos productos implica más competencia, por lo que las firmas deben mejorar en lo que hacen, al punto en que la calidad ya no es el factor de diferenciación, sino una condición para ingresar al mercado. El problema con la perfección, indica Jones, es que a medida que los productos la alcanzan, estos se vuelven cada vez más semejantes. Cada corporación copia las mejoras y las innovaciones de las demás, lo que desemboca en lo que Tom Peters, el gurú de la gerencia, describe como la ‘plaga de la semejanza’. El mensaje de Hamel y Jones es que ya no se puede derrotar a los competidores mediante simples mejoras que serán copiadas. Así que las ideas se convierten en el factor de diferenciación crucial. (2000: s. p.)

La respuesta a la fuerte rivalidad, al hacinamiento empresarial, a la erosión estratégica, a los rendimientos decrecientes y a la imitación está en la innovación y la estrategia. En palabras de Peter Drucker, “solamente se puede determinar qué es una oportunidad si hay una estrategia. De lo contrario, no hay manera de saber qué es lo que impulsa a la organización hacia los resultados que desea ni qué constituye desviación y fraccionamiento de sus recursos” (1999: 61).

El posicionamiento, la conquista de nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos y el reconocimiento por parte de los clientes de la diferenciación de la empresa les permite a las organizaciones alcanzar rentabilidad y perdurabilidad. Por lo tanto, la implementación de una estrategia empresarial y el desarrollo de ventajas competitivas son imprescindibles para las empresas que desean ser perdurables. De acuerdo con Porter y Kramer (2003), las ventajas competitivas no se pueden entender o identificar considerando la compañía como un todo. Por lo tanto, “Las auténticas ventajas en costos y diferenciación se deben buscar en la cadena de actividades que una empresa realiza para poder otorgar valor a sus clientes. Porter sugiere que los directivos han de reconducir el análisis estratégico detallado hacia la cadena de valor para después poder elegir la estrategia que más les convenga” (Boyett y Boyett, 1999: 25).

ADMINISTRACIÓN LOGÍSTICA DE LA CADENA DE VALOR

Como respuesta a las necesidades estratégicas que requiere la empresa de hoy, ha surgido un fenómeno contemporáneo del *management*: la administración de la cadena de valor, entendiendo que dicha cadena comienza con el proveedor del proveedor y termina en el cliente del cliente. El concepto de cadena de

valor ha evolucionado en los últimos años. Diferentes teóricos han definido el concepto de cadena de valor como la colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los eslabones de la misma. Al mismo tiempo la cadena de valor puede entenderse como una red de alianzas estratégicas entre varias empresas independientes dentro de una categoría de productos o servicios.

Desde este concepto el sentido de la competencia se amplía, ya que el grado de competitividad no estará determinado por el grado de inversión particular de cada empresa y las condiciones de mercado, sino por la eficiencia de la organización interna y externa, de tal manera que los resultados sean medidos por la competitividad del conjunto de empresas que conforman la cadena de valor. El sentido de colaboración cobra importancia bajo este nuevo escenario de competitividad de redes de valor.

La tarea radica en alinear cada una de las partes que conforman la red, de manera que la búsqueda permanente de empresas ágiles, múltiples, solidarias y preparadas ante las variaciones de la demanda sea el hilo conductor en la administración de la cadena de valor y en la búsqueda de la eficiencia. Esta tarea no es fácil ya

que el éxito no se reduce a indicadores financieros, sino al cumplimiento de los objetivos propuestos para los accionistas y al posicionamiento en el mercado. Los resultados no esperados están soportados en desalineación de la estrategia con la acción, incompatibilidad entre los socios de largo plazo, alto optimismo sobre las sinergias de la unión, inhabilidad para tomar decisiones, conflictos generados entre los socios minoritarios o competitivos y la alianza, problemas de diferencias culturales y falta de planeación de escenarios futuros. (Dinero, 2005: 8-9)

Por ello, a fin de hacer de las alianzas un verdadero escenario de cooperación, es necesario llevar a cabo un proceso de gestión de la cadena de valor que propenda por la satisfacción permanente de los grupos de interés traducido en la eficiencia, la calidad y el excelente servicio al cliente. Por lo tanto, con el objetivo de enfrentar esa realidad, es útil para la dirección y la gerencia de la organización contar con herramientas que permitan hacer seguimiento a las relaciones establecidas y administrarlas con mayor efectividad. Es acá donde la logística como modelo de gestión cobra sentido, sustentada en factores clave, como la tecnología de la información.

En suma, las relaciones que conforman la red de valor permiten que la organización penetre otros mercados

con más agilidad, se involucre en el desarrollo de los estándares de la industria, disminuya costos y riesgos y canalice economías de escala.

La logística como herramienta para la competitividad

En los últimos tiempos, la administración logística de la cadena de valor se ha considerado el punto central para abordar el entorno dinámico competitivo. Esta gestión permite mejorar tanto la competitividad por medio de la reducción de la incertidumbre en un futuro desconocido como la agregación de valor al cliente.

En la administración de la cadena de valor, la logística es la protagonista; esto si se le entiende como el fenómeno contemporáneo que permite lograr la máxima productividad en toda la cadena extendida de valor. Esto es, dicha cadena comienza con el proveedor del proveedor y termina en el cliente del cliente. Se trata también de recorrer la cadena hasta lograr la desmaterialización de los bienes y servicios ofrecidos y, en sentido inverso, optimizar la utilización de las devoluciones, los desperdicios y las acumulaciones a través de un manejo profundamente ético de los posibles impactos medioambientales y financieros. La logística se aborda en sentido directo e inverso, con total compromiso frente a la respon-

sabilidad social empresarial y a la ecoeficiencia.

La anterior concepción de la administración logística es amplia e involucra a toda la organización; entre tanto, su interrelación con sus proveedores, distribuidores y clientes resalta la responsabilidad medioambiental de la empresa y busca eficiencia y productividad. Sin embargo, se encuentra comúnmente que la logística es concebida de manera parcial y asociada únicamente con los procesos productivos y de distribución. Según María Fernanda Rey, directora ejecutiva de Latin America Logistics Center (LALC):

La logística permite la optimización de los flujos de producto, información y dinero, dentro y fuera de la organización para cumplir la promesa de servicio que se le hizo al cliente. La actividad logística se hace tangible a medida que se desarrollan cinco procesos básicos (procesamiento de órdenes, administración de inventarios y compras, transporte, distribución y almacenamiento) que fomentan la creación de valor, mediante la generación de ingresos, el control de los gastos operacionales y de los costos de capital. The United Kingdom Institute of Logistics, la define de forma más sencilla como la colocación de recursos en relación con el tiempo. (Asociación Universitaria de Logística, 2004: s. p.)

En términos generales, la logística se concibe como la práctica empresarial que permite satisfacer las necesidades del cliente, pues logra que el producto llegue de manera adecuada en términos de lugar, cantidad, tiempo, calidad y precio al consumidor final, teniendo en cuenta el impacto que puede tener el proceso de producción y el producto final en el medio ambiente, y cómo la empresa puede hacer de esto una oportunidad de mercado, de aprovechamiento de los recursos o de nuevas relaciones colaborativas con empresas que permitan reducir el impacto en los recursos naturales.

El enfoque integrador, sistémico y complejo de la actividad empresarial, explicado a través de las relaciones generadas entre las diferentes empresas que integran la cadena de valor y entre las diferentes cadenas de valor que constituyen redes de valor, permite alcanzar resultados que impacten favorablemente las organizaciones como un todo y se alejen de soluciones parciales que intentan explicar la empresa en función de sus áreas y no en la dinámica del negocio:

Conflictos entre estrategias funcionales. Complejidad en la toma de decisiones. Falta de coordinación entre agendas y socios comerciales con intereses opuestos. A todos les va bien, pero a la empresa le va mal. La solución de estos desafíos requiere

un nuevo enfoque gerencial que interprete la realidad desde una perspectiva fresca. Hoy, esa perspectiva la aporta la visión integradora de redes de abastecimiento y la consideración de múltiples socios comerciales en el diseño de las soluciones.

A mediados de la década del 80 se acuñó el término “supply chain management” (SCM), como una aplicación particular del concepto de “value chain”, introducido originalmente por Michael Porter en “Competitive Advantage”. Para muchos, SCM no es más que una expresión de moda para describir lo que siempre se ha llamado logística. Para otros, es un novedoso concepto gerencial que aplica en relaciones de negocios complejas, con más interdependencias y mayor cobertura geográfica. (Rey, 2004: 116).

Hasta el momento se han resaltado las bondades de concebir la logística de manera amplia y globalizadora, pero para que finalmente esta buena práctica empresarial impacte positivamente en la organización se requieren pertinencia y condiciones de entorno apropiadas. Para citar un ejemplo, la empresa puede implementar una administración logística eficiente, coordinar eficazmente esfuerzos con sus socios comerciales, implementar desarrollos tecnológicos de carácter informacional y estratégico, disminuir los costos transaccionales, actuar con responsa-

bilidad medioambiental, desarrollar productos de calidad superior y, a pesar de lo anterior, obtener resultados muy diferentes a los planeados. Lo anterior es posible si la administración logística no se implementa en función de la estrategia definida por la organización. La empresa, ejecutando eficazmente sus tareas, puede enfocarse en el mercado inapropiado o competir en océanos rojos, plagados de hacinamiento empresarial e imitación corporativa.

Otro factor necesario para el éxito de la administración logística está en la infraestructura con la que cuenta el país para competir, en cuanto a costos y tiempo de respuesta. Los gobiernos latinoamericanos deben ser conscientes de la importancia de incluir en los planes de desarrollo políticas claras respecto a la logística, en términos de inversión en infraestructura y tecnologías de información, que permitan crear un escenario propicio para la competitividad empresarial.

En la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario se ha entendido la importancia de la logística inversa. Incorporar este concepto en la administración logística de la cadena de valor permite a la empresa alcanzar resultados económicos sustentables, respetando el medio ambiente y ejerciendo la responsabilidad social corporativa:

La logística no sólo es un proceso lineal hacia adelante. Las mayores exigencias ambientales en las legislaciones y en los consumidores, los cambios en los mercados sobre la disposición final de los productos y la búsqueda de eficiencias operativas hacen que un concepto que, en muchos casos, no se tenía en la agenda, hoy sea vital: la logística de reversa (inversa).

Para Peldar, la posibilidad de utilizar vidrio reciclado —que se conoce como casco— en la producción de envases y vidrio plano es fundamental para su operación. Los envases que se reciclan en este proceso, son no retornables, es decir, aquellos que terminan su ciclo de vida una vez se consume el producto.

La razón es que este casco representa el 52% de la materia prima de su producción, lo cual le permite generar ahorros significativos en consumo de agua —cerca del 50%—, energía —más de 2.400 kilovatios— y por cada 3.000 botellas recicladas ahorra una tonelada de materias primas y una tonelada menos de residuos que van al relleno sanitario. Estas eficiencias operativas se suman a un programa ambiental enfocado en la recuperación de los productos que ya han sido utilizados.

Para este año, la compañía espera reciclar cerca de 154.000 toneladas, unas 3.000 toneladas más que el año

anterior. Sin embargo, para lograrlo requiere un proceso que va más allá de su gestión logística tradicional de producir, enviar y comercializar sus envases entre sus clientes. Para su programa de reciclaje tiene 4 centros de acopio en Zipaquirá, Buga, Pereira y Envigado, y cuenta con una cadena de terceros de más de 1.500 proveedores directos, 5.000 indirectos y 780 transportadores. (*Dinero*, 2006b: 116-117)

El reciclaje, así como diferentes actividades realizadas por la empresa en el manejo de residuos, hace parte de un concepto que se conoce como *logística inversa*. De acuerdo con Wilson Luna, consultor de GS1 Colombia, entidad especializada en la cadena de abastecimiento, la logística inversa se define como la gestión de flujo de productos destinados al procesamiento, reciclaje, reutilización o destrucción; además, incluye todas las actividades que apoyan la recolección de esos productos desde el eslabón donde perdieron o disminuyeron su vida útil (*Dinero*, 2006b: 117). La logística inversa o logística verde pretende cumplir con las exigencias de ley, abaratar los costos, responder a la sociedad por el impacto de su actividad productiva sobre el medio ambiente y desarrollar ventajas competitivas basadas en la estrategia medioambiental de la empresa.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

Ante los desafíos futuros y las megatendencias empresariales que debe abordar la empresa de hoy, coexisten factores preponderantes que conllevarán la necesidad de guiar a la empresa por parte de la gerencia en la búsqueda permanente de la competitividad y la diferenciación sostenida en el mercado globalizado. En la actualidad, la administración logística de la cadena de valor es considerada una de las principales herramientas de gestión de la empresa.

La posición de la empresa ante el fenómeno de la globalización y el cambio tecnológico drástico deberá ser abordada con prácticas empresariales como la logística en ambos sentidos, directos e inversos, para que se dé paso a la creación de escenarios colaborativos, donde la rivalidad, el hacinamiento y la falta de estrategia gerencial sean evitados y la empresa pueda generar espacios donde la estrategia sea el camino que va a seguir.

En materia de logística, hay mucho por recorrer. Es una filosofía que las empresas están apropiando de manera pertinente y en la cual vislumbran oportunidades de crecimiento, posibilidades de desarrollo de ventajas competitivas y de ejercicio de la responsabilidad social corporativa, en cumplimiento de la razón de ser

de la empresa como agente de desarrollo social.

REFERENCIAS

- Aguilar Cruz, C. (2005), "Naturaleza del cambio tecnológico y el crecimiento económico", en: *Contribuciones a la Economía* [en línea], disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2005/cac/index.htm>.
- Asociación Egiera (2005), *Promoción de la responsabilidad social de la empresa. Memoria 2004*, Vizcaya.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), (2003), *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*, Madrid.
- Asociación Universitaria de Logística (2004), *¿Qué es logística?* [en línea], disponible en: http://www.geocities.com/logistikchile_cl/que.htm.
- Banco Mundial (2005), *Perspectivas de largo plazo*, Washington.
- Boyett, J. y Boyett, J. (1999), *Hablan los gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*, Bogotá, Norma.
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005), *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*, Bogotá, Grupo Editorial Norma. 352p.
- Cruces, J. M. (1997), "Etapas del discurso ambiental en el tema del desarrollo", en: *Espacios* [en línea], vol. 18, núm. 1, disponible en: http://www.bajoguadalquivir.org/porta1/WEB_maubano/documentos/Etapas%20del%20discurso%20ambiental.pdf.
- Daniels Silva, S. A. (2003), *Legitimación social de la kinesiólogía en Chile*, Santiago, Universidad de Chile.
- Dinero (2005), "Alianzas estrat", separata de Management, octubre.
- (2006a), "Tecnología, lo que viene", núm. 249, marzo.
- (2006b), "Doble vía", núm. 264, octubre.
- Druker, P. (1962). "The Economy's Dark Continent", en: *Fortune*, abril, pp. 265-270.
- (1999), *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*, Bogotá, Norma.
- Hamel, G. (2000), *Liderando la revolución*, Barcelona, Gestión.
- Jones, R. (2000), *The Big Idea*, London, Harper Collins Business.
- Martínez Coll, J. C. (2001), "Organismos económicos internacionales", en *La economía de mercado. Virtudes e inconvenientes* [en línea], disponible en: <http://www.eumed.net/coursecon/16/index.htm>.
- Meadows, D. L. y otros (1972), *Los límites del crecimiento*, s. l., s. e.
- Organización de las Naciones Unidas (2006), *Objetivos de desarrollo del milenio de la ONU para el*

- año 2015 [en línea], disponible en: <http://www.un.org>.
- Organización Mundial del Comercio (2006), *Evolución reciente del comercio y algunas tendencias observadas en el comercio internacional*, Ginebra.
- Porter, M. y Kramer, K. (2002), “La ventaja competitiva de la filantropía corporativa”, en: *Harvard Business Review*, vol. 80, núm. 12, pp. 49-62.
- Restrepo, L. F. (2005), *Interpretando a Porter*, Bogotá, Facultad de Administración- Universidad del Rosario.
- Rey, M. F. (2004), “Gerencia de redes de abastecimiento y logística”, en: *Dinero*, núm. 200, mayo.
- Telefónica (2006), *Invertir en tecnología: Panorama del mercado tecnológico en Latinoamérica* [en línea], disponible en: <http://www.speedy.com.ar>, consultado en octubre de 2006.
- Tomkins, R. (2000, noviembre), “En búsqueda del éxito en una cultura de la semejanza”, en *El universal*, Caracas.
- Trujillo, M. A. y Vélez, R. (2006), “Responsabilidad ambiental como estrategia para la perdurabilidad empresarial”, en: *Revista Universidad & Empresa*, núm. 10.
- Universidad del Rosario, Facultad de Administración (2006). *Documento maestro*, Pregrado Administración en Logística y Producción, Bogotá.
- World Economic Forum (2006), *The Global Competitiveness Index*, Washington.

Tiempo y experiencia para la productividad: dos variables imprescindibles de la administración

Carlos Hernán Pérez Gómez*

Recibido: octubre de 2007. Aceptado: noviembre de 2007.

RESUMEN

Desde que el ingeniero estadounidense Frederick Winslow Taylor se preocupó por la productividad empresarial mediante un conjunto de estudios de la producción tipificado con investigaciones rigurosas en las fábricas, cuando finalizaba la centuria dieciochesca y en los albores de la decimonónica, se buscó la mejor forma de hacer el trabajo con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas y el crecimiento y desarrollo empresarial, pero considerando como instrumento fundamental el tiempo, variable sobre la cual va a trabajar el investigador en ejercicio de sus funciones administrativas, como una de las fundamentales de las funciones sobre las cuales debió, debe y deberá actuar el administrador de todos los momentos históricos y futuros en términos de pensamiento interior y colectivo empresarial, ya que es en función del tiempo que laboran los gerentes, los administradores y los empresarios. En el artículo se da la intervención del profesor Reinhart Koselleck, quien enfatiza en la importancia del tiempo que, como variable, cumple la función de contribuir a tipificar la productividad mediante la eficiencia y la eficacia tanto de la gestión administrativa de los directivos empresariales con participación de sujetos que actúan en una colectividad empresarial.

Palabras clave: Taylor, Koselleck, Elias, tiempo, empresa, productividad, optimización, administración, dirección.

ABSTRACT

Ever since the North American engineer Frederick Winslow Taylor worried about the enterprise productivity by means of a set of materialized studies of the production with rigorous investigations in you make them, finalizing the dieciochesca century and in the dawn of the decimonónica, the best form looked for to make the work with the purpose of improving the

* Doctor en Ciencias de la Educación. © RUDECOLOMBIA. Profesor de la Facultad de Administración. Universidad del Rosario, Colombia.

quality of life of the people and the growth and enterprise development but considering like fundamental instrument the time, variable on which is going to work the investigator in exercise of its administrative functions, like one of the fundamental ones of the functions on which it had, it must and it will have act the administrator of all the historical and future moments in terms of inner and collective thought enterprise, since it is based on the time that toils the managers, administrators and industrialists for the sake of improving the company on which it has responsibility to act in use of the functions that are to him own like main protagonist. The article gives the intervention of Professor Reinhart Koselleck, who emphasizes the importance of the time, as a variable, it serves as a contribution to defining productivity through efficiency and effectiveness of both the administrative management of business leaders with participation subjects acting in a business community.

Key words: Taylor, Koselleck, Elias, time, company, productivity, optimization, administration, direction.

INTRODUCCIÓN

La reflexión que se presenta en este escrito se fundamenta principalmente en el artículo de Reinhart Koselleck, “Historia de los conceptos y conceptos de historia” (2004) y en el libro *Futuro pasado* (1979). Así mismo, se consideró para el complemento del escrito la obra clásica de Frederick Winslow Taylor (1969), *Principios de administración científica*. Por otro lado, para fundamentar las afirmaciones aquí expuestas se acudió a otros autores, abordados con el fin de complementar el diálogo de autores que sobre los temas de tiempo y experiencia contribuyen de manera significativa a la interpretación tanto de la administración como de la historia.

En *Historia de los conceptos y conceptos de historia*, Koselleck (2004) principalmente se refiere a los ciclos

que se dan a través de la historia, aun cuando debe reconocerse que los eventos se dan con diversos cambios ante la evolución de la sociedad. Incluye para el análisis el concepto de *larga duración* y recurre a Fernand Braudel, lo cual permite al lector comprender su propuesta en los siguientes términos:

En historia es un lugar común afirmar que algunas cosas cambian rápidamente, mientras que otras se transforman más despacio y muchas cosas permanecen inalterables. Esta última es la estructura repetitiva de la denominada *longue durée* de Fernand Braudel. Pero, temporalmente hablando, la *longue durée* no se refiere a una línea estática de acontecimientos idénticos, sino a la permanencia de las mismas condiciones referidas a acontecimientos diferentes. (Koselleck, 2004: 29)

Al abordar el autor la palabra como fundamento de la historia conceptual, a través de la comunicación, ella (la palabra) asume las formas de lenguaje de carácter activo y receptivo; pero, sobre todo, al dar la relevancia que merece el significado de las palabras, se acude a los conceptos de diacronía y sincronía: con los cuales se dan cambios de circunstancias aunque los significados de las palabras prevalezcan constantes y la realidad aprendida por las palabras y su prevalecer sigan también al parecer constantes. Finalmente, el significado de las palabras en la sociedad es desarrollado en forma separada y su correspondencia no puede mantenerse todo el tiempo. Por lo tanto, afirma el autor: “Sólo a través de los métodos de la historia conceptual es posible entonces reconstruir qué realidades solían corresponderse con qué conceptos” (Koselleck, 2004: 31).

En lo que respecta a la experiencia, es conveniente destacar que no obstante lo afirmado en el párrafo que precede, manifiesta el profesor Koselleck que los actos humanos son objeto de repetición en la medida en que los fenómenos no se modifiquen, porque la sociedad es objeto de evolución cuando se producen rupturas políticas sociales o mentales o descubrimientos decisivos. Para entender lo afirmado, se puede acudir a lo expresado por el autor cuando explica el fascismo y la re-

volución, que se pueden entender el primero como una fase avanzada del capitalismo, y la segunda, para entender históricamente un cambio social opuesto, concepto que inicialmente se entendió como secuencia repetitiva o de carácter periódico, y que con el tiempo se comprendió como un proceso creciente de violencia que siguió presentándose de forma continua y brutal mediante las continuas guerras.

De igual manera, respecto del concepto de Estado, Koselleck expone con gran precisión la evolución del término desde cuando pasó de un concepto estático de posición social o estamento, rango, clase, honor, cargo, a una definición de carácter dinámico, relacionada con el sometimiento de carácter monárquico; luego pasó a ser igualdad ante la ley, y así se convirtió en un concepto eminentemente político y social. De tal manera, el autor se refiere a la evolución histórica de los conceptos dentro de la sociedad. De aquí que el autor concluya sobre el lenguaje que:

El significado y el uso de una palabra nunca establecen una relación de correspondencia exacta con lo que llamamos la realidad. Ambos conceptos y realidades, tienen sus propias historias que, aunque relacionadas entre sí, se transforman de diversas maneras. Ante todo, los conceptos y la realidad cambian a diferentes ritmos,

de modo que a veces nuestra capacidad de conceptualizar la realidad (die Begrifflichkeit der Wirklichkeit) deja al lado la realidad conceptualizable (die Wirklichkeit der Begrifflichkeit). (Koselleck, 2004: 36)

De esta manera, si Koselleck ve la experiencia como un concepto que hace parte de un colectivo social que se va adquiriendo a través de la temporalización, Taylor también encuentra un gran soporte en ella para mejorar el trabajo en las organizaciones empresariales. Esto es, refiriéndose al concepto de especialización, Taylor —después de muchas investigaciones dentro de las empresas— afirma que en la medida en que las personas se dediquen a desarrollar funciones específicas, van a mejorar el uso del tiempo y así van a lograr cada vez hacer el trabajo con mayor precisión y en menos tiempo. No obstante, en el proceso debe reconocerse el papel que desempeña la experiencia del empleado en el área funcional. Esta afirmación se sustenta en lo que manifiesta Taylor:

En un establecimiento industrial que emplea, digamos, de 500 a 1.000 obreros, existen en muchos casos de 20 a 30 oficios diferentes. Los obreros de cada una de esas especialidades han aprendido su oficio por una tradición continua, desde los años lejanos en que su taller ha sido fundado y dirigido por el antiguo obrero que desempeña todas las tareas, hasta el

estado actual de la grande y creciente subdivisión del trabajo, en que cada obrero se especializa en un trabajo parcial determinado.

El espíritu de inventiva de cada generación ha desarrollado en cada oficio métodos mejores y más rápidos [optimización del tiempo] para hacer cada elemento de trabajo. Así, puede decirse, en un sentido amplio, que los métodos que se usan en la actualidad son el resultado de una evolución que representa la supervivencia de las más adecuadas y mejores ideas aplicadas en cada oficio. No obstante, esta verdad no es más que aparente: los que conocen íntimamente un oficio saben perfectamente que lo que menos se encuentra es la uniformidad en los métodos usados. (Taylor, 1969: 25-26)

Así, la experiencia individual es fundamental para el proceso de aprendizaje, y esta se logra usando las prácticas profesionales para desempeñar las funciones propias del cargo que debe ejercer en la empresa a la cual una persona ha cedido su fuerza de trabajo (como se admitiría en términos marxistas). De esta forma van a coincidir entonces Koselleck y Taylor sobre los actos de la planeación, porque todos tienen o tenemos diversas formas de hacer los trabajos y adquirir las propias experiencias para el mejor desempeño.

Desde la primera Revolución Industrial, los relojes (como instrumentos de medida del tiempo para la productividad) y, más tarde, los estudios de tiempos y movimientos se convirtieron en un lenguaje común para valorar tanto la experiencia como para optimizar las funciones operativas de los sujetos en las empresas, en especial en el área de producción. Esta, donde las empresas se dedicaron inicialmente con gran ímpetu a atender la demanda insatisfecha y de crecimiento inesperado de los mercados.

No es difícil comprender el porqué de las preocupaciones de Taylor, inmerso en las empresas después de haber cursado o estar cursando estudios de derecho. A partir de esta actividad infirió los postulados (principios) fundamentales de la administración, sobre los cuales los teóricos de la administración no han profundizado, a fin de declarar su validez o no en ejercicio de la gerencia o la administración.

Por el contrario, parece observarse cómo una “unión de profanos que son legión” se dedica a especular de manera infundada sobre las propuestas de Taylor, sin estudiarlas. Incluso diversos escritos llegan a referirse peyorativamente acerca de las propuestas de Taylor sin dejar nuevas propuestas que permitan concluir si en realidad son inválidas. Es más, caen en un cúmulo de afirmaciones

anacrónicas, cuando no de especulaciones que sólo demuestran de manera categórica la vigencia de las propuestas tayloristas, publicadas en el inicio de los años veinte.

Visto el panorama, es conveniente y saludable retomar a Taylor, no para criticarlo por caprichos de modernos o posmodernos, sino porque la experiencia como instrumento de productividad es también considerada por Taylor:

Y una ligera reflexión permite asegurar que en todas las épocas habrá sucedido lo mismo, ya que los métodos se han transmitido verbalmente de hombre a hombre, o, en la mayoría de los casos, han sido casi inconscientemente aprendidos a través de la observación personal. Prácticamente en ningún caso han sido codificados, o analizados o descritos sistemáticamente. Es cierto que cada generación ha transmitido a la siguiente métodos mejores que los que ella había recibido y que eran el fruto de la inventiva y la experiencia. (Taylor, 1969: 26)

La observación personal, la experiencia, la práctica, la rutina, la especialización condujo a Taylor a fundamentar la tasa óptima de productividad como una de sus principales propuestas para ayudar a directivos y empresarios en la gestión administrativa. En la actualidad, esta propuesta sigue cobrando vigencia en el ejercicio de la administración;

por esto algunos están reafirmando la importancia de interpretar a Taylor mediante la reedición de sus obras. Cien años después de publicada su gran obra, autores de reconocida credibilidad en los campos económico y administrativo lo siguen valorando como uno de los investigadores pioneros de la productividad de las empresas de los diversos sectores de la economía:

Se han escrito varios artículos describiendo los recursos aplicados y las experiencias realizadas bajo la administración científica y las etapas seguidas durante la transformación del antiguo al moderno sistema de administración. Pero desgraciadamente, la mayoría de los lectores de estos artículos han confundido el mecanismo con la verdadera esencia del sistema. La administración científica consiste fundamentalmente en ciertos principios generales amplios, una cierta filosofía que puede ser aplicada en muchas formas; y cualquier descripción de lo que un individuo o conjunto de individuos considera como el mejor mecanismo para aplicar estos principios generales, no debiera de ninguna manera ser confundida con los principios mismos. No pretendemos dar ninguna panacea universal para conjurar todas las dificultades que surgen entre la clase obrera y los patronos. (Taylor, 1969: 24)

En cuanto a la experiencia, se puede acudir a una de las obras del profe-

sor Norbert Elias, quien parte del proceso de aprendizaje del hombre, que lo conduce al saber del mismo. Así lo deja en claro cuando afirma: “Sea cual fuere la aportación innovadora, el individuo se apoya en un saber ya existente y lo prolonga; no otra cosa sucede en el saber sobre el tiempo” (Elias, 1997: 15). En este sentido, existe también una plena coincidencia en relación con la unión del tiempo y la experiencia, tanto con Taylor como con Koselleck.

Pero ¿en qué difieren los autores que intervienen en este debate? Realmente en que Taylor no va a considerar respecto del tiempo social la situación de los autores Koselleck y Elias, ya que Taylor ve el tiempo como factor económico —lo cual no riñe con factores de carácter social—; es decir, como un recurso de producción que debe optimizarse con el fin de mejorar la productividad de las organizaciones.

En términos marxistas, tal productividad se va a reflejar en los resultados económicos, fruto del sometimiento de la clase trabajadora a la clase empleadora, que ejerce el poder y la autoridad dentro de sus propios intereses y que en ocasiones entrega una mínima porción a los que realmente ejecutan las funciones en las organizaciones. Sin embargo, los avances tecnológicos ilusionaron a los empleados, al aparentar facilitarles el proceso de ejecución del trabajo, lo

cual en principio se dio, pero con el transcurrir del tiempo y la experiencia de los empleadores se tornó en contra de los trabajadores, cuando se llegó al extremo de deshumanizar el proceso administrativo y se exigió, entre otros factores, jornadas laborales extensas y extremas. Debe quedar claro que esta no era en manera alguna una propuesta de Taylor.

Sobre el particular, otro de los grandes autores de la historia social, como lo es Edgard Thompson, se refirió a la revolución industrial como un proceso histórico que se ha presentado en algunos casos de manera incompleta, ya que se ha olvidado los extremos en los cuales incurrieron los empleadores, en detrimento de los trabajadores, en su afán de incrementar la productividad con el eficiente uso del tiempo.

Thompson también se refirió al proceso de revolución industrial y su relación con la infancia, al sostener que los niños fueron utilizados como mano de obra entrenada, pues desde el hogar se les inculcaba el trabajo. Por lo tanto, a los diez u once años de edad eran utilizados en los telares y en las fábricas. Todo ello fue fruto de la ruptura familiar, del fracaso del humanismo de finales del siglo XVIII y del clima de conflictos bélicos, que fomentó los dogmatismos de los patrones.

No obstante lo anterior, genera gran asombro que los sujetos sociales hayan convertido las máquinas en ordenadoras y organizadoras de la vida de los obreros, porque determinaron la disciplina, las jornadas de trabajo, el ambiente laboral, la velocidad de la acción, lo cual explica la crueldad de que eran objeto los trabajadores de la revolución industrial, que también fue origen de las luchas de los trabajadores ante la desigualdad social que encarnaba el sistema. Esto tampoco fue propuesta de Taylor. No pueden endilgársele a este investigador los sucesos históricos ocurridos bajo la responsabilidad de los actores administrativos o empresariales. Claramente, se detecta en la obra de Thompson la plusvalía, cuando recurriendo al T. Cooper, en uno de sus apartes afirma:

“Detesto el sistema fabril”, declaraba su compañero jacobino, Thomas Cooper, que había sufrido las primeras etapas de la Revolución Industrial en Lancashire: “En este sistema se debe convertir a una gran proporción de la población en meras máquinas ignorantes, viciosas y brutales, para que el excedente de sus 12 o 14 horas de trabajo diarias pueda ir a parar a los bolsillos y suministrar los lujos de los ricos, capitalistas comerciales y fabricantes. (Thompson, 1989: 381)

Todo lo anterior condujo a que se plantearan serios cuestionamientos y que se propusieran movimientos so-

ciales y obreros en contra de los propietarios de fábricas, para reclamar sus derechos. Los metodistas, sin embargo, justificaban aún el trabajo infantil, lo cual "... fue uno de los sucesos más vergonzosos de nuestra historia" (Thompson, 1989: 387).

El efecto fue la división de clases, que imperó aún más en la Revolución Industrial, donde los patronos se vieron como virtuosos por contribuir con las fábricas a la mejora de la calidad de vida y el carácter moral de las personas. Así mismo, se dieron y fomentaron diferencias marcadas de género y de padres a hijos, con fundamento en la vida y el trabajo.

En cuanto a los rituales de solidaridad, Thompson presenta a las sociedades de socorro mutuo y las *trade unions*, que fueron fundamentadas en disciplina y objetivos comunitarios, los cuales contaban con normas de comportamiento con el fin de propender por la decencia y la regularidad. Así se vio representada la sociedad a través del Código del Artesano, lo cual no garantizó la sensatez de las autoridades de las ciudades.

Ahora bien, para que se acataran con severidad las normas de las uniones, se imponían sanciones a los trabajadores, que llegaron a ser en algunos casos más gravosas que las de los patronos. Se observó de esta manera una forma discriminatoria de comportamiento social, en detrimento

de los trabajadores agremiados, pero con el fin de mantener una sociedad firme, duradera y amistosa, pues el hombre no se pertenecía a sí mismo, sino a un cuerpo social para el cual se forma. De esta manera, se constituyó una conciencia de la clase obrera tal y como el autor escribe:

Su lenguaje del "hombre social" también encaminó el desarrollo de la conciencia de la clase obrera. Unía el lenguaje de caridad cristiana y la metáfora latente de la "hermandad" en la tradición metódica (y morava), con la afirmación social del socialismo owenita. Muchas de las primeras sociedades y cooperativas de consumo owenitas prolongaban sus reglamentos con la siguiente cita de (Isaías XLI, 6): "Uno a otro se ayudan, uno a otro se dicen ¡Ánimo!". (Thompson, 1989: 470)

Con razón P. F. Drucker llegó a reconocer que el único capaz de derrotar a C. Marx fue el ingeniero estadounidense, cuando a través de su obra reflejó claramente un espíritu del capitalismo afianzado en las relaciones dadas dentro de las organizaciones entre empleadores y trabajadores, pues de lograr productividad, esta ha de contribuir de manera significativa en atender los intereses tanto de los empleadores como de los trabajadores.

Sobre los irlandeses, Thompson expresa que ellos fueron destinados

para el trabajo sucio que no realizaban los ingleses, trabajo que no gustaba realizar a los primeros, lo cual no contribuyó a que fueran lo suficientemente sumisos y dificultó el hacer cumplir las órdenes en las fábricas. Los irlandeses fueron muy unidos aun cuando se pelearon entre sí.

Finalmente, sobre las miríadas de la eternidad, el autor se manifiesta en el sentido de presentar los valores que tenían aquellos quienes vivieron en la Revolución Industrial, comparando los métodos de producción antiguos y los nuevos, que tipificaron una forma de sociedad con sus características propias.

Thompson cuestiona la tradicional forma de ver la Revolución Industrial, ya que durante el proceso en la población británica se observó un pauperismo, a pesar de verse una pequeña mejora de las condiciones de vida. A través de su obra, Thompson expone de manera clara que el proceso de la Revolución Industrial no fue como la mostraron otros historiadores. Para el efecto escribe:

El proceso de industrialización es necesariamente doloroso. Supone la erosión de los modelos de vida tradicionales. No fue mitigado por sentido alguno de participación nacional en un esfuerzo común, como ocurrió en los países que experimentaron una revolución nacional. La ideología

predominante fue sólo la de los patronos. (Thompson, 1989: 495)

SOBRE EL TIEMPO

El concepto de tiempo de los jefes de las empresas o de sus áreas funcionales se puede entender al analizar la propuesta de Taylor, quien escribe al respecto:

Las relaciones que existen entre patronos y empleados bajo casi todos los sistemas comunes de administración, es [sic] imposible explicarla con pocas palabras a uno que no esté familiarizado con este problema, porque la ignorancia de los patronos respecto del tiempo correcto en que debe hacerse tal o cual trabajo favorece la tendencia del obrero a la “simulación del trabajo”. (Taylor, 1969: 17)

El tiempo como factor de productividad se presenta cuando se hacen las tareas apropiadas y sin incluirles labores adicionales, que desgastan energía en los sujetos y demoran la realización de las actividades en las empresas, tal y como Taylor lo deja claro en la exposición de su obra, de la manera siguiente:

El enorme ahorro de tiempo y, por lo tanto, el aumento en la producción que se obtienen mediante la eliminación de los movimientos innecesarios y la sustitución de los movimientos lentos e innecesarios por movimien-

tos rápidos, solamente pueden ser plenamente comprendidos después que uno ha visto personalmente la mejora que resulta de un estudio completo del movimiento y el tiempo realizado por un hombre competente. (Taylor, 1969: 21)

Por lo anterior, Taylor ve el uso del tiempo como un recurso que permite o contribuye al mejoramiento de las tareas de los empleados, con el fin de incrementar las utilidades de las organizaciones mediante el correcto uso de los recursos con los cuales cuenta cada persona para desempeñar las funciones que les son asignadas. Esto se infiere de lo que afirma el autor en los siguientes términos:

Ahora bien: entre los diversos métodos y herramientas más rápidos y mejores que los demás. Y este mejor método y esa mejor herramienta sólo pueden ser descubiertos y perfeccionados a través de un estudio y análisis científicos de todos los métodos y herramientas en uso, juntamente con un estudio exacto de los detalles, de los métodos y del tiempo. Esto implica el reemplazo gradual de los métodos científicos en todas las partes mecánicas. (Taylor, 1969: 22)

Taylor se refiere a la unión del tiempo y la experiencia como factores objeto de investigación en las organizaciones empresariales, así como a los fundamentos necesarios para el ejercicio de la planeación, como

función relevante dentro de la proyección administrativa:

El trabajo de cada obrero es preparado enteramente por la administración, con un día de anticipación por lo menos, y cada obrero recibe en la mayoría de los casos instrucciones escritas completas describiendo en detalle la tarea que debe realizar, como asimismo los procedimientos que habrán de ser usados al efectuar el trabajo. El trabajo así preparado con anticipación constituye una tarea que el obrero no cumple por sí solo, puesto que en la mayoría de los casos representa el esfuerzo común de este y de la administración. En esta forma, no sólo se especifica lo que ha de hacerse, sino también cómo debe hacerse y el tiempo exacto concedido para realizarlo. (Taylor, 1969: 30-31)

Por otra parte, es conveniente rescatar lo que Koselleck refiere en su propuesta sobre el concepto de la historia en términos de investigación. Empieza por establecer la diferencia entre historiografía socioeconómica y crítico-literaria, pero afirma que son conceptos que deben ser incluyentes. Reconoce, así mismo, que el autor no debe asumir sesgo alguno en el proceso investigativo, fundamentado en intereses particulares, ya que el conocimiento al cual llegue una vez agotado el proceso estará contaminado por sus propios intereses.

Esto es fundamental para la historiografía, ya que el autor expone en términos de tiempo el proceso de investigación, en especial en lo que tiene que ver con el pasado y el futuro, de tal manera que el contraste de sus hipótesis es básico en todo el proceso de investigación. Adicionalmente, y este es uno de los grandes aportes de Koselleck a las propuestas de Taylor, debe tener en mente que va a referirse en términos de pasado y futuro en relación con la experiencia que va a modificar. Por lo tanto, sobre el particular el autor escribe:

En todos los casos se pregunta cómo en cada momento presente las dimensiones temporales del pasado y del futuro se remiten las unas a las otras. La hipótesis es que en la determinación de la diferencia entre pasado y el futuro o, dicho antropológicamente, entre experiencia y expectativa se puede concebir algo así como el “tiempo histórico”. Ahora bien, ciertamente pertenece al hecho de que el hombre esté biológicamente condicionado, el que, con la edad se modifique también la relación entre experiencia y expectativa, ya sea porque aquella crezca y ésta disminuya, ya sea porque la una compense a la otra, ya sea porque los horizontes extrabiográficos se abran de forma intra o extra-mundana, ayudando a relativizar el tiempo final de una vida personal. Pero también en el transcurso de generaciones históricas se ha modificado, obviamente,

la relación entre pasado y futuro. (Koselleck, 1979: 15-16)

Por lo tanto, el pasado y el presente van a ser un par de nociones que en cierta medida ayudan a comprender el concepto de modernidad, mediante un proceso en el cual un tiempo futuro, cada vez con lapsos futuros más rápidos, es el fruto del experimentar el tiempo como siempre nuevo. De aquí que se pueda resaltar el concepto moderno de historia, pero de historia experimentada. Con esta idea (es decir, de tiempo nuevo) surge el concepto colectivo de historia, el cual, según Koselleck, fue “acuñado en el siglo XVIII”:

Aquí tiene una significación preferente el concepto colectivo de “historia” —acuñado en el siglo XVIII—. Se demostrará, especialmente respecto a él, que determinadas posiciones y modos de asimilar la experiencia aparecen sobre todo con la historia experimentada como un tiempo nuevo. Nuestro moderno concepto de historia es un resultado de la reflexión ilustrada sobre la creciente complejidad de la “historia en general”, reflexión en la que las condiciones de la experiencia se sus traen progresivamente a esa misma experiencia. Esto es válido tanto para la historia del mundo entendida espacialmente y que ya está contenida en el concepto moderno de “historia en general” como para la perspectiva temporal en la que el pasado y el fu-

turo tienen que coordinarse siempre mutuamente desde ella. La categoría de la temporalización apunta a esta última tesis. (Koselleck, 1979: 16)

Con el diseño de una tasa óptima de productividad como primer principio de Taylor, con una economía de escala o como mejoramiento de la calidad de bienestar de empresas, empresarios, empleadores y trabajadores, ¿dónde entra a ejercer su papel la planeación? Ante todo, se tiene que aclarar que la propuesta de Taylor fue malinterpretada por parte de los dirigentes empresariales, ya que la tasa óptima de productividad en función del tiempo llevó a la baja de productividad de las empresas, amén del antagonismo de clases que se da como consecuencia lógica de jornadas laborales extremas, sin tiempos de descanso.

También se puede afirmar que la propuesta de Koselleck facilita entender la historia del concepto de *la historia*, porque cambió a través del tiempo en términos lingüísticos. El concepto que se formó finalizando la centuria dieciochesca no incluyó una historia que considerara a la humanidad como sujeto.

Se presentaron estudios históricos excluyentes para colocarlos como ejemplos dentro de los procesos de enseñanza-aprendizaje, sobre todo de la filosofía y el derecho. Con el tiempo esta historia plural se constituyó en forma singular sin sujeto.

La filosofía de la Ilustración permitió que la historia se entendiera como concepto general, como condición de experiencia y con expectativas posibles:

... no había ninguna historia cuyo sujeto hubiese sido la humanidad o una historia que se pudiese pensar como sujeto de sí misma. Anteriormente [finales del siglo XVIII] había historias, en plural, muchas clases de historias que acontecían y que podían servir como ejemplos para la enseñanza de la moral, de la teología, para el derecho y en la filosofía. Sí, la historia era como expresión misma, una forma plural. En 1748 se dijo una vez: *la historia es un espejo de la virtud y del vicio, en la que por medio de la experiencia ajena se puede aprender lo que se debe hacer y omitir*. A través de reflexiones reanudadas una y otra vez, se conformó esta forma plural en un singular sin objeto. Un resultado conceptual de la filosofía de la Ilustración fue que la historia se concentrase sencillamente en un concepto general que se fijó como condición de una experiencia y una expectativa posibles. Sólo desde aproximadamente 1780 se puede hablar de que hay una “historia en general”, una “historia en y para sí” y una “historia absoluta” y como se llame a todas las explicaciones que debían desplazar el nuevo concepto (que se remite a sí mismo) de las historias tradicionales en plural. (Koselleck, 1979: 253-254)

En la Antigüedad, el concepto de historia estuvo siempre de la mano de la concepción teocrática que veía en el futuro el advenimiento del juicio final, que se cuestionó en el siglo XVIII con la propuesta de Kant, en la cual expuso que en términos de la razón, que no conoce límites para los proyectos, el hombre opta por caminos de progreso ilimitados. De tal manera que Kant y luego Weishaupt magnificaron la historia, lo cual se observa en la obra de Koselleck, cuando al referirse a este último sostiene:

Weishaupt da un paso adelante en el camino hacia la factibilidad de la historia, pues es el primero que intenta trasladar la facultad de previsión, la capacidad de hacer pronósticos lejanos, a las máximas políticas de acción que obtienen su legitimación de la historia en general. La profesión más importante que existe, dice, pero que aún no se ha impuesto, es la de filósofo e historiador, es decir, filósofo planificador de la historia.

La simple conversión de la buena voluntad en acción no es todavía suficiente para justificar un futuro deseado y, menos aún, para alcanzarlo. Por eso Weishaupt produjo —y en esto se adelantó pero no se quedó solo— una filosofía de la historia voluntarista... La historia futura cuyo resultado se prevé, sirve así de exoneración —la voluntad propia se hace ejecutora del acontecer transpersonal— y de

legitimación, al procurar una buena conciencia para actuar. En rigor, una historia construida de ese modo se convierte en un refuerzo de la voluntad de procurar el futuro planificado mas rápidamente de lo que se presentaría por si solo. (Koselleck, 1979: 259)

Si, como se mencionó, Reinhart Koselleck presentó el cambio mismo del concepto de la historia en términos temporales, ¿por qué no se puede pensar que el concepto de productividad de que habló Frederick Winslow Taylor, en *Principios de administración científica*, escrita al comenzar la vigésima centuria, también debió sufrir diversas modificaciones por parte de los sujetos que posteriormente han acudido a este autor para optimizar el ejercicio de la función administrativa, dentro de las instituciones públicas o privadas y fuera de ellas?

Desde comienzos de la pasada centuria, sin importar las consecuencias de trato humano, algunos estudiosos de la administración interpretaron a Taylor respecto de la productividad como si esta fuera sinónimo de hacer utilidades para la clase empresarial o empleadora. Se puede afirmar que ellos se equivocaron, ya que Taylor propuso que se deberían incluir jornadas de descanso para el logro de la productividad, y así no lo hicieron. Cuando los industriales empezaron a implementar trabajos a destajo y

con jornadas extremas, lo que se logró fue una baja de la productividad de las empresas que implementaron la propuesta de Taylor. Y eso es lo trascendental, porque permite entender que los mal llamados *tayloristas* malinterpretaron la propuesta de este autor.

Los empresarios y los gerentes de las empresas no dieron oportunidad de recuperar energía a su capital humano e impidieron que los sujetos hicieran parte activa del estudio de los tiempos y los movimientos que en un principio desarrolló Taylor, con el fin de mejorar la productividad en beneficio de empleadores y trabajadores, como se diría en términos contemporáneos.

En este estado de cosas, los nuevos tiempos vivieron una propuesta tergiversada de Taylor. Dicho de otra manera, esta no generó un plusvalor, en términos marxistas. Koselleck también se refirió a la historia cuando la relacionó con los hombres de negocios, para quienes es trascendental, en términos históricos, el ejercicio de la planeación como función propia de los sujetos. De esta manera, el autor, apoyándose en Perthes y en términos de historia social, involucra en el proceso histórico a hombres prácticos interesados en definir su futuro:

Desde el punto de vista de la historia social, a la factibilidad de la historia

se remiten algunos grupos activos que quieren imponer algo nuevo. Estar aliados con una historia que se desenvuelve por sí sola y a la que solamente se ayuda a ir adelante, sirve tanto de autojustificación como de amplificador ideológico, a fin de ganarse a los demás y arrastrarlos.

La historia, que en alemán sigue impregnada de un soplo de providencia divina, no se iba a dejar trasponer al ámbito de la factibilidad sin oponer resistencia. Perthes, como editor políticamente activo, vacilaba aún en 1822 a la hora de utilizar ese verbo: quería editar sus publicaciones históricas para los hombres prácticos, para los hombres de negocios, pues son ellos y no los eruditos, los que intervienen en las circunstancias y, por así decirlo, hacen la historia. (Koselleck, 1979: 260)

Sin embargo, aclara Koselleck que los planes siempre van a diferir en cuanto a las ejecuciones, a diferencia de lo que afirmaba Roosevelt, cuando se refirió a que las realizaciones del futuro son las dudas que tenemos en el presente. Nunca —dice Koselleck— el pasado y el futuro llegan a coincidir, por lo que no se debe inferir que una expectativa se pueda deducir de la experiencia, porque el pasado difiere siempre del futuro. Y no es que sean pasado y futuro conceptos contrarios, sino unos modos de ser desiguales que van a definir el tiempo histórico.

Esto es lo que los economistas y administradores tienen claro, ya que desde el primer concepto de planeación, así sea de carácter estratégico, se tiene presente que no constituye camisa de fuerza, ya que el conjunto de variables consideradas en el modelo del plan pueden ser afectadas con el transcurrir del tiempo, o surgir nuevas que afecten planes y programas, lo cual obliga necesariamente a redefinir modelos o planes, mediante los ajustes que requieran, en forma diligente y oportuna.

Por otro lado, en torno al tiempo y a la experiencia, es procedente recurrir al autor Norbert Elias, quien en *Sobre el tiempo* (1997) abordó ambos conceptos de manera clara e integradora, al cambiar los conceptos tradicionales que acerca del tiempo se han tenido en el pasado. En efecto, con su obra Elias rompió con la concepción tradicional del tiempo y lo convirtió en un elemento trascendental de la vida en sociedad. Por este motivo se debe entender el tiempo como innato en el sujeto, que se va a comprender a través de la experiencia humana y, por lo tanto, es propio de la naturaleza humana. Para el efecto podría recurrirse al autor cuando afirma:

En esta confrontación de teorías sobre el tiempo —objetivista y subjetivista— se refleja una de las propiedades esenciales de gnoseología filosófica tradicional. Se supone como algo obvio, la existencia de un

punto de partida universal que se repite de modo permanente, una especie de inicio de conocer. Al parecer, un individuo solitario se enfrenta al mundo, sujeto ante objetos, y comienza a conocer. Entonces se plantea la cuestión de si al formarse las ideas humanas y al colocarse los sucesos en la corriente del tiempo, tienen preeminencia la naturaleza del sujeto o la de los objetos.

[...] el saber humano es el resultado de un largo proceso de aprendizaje de la humanidad que no conoce principio. Sea cual fuere su aportación innovadora, el individuo se apoya en un saber ya existente y lo prolonga; no otra cosa sucede en el saber sobre el tiempo. (Elias, 1997: 14-15)

El profesor Elias va en contra del positivismo histórico tradicional, basado fundamentalmente en la narrativa histórica a favor de las élites dominantes. Es decir, el autor cuestiona la forma tradicional de hacer historia, que se fundamentó en ejes unilineales de carácter cronológico, que estudiaron a los personajes sobresalientes, y descartó el conjunto de interpretaciones sociales de carácter general. Elias propuso reconstruir la historia a través de la sociología del desarrollo, porque el proceso histórico de carácter social no va a darse para mejoras sociales posteriores, porque puede darse un retroceso social en esta concepción. En consecuencia, la sociología del

desarrollo (o de la evolución) es de apertura a procesos que contribuyen o no, de manera significativa, al proceso de la civilización.

Taylor tiene presente una administración en la cual se requiere ejercer la planeación y las demás funciones o procesos administrativos en función del tiempo y con la debida experiencia, tanto de dirigentes empresariales como del capital humano adscrito a la planta de personal de la organización, de conformidad con los estudios que sobre productividad institucional se elaboraron con anterioridad a la ejecución de las tareas, incluso se puede dejar de lado la inspiración de los trabajadores individualmente considerados, con fundamento en el principio de la “subordinación de intereses particulares al interés general”, como posteriormente lo anunció Henry Fayol (1965):

La parte central de este libro pondrá en evidencia que, para hacer ejecutar el trabajo de acuerdo con leyes científicas, la dirección debe estudiar y ejecutar ella misma gran parte del trabajo que ahora se confía a la iniciativa de los obreros; casi todas las operaciones del taller debieran ser precedidas por uno o más actos preparatorios de la dirección que permitan al obrero hacer su trabajo mejor y más rápidamente por sus superiores y recibir de estos la ayuda más cordial, en lugar de ser, por una parte, compelido o forzado por su capataz,

y, por la otra, abandonado a su propia inspiración. (Taylor, 1969: 23)

No se puede llegar a suponer que Taylor pasó por alto que ese mayor valor de los productos logrados a través del trabajo estaría distribuido de manera inequitativa—esto es, el mayor valor de la materia prima como fruto de la transformación desarrollada en ella a través del trabajo—, ya que si bien le favorecía al trabajador, al incrementar su remuneración, no analizó cómo es la distribución de ese mayor valor generado como fruto del trabajo, y entonces no reconoció los resultados que de manera escondida guarda el sistema fabril cuando se utiliza en beneficio de los dueños del capital.

CONCLUSIÓN

Las propuestas de carácter social y humano que ofrecen diversos autores, como Koselleck, Elias y Thompson, divergen de aquellas que se van sólo por la productividad en aras de incrementar la acumulación del capital. Taylor no coincide con Koselleck, en la medida en que no ve la utilidad como fruto del plusvalor, ya que su análisis está centrado en la productividad de la empresa y en la cooperación de patronos a trabajadores, con el fin de contribuir al mejoramiento de su calidad de vida y al incremento de las utilidades de la empresa.

Queda un sabor contradictorio entre los autores marxistas y Taylor, pues este último parece quedarse afincado en el lado del capitalismo, sistema donde se establece, florece y enaltece la propiedad privada para la administración, pero que no solamente se encuentra en la economía capitalista, ya que en la misma Unión Soviética se estableció la agremiación de los administradores.

En conclusión, una vez determinados los conceptos de espacio y tiempo, se puede dejar abierta la posibilidad de investigar sobre procesos epistemológicos del campo de la administración, desde los términos que reclama la ciencia:

1. ¿La propuesta de Taylor editada desde comienzos de la pasada centuria no ha encontrado aún detractores que puedan demostrar históricamente su invalidez?
2. Si las propuestas de F. W. Taylor continúan vigentes, ¿a qué se debe que los investigadores las excluyan de manera displicente? ¿Será desconocimiento o falta de investigación rigurosa en los términos del método científico?
3. ¿Qué variantes o alternativas se pueden encontrar en los detractores de Taylor para contribuir con la práctica y ejercicio de la administración y gerencia en los sectores empresariales?
4. ¿Cómo implementar procesos administrativos diferentes a la

propuesta de Taylor en los nuevos tiempos para que el proceso no sea “deshumanizante” como lo afirmaron autores mediante obras posteriores a la de Taylor?

5. ¿Cómo lograr una administración o gerencia en los nuevos tiempos incluyendo a Taylor como principal protagonista?

Estos y otros cuestionamientos conducen a pensar en las grandes posibilidades del ejercicio de la administración como fundamento trascendental del desarrollo de los sectores empresariales de un país que propende por el bienestar de sus ciudadanos desde la gestión administrativa, empresarial, pública o privada.

REFERENCIAS

- Elias, N. (1990), *La sociedad de los individuos*, Barcelona, Península.
- (1997), *Sobre el tiempo*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Fayol, H. (1969), *Administración industrial y general*, Buenos Aires, El Ateneo.
- Koselleck, R. (1979), *Futuro pasado. Para una semántica de los tiempos históricos*, Barcelona, Crítica.
- (2004), “Historia de los conceptos y conceptos de historia”, en: *Ayer (Asociación de Historia Contemporánea)*, núm. 53, pp. 27-45. 2004.

- Tompson, E. P. (1984), *Tradición, revuelta y conciencia de clase*, Barcelona, Crítica.
- (1995), *Costumbres en común*, Barcelona, Crítica.
- Taylor, F. W. (1969), *Principios de administración científica*, Buenos Aires, El Ateneo.

El paradigma competitivo: aspectos fundamentales de la ideología y las prácticas predominantes en economía y gestión

Andrés Guillermo Hernández Martínez*

Recibido: octubre de 2007. Aceptado: noviembre de 2007.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación hace una búsqueda y análisis de los elementos centrales del surgimiento y evolución del paradigma competitivo. El punto de partida de la presentación está en el pensamiento de Darwin, dada la importancia y trascendencia de sus ideas no sólo en el terreno de la biología, sino además en las ciencias sociales. Particularmente, la sociobiología, la economía y la gestión, son discutidas en el transcurso de este texto, mostrando las diferentes formas en que el discurso de la evolución se convirtió en elemento fundamental de cada una de ellas. Los temas centrales abordados son la lucha por la existencia, el concepto de competencia en la economía y la gestión y las implicaciones del modelo competitivo. El trabajo busca entonces ilustrar el paradigma, además de presentar las principales implicaciones que ha tenido para la sociedad a través de las teorías y las prácticas de la economía y la gestión.

Palabras clave: competencia, competitividad, ventaja competitiva, lucha por la existencia, supervivencia del más apto, darwinismo social, darwinismo económico.

ABSTRACT

This work analyzes the fundamental emergence and evolution elements of the competitive paradigm. The point of beginning of the presentation is in Darwin's thought, given the importance and transcendence of his ideas not only in the area of the biology but besides the social sciences. Particularly, the sociobiology, the economy and the management, they are discussed

* Administrador de Empresas, Universidad Nacional de Colombia; magister en Administración, Universidad Nacional de Colombia; estudiante del Doctorado en Ciencias de Gestión Universidad de Rouen, Universidad París XIII-Universidad Nacional de Colombia. Profesor auxiliar de carrera de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: andres.hernandez43@urosario.edu.co

in the course of this text, showing the different forms in which the speech of the evolution turned into fundamental element of each one of them. The work tries to illustrate the paradigm, but in addition to present the principal implications that it has had for the society across the speeches and the practices of the economy and the management.

Key words: *Competition, competitiveness, competitive advantage, struggle for existence, survival of the most suitable, social Darwinism, economic Darwinism.*

INTRODUCCIÓN

La economía y la gestión modernas se han desarrollado a partir del paradigma de la competencia, en cuyo esquema general el problema de la supervivencia se deriva de la capacidad para sobrepasar a los rivales en un contexto de mercado. En el marco de esta idea general, la gestión ha desarrollado las teorías e instrumentos con los que se han gerenciado las organizaciones, desde la Segunda Revolución Industrial hasta nuestros días. Los efectos de la aproximación competitiva son cada vez más claros, tanto en la economía como en la gestión.

El modelo de desarrollo económico fundamentado en el paradigma neoclásico ha mostrado ya su gran capacidad para incrementar la polarización y la desigualdad entre las naciones y entre las empresas en su interior. En el campo de la gestión, la expresión de la obsesión competitiva se ve claramente en las prácticas hostiles entre las organizaciones, que generan también ambientes polarizados, en los cuales las únicas opciones

aparentes están en la falsa dicotomía entre *vencer o morir*.

En este contexto, buena parte de la literatura en gestión —particularmente la anglosajona—, así como de las prácticas gerenciales derivadas de la difusión y enseñanza de estas ideas en las escuelas de administración, se han concentrado en el desarrollo de capacidades para la destrucción del contrario, en un supuesto *campo de batalla*. El objetivo es la ruina total del enemigo (desaparición del mercado) o, por lo menos, el logro de su rendición incondicional (incorporación del vencido en la estructura de negocios del vencedor). Vemos entonces compañías empecinadas en la labor de sacar del juego a sus competidores, en la creación de barreras a los posibles entrantes o en la adquisición sistemática de toda aquella compañía que represente un peligro para su participación en el mercado.

Hoy en día ni las organizaciones públicas escapan a este espectáculo de gladiadores, ya que la dinámica de la privatización (impulsada también por los intereses del modelo impe-

rante) las ha arrastrado a incorporar los elementos —tanto perversos como benéficos— de las prácticas de la gestión privada, a la luz del cada vez más fortalecido discurso de la *nueva gestión pública*. La gestión organizacional se convierte, en este contexto, en responsable principal del desarrollo de capacidades para esta *lucha competitiva*, a la que no escapan siquiera los miembros de la propia organización, quienes dentro de la misma lógica se ven sumergidos en la paranoia del *vencer o morir*, amparada bajo discursos como la *excelencia*, las *competencias* y el *liderazgo*.

LA LUCHA POR LA EXISTENCIA: DEL EVOLUCIONISMO EN BIOLOGÍA AL DARWINISMO SOCIAL

El concepto de lucha por la existencia

Una de las ideas centrales heredadas por las ciencias sociales y económicas del trabajo de Darwin y de otros importantes pensadores es la *lucha por la existencia*. Para Darwin, la expresión incluye la dependencia de un ser con respecto al otro, y además de la vida misma del individuo, incluye su posibilidad para dejar descendencia (Darwin, 1859/1963). En ese trabajo el autor señala que la *lucha por la existencia* deriva de la rapidez con la que tienden a aumentar los se-

res orgánicos, puesto que ya que se producen más individuos de los que pueden sobrevivir —idea heredada del trabajo de Malthus (1798)—, y que se da una lucha por la existencia, ya sea entre individuos de la misma especie o de diferentes especies, que se disputan al acceso a los recursos disponibles. Sin embargo, Darwin señala que esta lucha puede ser entendida también como aquella que emprende el individuo contra las adversidades del medio, como el clima, y no necesaria y exclusivamente contra otras especies.

Para este pensador y juicioso observador de los fenómenos de la zoología y la botánica, la lucha por la existencia y la supervivencia del más apto representaban el mecanismo por el cual la vida se transforma y evoluciona, pero más aún la única vía de todo progreso humano (Hudson, 1909). Si bien el trabajo de Darwin acerca del origen de las especies ha tenido gran influencia en el pensamiento científico, no sólo para la biología, sino para las ciencias sociales, los conceptos fundamentales que de él se derivan se habían gestado previamente.

La idea de la lucha por la existencia estaba presente, como se ha mencionado, en el trabajo de Malthus, que influyó de manera importante el pensamiento de Darwin acerca de la evolución; así mismo, los estudios previos de otros biólogos. Sin em-

bargo, la teoría de la evolución de Darwin es la que genera un mayor reconocimiento histórico frente a los aportes de otros autores, y tal vez por esto tales conceptos se asocian más frecuentemente con él y no con otros pensadores.

Algunos esfuerzos por encontrar los orígenes extracientíficos del concepto llevan a decir que emerge de una matriz de influencias de las tradiciones económicas, políticas, religiosas y científicas que influyeron en la biología de mediados del siglo XIX. La diferencia central entre la teoría de Darwin y las teorías previas en la biología radica en que para él la lucha era un elemento central en la evolución, mientras que no había una relación evidente para sus predecesores (Gale, 1972).

En el caso de la relación con la teoría desarrollada por Malthus, aunque existe un acercamiento, el rol que desempeña la lucha es diferente en las dos teorías. Mientras para el biólogo es un elemento creativo central en la evolución de las especies, para Malthus sólo está relacionado con cambios cuantitativos, efectos perversos de la relación entre el crecimiento de las poblaciones y el de los recursos, pero de ninguna manera representa el origen de cambios cualitativos en los organismos (Gale, 1972).

Selección natural y supervivencia de los más aptos

Más allá de las críticas en el terreno epistemológico que han sido hechas a Darwin, como a muchos otros pensadores, la importancia de su pensamiento está basada en el gran efecto que ha tenido en la concepción de la evolución. El concepto de la *selección natural* o de *supervivencia del más apto*, como principio explicativo de este proceso, era entendido por él como la conservación de las diferencias y variaciones individualmente favorables y la destrucción de las que resultan perjudiciales para la continuidad de una especie (Spencer, 1851).

Esta noción de supervivencia está relacionada con el éxito o con el fracaso de las variaciones producidas en los individuos. Los animales cuyas variaciones les proporcionan características que les permiten adaptarse a los cambios ambientales pueden obtener más comida, ser más saludables y garantizar mejores probabilidades de perpetuar sus caracteres a través de la reproducción. En contraposición, aquellos que sufren variaciones desfavorables y que, en consecuencia, reciben menos comida, resultan menos saludables y, por lo tanto, su características heredables tienden a desaparecer con ellos debido a su menor capacidad de adaptarse a los requerimientos impuestos por el entorno (Bowler, 1976).

Este principio explicativo único de las variaciones en los individuos de una especie es complementado por algunos evolucionistas (Cfr. Beatty, 1984) que sostienen que el concepto de *cambios aleatorios* tiene igual importancia que la *selección natural* en la comprensión de los procesos de evolución. En la teoría de Darwin, las adaptaciones del organismo no aparecen como el resultado a una necesidad reproductiva y de supervivencia de su poseedor. El aumento de la frecuencia de estas nuevas características depende de si ellas sirven a estas necesidades.

Sin embargo, la probabilidad de que una variación particular ocurra en un individuo no se incrementa por el hecho de que esa variación mejore su probabilidad de supervivencia y reproducción. De acuerdo con estos argumentos, es una cuestión de azar que el individuo haya nacido con una variación que incrementa sus posibilidades de supervivencia y reproducción. La selección natural puede ser vista como un proceso aleatorio, pero no completamente indiscriminado, sino sujeto a un criterio particular (*fitness differences*).

A pesar de lo dicho hasta el momento, la discusión sobre el rol que desempeña la selección natural en la evolución es un punto que se trata todavía entre los biólogos de diferentes corrientes. Como señala Neander (1988), el asunto central de tal discu-

sión tiene dos polos argumentativos bien diferenciados:

Por una parte, se encuentran aquellos defensores de la idea según la cual la selección natural cumple un papel esencialmente negativo; opera como un tamiz que permite a los más adaptados pasar a la siguiente generación, pero no puede explicar la creación de nuevas formas de vida, es decir, no puede explicar las propiedades fenotípicas y genotípicas de los individuos (Cummins, 1975; Nagel 1977, y Sober, 1984, citados por Neander, 1988).

Por la otra, una segunda corriente de pensadores opina que el papel de la selección natural es más amplio y tiene una connotación más creativa. El argumento dice que la selección concentra las mezclas genéticas de manera que aumenta la probabilidad de la emergencia de adaptaciones exitosas. En esta perspectiva la selección natural explica de manera parcial las propiedades genotípicas y fenotípicas (Ayala, 1970; Wright, 1976; Neander, 1988).

Darwinismo social

El darwinismo social es uno de los paradigmas utilizados por las ciencias sociales para explicar el cambio social. Puede ser entendido como la aplicación de la teoría de Darwin de la selección natural a la evolución de la sociedad humana, y aunque la

crítica a esta utilización de los conceptos de Darwin fue cercana a sus orígenes, la expresión *darwinismo social* sólo se afianzó hasta los primeros años del siglo XX (Rogers, 1972). Mucho se ha escrito a favor y en contra de la posibilidad y la pertinencia de utilizar los desarrollos conceptuales de la biología en el análisis de los fenómenos sociales humanos.

Igualmente, mucho se ha dicho sobre la posición personal de Darwin alrededor de este asunto y la existencia o no de un vínculo directo entre sus ideas y esta corriente de pensamiento. Esta relación de influencia entre el pensamiento del biólogo y las teorías sociales ha causado gran inquietud en algunos investigadores. La cuestión central radica en la verdadera relación entre lo que el autor dijo y lo que la gente pensó que dijo, dado el alto grado metafórico de sus conceptos (Peckman, 1959). No obstante, resulta innegable la importancia que sus ideas han tenido en la producción de teorías y acciones sociales desde sus inicios hasta nuestros días.

Las ideas de la evolución social son previas al trabajo de Darwin. Incluso algunos autores señalan que una denominación más correcta para esta tendencia de pensamiento sería la de *spencerismo social* (Cfr. Holmes, 2001), dado que las ideas primigenias se encuentran en la obra del pensador inglés Herbert Spencer, en

cuya teoría estaba presente la noción de la *supervivencia del más apto*, que Darwin asimila en su obra con la de *selección natural*.

En el trabajo de Spencer, las decisiones sociales deben estar guiadas por la eficiencia; luego el cambio social se presenta a través de cambios incrementales que resultan de la competencia y la supervivencia de los mejor dotados (Espina, 2005). La perspectiva de Spencer defendía la relación entre el crecimiento de la población y la supervivencia de aquellos seres humanos mejor preparados para enfrentar las dificultades que ello implica. De hecho, para este pensador las características heredadas de los individuos tendrían un mayor valor que las adquiridas, como la educación, en sus posibilidades de supervivencia.

En el mismo sentido, Thomas Huxley, otro importante pensador de la época, compartía también la idea de que el principio de selección natural operaba como fuerza importante del desarrollo social, y defendió los postulados de Darwin frente a sus más fuertes detractores, señalando que su teoría ofrecía un importante esquema de explicación e interpretación (Lucas, 1979).

Darwinismo económico

Como señala De Gaulejac (2005), asistimos hoy a un desplazamiento

en el que la guerra económica ha sustituido a la Guerra Fría. La búsqueda de poder y de utilidades ha puesto a las grandes empresas en batalla. El competidor es considerado el enemigo que se debe derrotar, y para ello, como suele suceder en las guerras, se han flexibilizado los principios morales. Se permite entonces el uso de todos los medios necesarios para conquistar nuevos segmentos del mercado. Estamos ante la lógica del vencer o morir; sólo las organizaciones más fuertes, mejor preparadas, podrán sobrevivir.

La empresa es vista en continua amenaza por un medio hostil, y esta supuesta amenaza externa permite disimular la violencia interna (De Gauleac, 2005). Desde esta perspectiva de la participación de las empresas en los mercados, ha surgido en buena medida la concepción contemporánea de la gestión y de sus herramientas, desarrolladas para enfrentar a estos enemigos potenciales, evitándolos de ser necesario, pero derrotándolos o depredándolos si es posible. La desaparición del adversario es considerada un elemento natural de la lucha por la supervivencia, una consecuencia natural de su incapacidad para establecer su superioridad y con ella garantizar su futuro. Las ideas de la supervivencia del más apto y de la lucha por la existencia son entonces parte esencial de la lógica económica y gestionaaria imperantes.

La competencia ha sido siempre entendida como una ley natural de las interacciones económicas, y la fuente de este comportamiento es la existencia de recursos limitados (Cfr. Hirshleifer, 1978). Estas ideas no eran de ninguna manera ajenas al pensamiento económico. De hecho, ya en 1776, con la publicación de la obra de Adam Smith, la idea de la competencia y de sus ventajas inherentes en el contexto económico había sido claramente expuesta. Su noción de la *mano invisible* se convirtió en una de las metáforas explicativas más importantes del pensamiento económico, al revelar las ventajas del mercado como regulador del funcionamiento y de la evolución de la sociedad. La competencia y el libre mercado muestran, de acuerdo con Smith, cómo el interés individual, el egoísmo, se transforman en un bienestar general cuando las fuerzas operan libremente (Aktouf, 2001).

En el contexto del *laissez-faire*, que la economía neoliberal comparte con los postulados de los liberales clásicos, la opción defendida para las empresas y los países es la de *hacerse competitivos*, que puede ser entendida en una primera instancia como el desarrollo de un conjunto de cualidades que permita sobrepasar el desempeño de los competidores. En el contexto económico, la competitividad es ese atributo mágico que permite la supervivencia. El más competitivo es el *más apto*, y por

ende, aquel que merece *permanecer en el mercado, salir victorioso*.

Todas estas son expresiones que encontramos frecuentemente en la literatura sobre economía internacional y sobre competitividad organizacional. Lo que la biología entendió como evolución en el sentido de Darwin, la economía lo ha entendido como desarrollo. El desarrollo económico tiene entonces como elementos consustanciales la negación que hace el vencedor del vencido, la búsqueda de la quiebra y el abandono del mercado, o la incorporación a la propia estructura de negocio a partir de las adquisiciones empresariales que en muchos casos se dan en un contexto de gran hostilidad.

COMPETENCIA, ECONOMÍA Y GESTIÓN

Las aproximaciones tradicionales

Como señala Stigler (1957), el concepto de competencia no tuvo mucha atención en la economía antes de 1881, aunque resulta fundamental para toda la estructura de la economía clásica y neoclásica. Dentro de la teoría económica, la competencia ha sido entendida de manera general como el opuesto del monopolio; sin embargo, es posible diferenciar dos tendencias en la interpretación del concepto, una que se centra en su carácter de *fuerza* y otra que la ve como un *estado*.

Entonces, desde la primera perspectiva, la competencia es entendida como una “fuerza que al igualar los precios y los costos marginales, asegura la asignación eficiente de los recursos [...] la competencia asegura orden y estabilidad en el mundo económico” (McNulty, 1968: 643). La segunda la ve como un término descriptivo que caracteriza un tipo de situación “ideal” (McNulty, 1968), un estado de las cosas que constituye una abstracción no realista cuya utilidad es meramente analítica.

Con la escuela neoclásica, el concepto de competencia se identifica con la estructura del mercado. La empresa es representada a través de una función de producción que transforma un conjunto de entradas (recursos), en una serie de salidas (unidades de producto). Aquí existe la tendencia a asimilar la competencia con la estructura misma del mercado (McNulty, 1968). La teoría afirma que el sistema de precios es el mecanismo de asignación de recursos dentro del mercado y analiza dos tipos de escenarios básicos: los mercados de competencia perfecta y los de competencia imperfecta, asumiendo que los primeros representan el mejor estado, ya que generan la estructura más eficiente.

El modelo de competencia perfecta es uno de los más representativos aportes neoclásicos a la interpretación de la firma (Cfr. Robinson,

1934). De manera general, el modelo supone que existe una gran cantidad de empresas en el mercado que proveen un conjunto de productos homogéneos. Las firmas toman decisiones racionales (en el sentido económico), así que su meta principal es la maximización de los beneficios. Se asume, además, que todas las firmas tienen información perfecta, lo cual le da al mercado una cualidad de transparencia.

Adicionalmente, se asume que no existen restricciones para la entrada o salida. Las principales consecuencias de este modelo son que (a) ninguna empresa por sí sola está en capacidad de fijar los precios, así que la oferta y la demanda operan libremente para fijar los precios de equilibrio del mercado, y que (b) no hay posibilidades de modificar la curva de demanda, puesto que no existe diferenciación de producto ni posibilidad de influencia en las necesidades del consumidor.

Por otra parte, está el modelo de competencia imperfecta, que estudia los mercados en los cuales no existe competencia perfecta, debido a que al menos un vendedor (o un comprador) es suficientemente grande para influir en el precio de mercado y, por lo tanto, tiene una curva de demanda (o de oferta) de pendiente negativa (Samuelson y Nordhaus, 2002). Esta aproximación incluye tres casos: el monopolio, la competencia mono-

polista y el oligopolio. El monopolio representa el extremo en el que no existe competencia y, por lo tanto, se señala que es la opción menos deseable.

El modelo de competencia monopolista (Chamberlin, 1933) comparte con el de competencia perfecta los supuestos de existencia de varias firmas y varios compradores, la posibilidad de entrar y salir fácilmente del mercado y la intención de las firmas de maximizar los beneficios. La diferencia esencial es que incorpora la posibilidad de diferenciación de los productos. Samuelson y Nordhaus (2002) definen la competencia monopolística como una “estructura de mercado en la que hay muchos vendedores que ofrecen bienes sustitutos cercanos, pero no perfectos. En este tipo de mercado cada empresa puede influir en cierta medida en el precio de su producto”. El modelo de oligopolio supone la existencia de un pequeño número de firmas altamente interdependientes.

Competitividad y ventaja competitiva

En torno al concepto de competitividad, la literatura distingue, por lo menos, cuatro niveles de análisis: la competitividad nacional, la regional, la industrial y la empresarial. En la nacional, una de las definiciones más usadas es la de la Comisión de Estados Unidos para la Competitividad,

que la entiende como la capacidad de un país para producir bienes y servicios que satisfacen la prueba del mercado internacional, mientras que simultáneamente mantiene y expande el ingreso real de sus ciudadanos. La competitividad en el terreno empresarial es entendida como una capacidad para desempeñarse mejor que los competidores y sobrepasarlos en el segmento de mercado en el que coexisten.

Sin embargo, autores como Krugman (1994) y Porter (1991) consideran que no es posible hablar de la competitividad de un país, ya que de acuerdo con el primero, existe una diferencia fundamental entre la línea de flotación de una empresa y la de un país: los países no quiebran, mientras las empresas sí. Porter señala, además, que son las empresas quienes compiten y no los países; por lo tanto, hablar de la competitividad de un país carecería de sentido. De cualquier manera, el concepto ha estado presente en las discusiones y la construcción de la política de comercio exterior de los países capitalistas en el marco del modelo económico imperante. En el caso de la competitividad regional y sectorial, cambia la unidad de análisis, pero se mantiene en esencia una noción similar al caso nacional.

Algunos autores afirman que nos encontramos en un escenario de hipercompetición, es decir, un estado

de competición en el cual existe una rápida escalada en los niveles de competición y una reducción en los períodos de duración de la ventaja competitiva para las firmas (Bogner y Barr, 2000). En este nuevo espacio de competencia se ha reducido de manera importante la tasa de acciones y reacciones entre competidores en diferentes mercados.

Este fenómeno se da particularmente en industrias que se caracterizan por cambios rápidos en factores como la tecnología y la regulación, donde existe facilidad para la entrada y el éxito de nuevos competidores y donde las demandas de los consumidores son ambiguas (Bogner y Barr, 2000). Esta perspectiva de la hipercompetencia tiene varias implicaciones para la gestión de las organizaciones; por ejemplo, se espera que la organización desarrolle la capacidad para adaptarse rápidamente a las variaciones del entorno, además de la rapidez de reacción para responder a las estrategias de los competidores. El gerente debe siempre anticipar el curso de acción de su entorno.

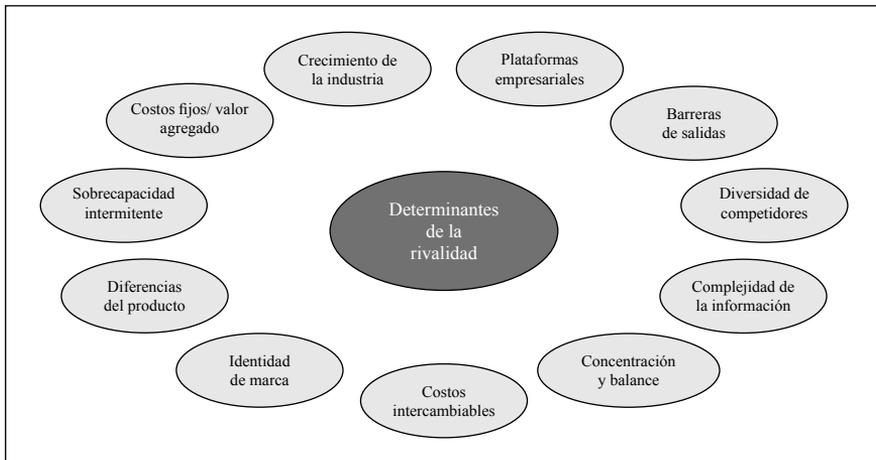
Buena parte de la literatura en el campo de la gestión estratégica se ha centrado en el estudio de los determinantes del llamado desempeño superior de las organizaciones. La hipótesis más defendida es la de que estos resultados provienen del desarrollo de una serie de *ventajas competitivas sostenibles* (Barney, 1997; Grant,

1998; Roberts, 1999). Como consecuencia de la importancia que se le ha otorgado, las empresas hacen grandes esfuerzos por identificar sus posibles fuentes y por desarrollarlas y mantenerlas para mejorar sus posición en los mercados. Para Porter (2001) existen cuatro determinantes para obtener la ventaja competitiva: la cadena de valor, la ventaja en costo, la diferenciación y la tecnología. A partir de ellos y del análisis del atractivo del sector industrial (rivalidad de los competidores, sustitutos, proveedores y compradores) es posible identificar las estrategias genéricas más adecuadas para cada organización.

Grado de rivalidad del sector

Como se muestra en la Figura 1, Porter define un conjunto de variables que afectan el grado de rivalidad en un sector industrial. Por ejemplo, una industria en crecimiento tendrá menor rivalidad que una industria madura en la que no hay crecimiento y, en consecuencia, cualquier incremento en la participación del mercado de uno de los participantes, necesariamente, implica el detrimento de la participación de los demás. De igual manera, una industria en la cual las barreras de salida son elevadas, por ejemplo, cuando la tecnología usada en los procesos es altamente especializada y no tiene gran demanda

Figura 1. Determinantes de la rivalidad en un sector industrial



Fuente: Porter (2001).

en el mercado, los participantes se ven forzados a competir fuertemente por mantenerse en el sector. Si estas barreras no existen, las empresas podrían optar por cambiarse de sector de acuerdo con su conveniencia. Cada uno de los aspectos señalados en el modelo tiene un impacto en el grado de rivalidad del sector. Existen, por lo tanto, sectores que, por sus características en cada uno de estos aspectos, pueden ser de alta rivalidad, y otros en los que los participantes coexisten en el mercado sin la presión constante de sus competidores.

Los nuevos aportes de la economía al concepto de competencia

La perspectiva de la economía neoclásica ha sido predominante en la visión de la *competencia*; sin embargo, otras vertientes del pensamiento económico han aportado conceptos que permiten abordar el estudio de las organizaciones y los mercados con una perspectiva diferente en algunos casos y complementaria en otros. Éste es el caso del llamado *neoinstitucionalismo económico* que, de acuerdo con Kalmanovitz:

... mantiene algunos supuestos del paradigma neoclásico de la economía contemporánea: los procesos de maximización que gobiernan el comportamiento de empresas y agentes, un nivel mínimo de racionalidad del agente individual y el punto de

partida, el individualismo metodológico, aunque dé más importancia a las normas que emiten las instituciones, las que, a fin de cuentas, son construcciones sociales. Y se aleja de ese paradigma en los supuestos psicológicos, en el peso que otorga a los costos de transacción, asociados a su vez a las instituciones que facilitan los intercambios y aseguran o no los derechos de propiedad de los agentes. (2003: 208)

En su artículo “The Nature of the Firm”, Coase (1937) había cuestionado ya la idea prevaleciente en los economistas acerca de que el sistema económico trabaja por sí mismo. Al presentar la noción de *costos de transacción* planteó cómo en algunos casos estos pueden ser reducidos a través de la existencia de las empresas; en otras palabras, las empresas pueden ser sistemas de producción más eficientes que los mercados. Esta visión apoya la perspectiva de las fallas del mercado y abre la posibilidad a la crítica de la competencia como el mecanismo más eficiente para la fijación de los precios. Dentro de su teoría aparece la empresa como actor importante en la disminución de los costos de transacción.

Schumpeter (1983) señala la necesidad de echar por la borda la concepción tradicional de la competencia y deja en un segundo plano la competencia en precios; entonces introduce la importancia de la calidad y de

los esfuerzos de comercialización. Así mismo, se aparta de la visión de medios de producción estáticos y señala que el tipo de competencia que cuenta es aquel en el que aparecen constantemente nuevos artículos, nuevas técnicas, nuevas formas de abastecimiento y nuevos tipos de organización. Su noción de la destrucción creadora contrasta entonces notablemente con el ideal de estabilidad de la economía tradicional.

La competencia es vista como un proceso evolutivo, idea con la que otros autores coinciden, destacando la innovación y el aprendizaje como elementos centrales en la competencia y la evolución. El énfasis de esta teoría se pone en la posibilidad de las firmas de acumular capacidades que resultan valiosas dentro del proceso competitivo. Las innovaciones que generan estas capacidades son lo que en biología evolucionista se entiende como mutaciones (Cfr. Modenski y Ponzanski, 1996). Como puede observarse, la perspectiva evolucionista guarda relación con las ideas del darwinismo y pone el énfasis en los factores adquiridos, que permiten a la organización mantenerse en el largo plazo.

El Discurso competitivo en la empresa: la obsesión por la eficiencia y por el éxito

En su interesante trabajo sobre el modelo competitivo y sus implicaciones, Etkin (1996) señala que para enten-

der el tema de la competencia es necesario distinguir entre la ideología, el discurso y las prácticas cotidianas. La ideología busca la construcción de un conjunto de valores y sentidos en la organización a través de signos, señales, códigos e imágenes; se afirma acerca de lo que se considera *es* la realidad. De acuerdo con Etkin, la ideología puede tener un sentido negativo cuando hay distancia entre el pensar, el decir y el hacer, es decir, cuando detrás del discurso existe una intencionalidad diferente a la que se manifiesta, y que se mantiene oculta pero ejerciendo influencia permanente sobre el devenir de la organización.

La ideología tiene el importante papel de comunicar a los participantes de la organización (a) aquello que se considera existe y es verdadero; (b) aquello que se considera bueno, justo o correcto, y (c) aquello que se considera posible o imposible. Las ideologías son también un mecanismo para mantener los intereses de diferentes actores, para conservar o modificar las estructuras de poder. En ese sentido, tienden a ser sectarias, a reconocer únicamente una parte de la historia (la que les es favorable) y a desdeñar todos aquellos aspectos que pueden resultar contradictorios o paradójicos y, por lo tanto, perjudiciales para sus intereses (Etkin, 1996).

Desde la perspectiva de este autor, el discurso competitivo hace hin-

capié en la lucha para crecer, en la exigencia de una mejora continua, en la consigna de la excelencia y en la calidad total. Así, los temas prioritarios del modelo son el cambio, la supervivencia y el éxito. En la lógica de la *lucha competitiva*, el mecanismo de *selección natural* opera a través de las fuerzas del mercado y las decisiones de los clientes, decidiendo quiénes deben permanecer en el juego (los más aptos) y quiénes deben salir a causa de su ineficiencia o de su incapacidad para satisfacer las demandas.

Este modelo es la expresión del proyecto de sociedad de algunos grupos de poder que al trasladar su lógica a todas las demás esferas de la vida social, legitiman la existencia de la desigualdad. Existe entonces una relación entre los valores empresariales y el contexto sociocultural construido sobre las bases de la democracia liberal, con su visión sobre el individuo y sus libertades. Es claro, además, que para este individuo de la democracia, los retos no son menos dramáticos que los de las empresas: para sobrevivir debe superarse a sí mismo y superar a los demás en la frenética carrera por el éxito.

En este orden de ideas, el éxito empresarial se entiende directamente relacionado con la eficiencia económica; la posibilidad de supervivencia de la firma se reduce a su capacidad para hacer un uso “racional” de los

recursos escasos que están a su disposición. Es entonces deseable dentro del modelo que cada uno de los recursos de la empresa sea “optimizado” en términos de su aporte al conjunto total de las salidas del sistema, entendidas en unidades producidas o de servicio, que por supuesto se traducen en valores monetarios.

Este esfuerzo por la racionalización en el uso de los recursos y el aumento de la productividad es evidente en la historia del discurso administrativo (Cfr. Hernández, Saavedra y Sanabria, 2007) y, aunque éste ha tenido también períodos que tienden a privilegiar discusiones sobre el hombre en la empresa (Cfr. Barley y Kunda, 1996), un análisis minucioso de los temas de discusión alrededor de este aspecto muestra que la preocupación de fondo ha sido el aumento de la productividad del trabajador. El gran interés por estos aspectos es la puerta de entrada para los modelos matemáticos de optimización en el análisis de las diferentes dimensiones de los negocios.

La Praxis competitiva: una mirada a las entrañas del brazo armado de la economía

A partir de diferentes estudios y observaciones de la biología, se han diferenciado de manera general dos tipos de estrategias competitivas. La primera es la de mezclarse, en la cual

los competidores se ignoran mutuamente y sólo interactúan a través del agotamiento de los recursos; los organismos ganadores son aquellos más eficientes para extraer energía y otros *inputs* provenientes del entorno. La segunda estrategia es la de interferencia, en la que se gana y se mantiene el control sobre los recursos contrarrestando o disminuyendo la eficiencia del competidor.

En el extremo de esta estrategia, uno de los competidores se convierte en depredador y el otro en uno de los recursos disponibles del entorno (Hirshleifer, 1978), es decir, uno de los contrincantes pasa de la posición de adversario a la de presa, dependiendo de sus desventajas relativas en el momento del enfrentamiento. Como se ha mencionado, estas nociones han sido trasladadas de manera automática e irreflexiva a las prácticas de gestión; la empresa se ve abocada entonces a la dinámica del enfrentamiento por la obtención de mayores participaciones en el mercado o simplemente por la necesidad de no desaparecer de él dentro del esquema presa-depredador.

Esta visión empresarial ha generado diversas prácticas perversas en el campo de la gerencia de las organizaciones. La primera, y tal vez más obvia, tiene que ver con la relación directa con los competidores y su expresión más extrema es la de la llamada *competencia desleal*, que en la

época del capitalismo manchesteriano incluyó la violencia física como mecanismo común para deshacerse de la engorrosa figura del competidor. Hoy en día, aunque la violencia física con el competidor no resulta por lo menos explícita, las prácticas desleales se mantienen como una opción validada y usada por muchos empresarios, con figuras como las campañas de difamación o las disminuciones de precios que pretenden llevar a la quiebra al *contrincante*.

Por otra parte, la lógica de la supervivencia del más fuerte se expande más allá del enfrentamiento con el competidor hacia los demás actores del entorno. La empresa compete en el mismo sentido que señalaba Darwin, no sólo con los individuos de su misma especie, sino con el entorno supuestamente adverso. Así, como adversarios, han sido vistos y tratados los proveedores, los clientes y los demás actores del entorno. El predominio del interés individual ha implicado que se desconozca la validez del otro en la transacción.

La empresa, y la gerencia como garante de sus intereses, se ocupa de sacar el máximo provecho sin importar en muchos casos si las expectativas de la contraparte se cumplen o no. Es este el caso, por ejemplo, cuando a través de la publicidad se ofrece al cliente más de lo que el producto o servicio puede efectivamente proporcionar. Otra prueba de esta visión se

da cuando las empresas aprovechan posiciones de negociación privilegiadas para, a través de ellas, efectuar transacciones desfavorables para sus clientes o proveedores. Así mismo, esta visión depredadora se refleja en el desconocimiento parcial o sistemático de las expectativas de terceros, como las comunidades afectadas o el medio ambiente natural.

IMPLICACIONES DEL MODELO COMPETITIVO

Primera falacia: la ciencia y la tecnología son moralmente neutras

Es innegable el hecho de que el producto del trabajo científico tiene implicaciones que van mucho más allá de la producción del conocimiento pertinente. Kuhn (1985) reconoció en su análisis sobre la transformación de las ciencias que las explicaciones científicas están asociadas a comunidades científicas específicas que pueden diferir de manera importante en sus apreciaciones y explicaciones de los diferentes fenómenos. Las comunidades científicas son grupos con una gran influencia en el medio social.

Cualquier explicación científica está ligada a un conjunto de elementos subjetivos inherentes a la naturaleza del científico o grupo de científicos que realizan una investigación y, como ha señalado Bourdieu (2000), la ciencia puede ser entendida como

un campo en el cual existen intereses en juego. La producción científica y la idea misma de lo científico no están pues desprovistas de las luchas de poder que se dan en dicho campo. El conocimiento que se acepta como válido está relacionado con las estructuras de poder en el interior de estas comunidades.

Por otra parte, es claro también que la ciencia de la modernidad, a la vez que ha sido la fuente del desarrollo de occidente, también ha sido la cuna de las atrocidades más grandes que como especie hemos podido cometer. El aniquilamiento sistemático de nuestros congéneres a través de la maquinaria de la guerra y la depredación absurda de los recursos naturales por cuenta del aparato productivo han sido posibles en el contexto de este “desarrollo” científico y tecnológico, el cual se ha sustentado en la idea de la “racionalidad” siempre presente y apreciada a nuestras ciencias económicas y de gestión.

La evidencia del paradigma predominante en ambos campos es clara. Las explicaciones neoliberales de la dinámica económica han luchado de manera férrea por mantener su hegemonía en la política económica global a través de los organismos multilaterales y su conjunto de recetas para las llamadas economías en vías de desarrollo. Así mismo, las escuelas de pensamiento administrativo han propendido por una “gestión racio-

nal”, expresada en el paradigma de la competitividad y el eficientismo.

En ninguno de los casos mencionados podemos afirmar que el conocimiento generado es en sí mismo neutro. Frente a todos estos llamados avances, sean en el terreno de la creación de armas de destrucción masiva, de aparatos industriales depredadores o de modelos económicos y de gestión generadores de inequidad, debemos ser conscientes de la trampa de la supuesta asepsia inherente a las teorías. Tanto las relaciones entre los Estados como entre las empresas y entre las personas en el interior de estas tienen una connotación política inherente y, por lo tanto, son escenarios de ejercicio del poder.

Sería un error, en ese sentido, separar la ciencia de la economía, la gestión y la política, principalmente cuando es claro que esta ciencia de la modernidad, que para muchos es en un sentido más estricto una tecnociencia, ha estado ligada a la evolución del aparato productivo, y casi exclusivamente en función de él. Este panorama es el que propicia el llamado a la ciencia con conciencia (Morin, 1984), a la reflexión ética alrededor del problema, no sólo de la construcción del conocimiento, sino del uso que hacemos de él.

En el caso de la economía y la gestión es imperativo preguntarnos si nuestros *constructos* teóricos e instru-

mentales son, en alguna medida, responsables de algunos de los problemas que aquejan a nuestra sociedad. Si esta reflexión tiene una respuesta afirmativa, es claro que es necesario reconstruir nuestras ciencias, en función de un proyecto social transformador, creador de una nueva economía, una nueva gestión, pero más allá de una nueva sociedad. Claro, para tal tarea no basta con transformar la economía y la gestión: se requiere un cambio de pensamiento.

Segunda falacia: la competencia genera desarrollo y equidad

Los defensores del modelo competitivo han argumentado sus bondades como generador de desarrollo y equidad. El primer argumento de base es que la competencia impulsa a las empresas a mejorar su desempeño a través del mejoramiento tecnológico y la optimización del uso de los recursos. Se le atribuye buena parte de la responsabilidad en la generación de conocimiento; por ende, en el mejoramiento de la calidad de vida. Por otra parte, el supuesto de la eficiencia del mercado le otorga la responsabilidad en la distribución del producto del trabajo de la sociedad.

En ese sentido, el modelo sería responsable también de lograr la equidad entre los diferentes actores. Frente al primer argumento, es necesario preguntarse por lo que se entiende como

desarrollo y si la realidad que vive nuestra sociedad puede entenderse dentro de esta perspectiva. En cuanto al segundo argumento, la pregunta es si realmente el modelo competitivo se ha encargado de asegurar la equidad entre los países, las regiones, las empresas y las personas.

Sin embargo, la evidencia en el mundo muestra que una gran parte de la población vive en la pobreza. Las cifras para América Latina (Cfr. Comunidad Económica para América Latina y el Caribe [Cepal], 2007) muestran que el 39,8% de la población se encontraba en estado de pobreza, y 15,4%, en estado de indigencia en el 2005. Para Colombia, en el mismo año, el quintil más rico de la población recibía el 63% del ingreso, mientras que el quintil más pobre sólo el 2,9% (Cepal, 2007). Las estadísticas del Banco Mundial muestran que los 20 países más pobres del mundo son africanos.

En países como Sierra Leona, por ejemplo, para el 2004 el 72% de la población se encontraba en estado de pobreza. Estas cifras dan indicios de la diferencia abismal que puede existir entre la calidad de vida de las personas de diferentes países y de las personas dentro de un mismo país. Es importante tener en cuenta que aunque a lo largo de las últimas décadas se han emprendido grandes esfuerzos por llevar la economía de mercado a todos los rincones del

mundo, todavía los resultados —en términos de mejoramiento de la calidad de vida de las sociedades— no son satisfactorios.

La concentración de la riqueza es clara entre los países y mucho más acentuada dentro de los llamados *países en vías de desarrollo*. Es un elemento diciente que en nuestra sociedad actual, a pesar de los esfuerzos de las últimas décadas por reducir estas brechas, la situación de inequidad no ha mejorado sustancialmente, tampoco la de la pobreza. En los casos en que ha mejorado es difícil asociar estos procesos exclusivamente con el ejercicio de la libre competencia y no a la intervención decidida de los Estados.

Este es un punto que merece un análisis más detallado aunque escapa a la intención de este trabajo. Sin embargo, es importante mencionarlo ya que organismos como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional defienden la tesis de la eficiencia del mercado y responsabilizan de la inequidad a las llamadas *patologías de la influencia de las élites políticas y económicas* y a los *esfuerzos políticos por un control directo de los mercados* (World Bank, 2006). Aunque estos fenómenos existen de hecho en nuestras naciones, vale la pena cuestionarse si la responsabilidad es exclusiva de ellos o si es compartida con los efectos perversos del modelo neoliberal.

Tercera falacia: el ser humano es un recurso, de hecho el más importante

La economía ha entendido tradicionalmente al ser humano como un recurso más dentro de sus modelos, representado a través de la figura del trabajo, que junto con el capital y la tierra, y en algunos casos con la tecnología, hace parte integral de las funciones de producción a través de las cuales se ha representado en estos modelos a la organización. El ser humano es una variable más del modelo, una abstracción, que como cualquiera de los otros elementos se expresa mediante su valor en dinero, como uno de los costos del sistema.

Vertientes más recientes de la llamada *economía de la organización* han explorado otras formas de entender su rol en la dinámica organizacional, a través, por ejemplo, del estudio del problema de los incentivos, con las teorías de la agencia y de los derechos de propiedad (Cfr. Maréchal, 1999). Aunque esta perspectiva va más allá de la visión de *factor de la producción*, comparte con las demás visiones economicistas, el carácter reduccionista y la intencionalidad del incremento de su aporte a la productividad, sin un correlato directo con su bienestar.

En el discurso administrativo, el hombre ha estado, por supuesto, presente y ha sido entendido de manera

análoga a como lo ha hecho la economía. Desde la simplificación extrema del discurso de Taylor (1916/1990) hasta la visión ampliada de MacGregor (1960) con su teoría Y, e incluso más allá de cualquier discusión sobre las necesidades o la motivación (Cfr. Maslow, 1954; Herzberg, 1954), la preocupación, al igual que en la economía, ha sido el aumento del rendimiento del trabajador.

Así, las características intrínsecas del ser humano, sus necesidades y motivaciones han estado en discusión, en la medida en que su comprensión permite desarrollar herramientas gerenciales para el incremento de su productividad, y esta idea se ha mantenido en los discursos modernos como el *empowerment* o la gestión por competencias. El primero con el argumento de que el poder en la organización debe ir hacia el individuo, para que este se apropie de su rol como tomador de decisiones, y el segundo mediante la identificación de los requerimientos de los cargos y el diseño de mecanismos, para reclutar en el mercado o formar dentro de quienes están en la organización un conjunto de características específicas para la optimización de su trabajo.

Ninguna de las aproximaciones mencionadas, que para los fines de este trabajo no pretenden ser exhaustivas, sino ilustrativas, reconoce la humanidad del trabajador al que hacen referencia. Se limitan a su visión mecáni-

cista de la organización y del hombre. Aunque en el discurso administrativo y gerencial contemporáneo siempre está presente la idea de que “el recurso humano es lo más importante”, en la práctica se le desconoce sistemáticamente y su significado se mutila a través del discurso competitivo de la lucha y de la excelencia.

Estos aspectos han puesto nuevos temas en la agenda de las investigaciones en gestión. Ejemplo de ello son las diferentes discusiones alrededor de lo humano y lo inhumano en las organizaciones (Cfr. Kronfly, Aktouf y Carvajal, 2003; Rojas, 2003), trabajos donde se plantea la necesidad de redefinir el concepto de lo humano organizacional como fundamento esencial para la gestión de las organizaciones hacia el futuro. Resulta paradójico que, aunque cualquier definición de organización social hace hincapié en los individuos que la constituyen, cuando nos trasladamos al terreno de los análisis económicos y administrativos, y más específicamente a las prácticas de gestión, este ser humano se diluye bajo el manto del discurso del racionalismo instrumental.

Cuarta falacia: la gestión es un problema de eficiencia, lo importante son las herramientas

La calidad de la gestión de los directivos empresariales se ha me-

dido tradicionalmente en función de los resultados económicos. Los instrumentos primarios a partir de los cuales se hace esto son los indicadores financieros y económicos que muestran la rentabilidad en diferentes períodos, así como diversos índices de medición de la eficiencia y la productividad. Cuando estos índices son altos, se da por bien cumplida la labor del gestor y de su equipo de trabajo; cuando esto no sucede así, en el mejor de los casos se debe asumir la reprimenda y comprometerse con el mejoramiento para el siguiente período.

En el escenario extremo se identifica a los culpables del hecho y se toman las medidas del caso, que incluyen la posibilidad de la pérdida del trabajo como resultado de la ineficiencia, la ineptitud o la falta de compromiso del directivo o de sus colaboradores. Vencer o morir, la premisa sigue siendo válida en el terreno laboral tanto como en la dinámica interempresarial. El reto para cada individuo es, por supuesto, ser mejor cada día, ser un directivo o un colaborador competitivo, esto es, tener siempre presente que se debe superar al compañero tanto como a sí mismo.

Los diferentes modelos de gestión están pensados en coherencia con estas premisas básicas. El discurso competitivo viene fuertemente respaldado por un arsenal instrumental que le permite utilizar al máximo

sus recursos, optimizar su desempeño. Tenemos entonces modelos de gestión de la calidad, mejoramiento continuo, gestión de la rutina, reingeniería de procesos, teoría de las restricciones, *empowerment*, *downsizing* y *benchmarking*.

Todas estas herramientas están encaminadas a incrementar el desempeño de la organización y sus miembros valiéndose de un paquete cada vez más sofisticado de herramientas matemáticas que permiten realizar cálculos y hacer estadísticas de prácticamente todo lo que existe en la organización. La estadística permite entonces alimentar los sistemas de indicadores que torpemente han sido confundidos con los sistemas de información gerencial. Con este conjunto de “soluciones” se asume que la empresa está en el camino del éxito, es decir, está preparada no sólo para gestionar, sino para mejorar los diferentes aspectos de su misión.

Sin embargo, las herramientas y los modelos han demostrado ser insuficientes para la realidad compleja de las organizaciones contemporáneas. Esto no quiere decir que no tengan utilidad alguna; por supuesto que la tienen. El problema radica en que han sido entendidas como soluciones salvadoras, como escudos protectores contra cualquier embate de la competencia o del entorno, como las antorchas que alumbran el camino oscuro y tortuoso de la *lucha por la*

supervivencia. Por fuera de las preocupaciones de quienes producen y de quienes reproducimos estos modelos e instrumentos, están las consecuencias empresariales y sociales que ellos implican.

Así, para el discurso y la práctica de la gestión, se han dejado de lado problemas como el sacrificio del empleo en aras de la tecnología, la depredación de los ecosistemas para la explotación de los recursos renovables y no renovables, el desplazamiento de comunidades indígenas para la explotación de recursos como el petróleo o el carbón (como sucede en Colombia) y la contaminación ambiental que ha generado tan fuertes impactos en el equilibrio del planeta. Claro, todos estos elementos se ven como simples daños colaterales, porque para quienes están convencidos del paradigma competitivo, es evidente que todos estos son pequeños sacrificios comparados con los incrementos en la eficiencia la productividad y, claro, el desarrollo.

REFERENCIAS

- Acktouf, O. (2001), *La administración entre tradición y renovación*, Cali, Artes Gráficas del Valle.
- (2004), *La estrategia del avestruz. Post-globalización, management y racionalidad económica*, Cali, Universidad del Valle.
- Ayala, F. (1970), “Teleological explanations in evolutionary biolo-

- gy”, en: *Philosophy of Science*, vol. 37, núm. 1, pp. 1-15.
- Barley, S. y Kunda, G. (1996), “Plan y dedicación. Oleadas de las ideologías de control normativa y racional en el discurso administrativo”, en: *Innovar*, núm. 6.
- Barney, J. (1997), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Reading (Mass.), Addison-Wesley.
- Beatty, J. (1984), “Chance and natural selection”, en: *Philosophy of Sciences*, vol. 51, núm. 2, pp. 183-211.
- Bogner W. y Parr, P. (2000), “Making sense in hypercompetitive environments. A cognitive explanation for the persistence of high velocity competition”, en: *Organization Science*, vol. 11, núm. 2, pp. 212-216.
- Bourdieu, P. (1997), *Los usos sociales de la ciencia*, Buenos Aires, Nueva Visión.
- (2000), *Los usos sociales de la ciencia*, Buenos Aires, Nueva Visión.
- Bowler, P. (1976), “Darwin and the concept of struggle”, en: *Journal of the History of Ideas*, October-December, pp. 631-650.
- Chamberlin, E. (1933), *The theory of monopolistic competition*, 6ª. ed., Cambridge, Harvard University Press.
- Coase, R. (1937), “The nature of the firm”, en: *Economica. New Series*, vol. 4, núm. 16, pp. 386-405.
- Comunidad Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) (2007), *Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe*, s. l.
- Cournot, A. (1929), *Researches into the mathematical principles of the theory of wealth*, New York, Macmillan.
- Darwin, Ch. (1859/1963), *El origen de las especies por la selección natural*, Madrid, Ibéricas, 2 v.
- De Gaulejac, V. (2005), *La société malade de la gestion. Ideologie gestionnaire, puouvoir managerial et harcelement social*, Paris, Seuil.
- Espina, Á. (2005), “Hacia una sociología evolucionista de la revolución”, en: *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 110, pp. 175-187.
- Etkin, J. (1996), *La empresa competitiva. Grandeza y decadencia*, Santiago, McGraw Hill.
- Gale, B. (1972), “Darwin and the concept of a struggle for existence a study in the extrascientific origins of scientific ideas”, en: *Isis*, vol. 63, núm. 3, pp. 321-344.
- Grant, R. M. (1998), *Contemporary strategy analysis*, Oxford, Blackwell.
- Hernández, A.; Saavedra, J. y Sanabria, M. (2007), “Hacia la construcción del objeto de estudio de la administración. Una visión desde la complejidad”, en: *Revista Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva*

- Granada, vol. 16, núm. 1, pp. 91-112.
- Hertzberg, F. (1954), *Work of the nature of man*, Cleveland, The World of Publishing Company.
- Hirshleifer, J. (1978), "Competition, cooperation and conflict in economics and biology", en: *American Economic Review*, vol. 68, núm. 2, 238-243.
- Holmes, B. (2001), "Herbert Spencer", en: *Perspectivas. Revista Trimestral de Educación Comparada*, vol. 24.
- Hudson, W. H. (1909), *Introduction to the Philosophy of Herbert Spencer*, London, Thoemmes Continuum.
- Kalmanovitz, S. (2003), "El neoinstitucionalismo como escuela", en: *Revista Economía Institucional*, vol. 5, núm. 9, pp. 189-212.
- Kronfly, F.; Aktouf, O. y Carvajal, R. (2003), *El lado inhumano de las organizaciones*, Cali, Artes Gráficas del Valle.
- Krugman, P. (1994), *Economía internacional. Teoría y política*, Madrid, McGraw Hill.
- Kuhn, T. (1985), *La estructura de las revoluciones científicas*, 5ª reimpresión, México, Fondo de Cultura Económica.
- Lucas, J. R. (1979), "Wilberforce and Huxley. A legendary encounter", en: *The Historical Journal*, vol. 22, núm. 2, pp. 313-330.
- Malthus, T. (1798), *An essay on the principle of population*, London, J. Johnson.
- Maréchal, J. (1999), *Éléments d'analyse économique de la firme*, Paris, Presses Universitaires de Rennes.
- Maslow, A. (1954), *Motivation and personality*, New York, Harper and Row.
- McGregor, D. (1960), *The human side of the enterprise*, New York, McGraw Hill.
- McNulty, P. (1968), "Economic theory and the meaning of competition", en: *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 82, núm. 4, pp. 639-656.
- Modenski, G. y Ponzanski, K. (1996), "Evolutionary paradigms in social sciences", *International Studies Quarterly*, vol. 40, núm. 3, pp. 315-319.
- Morin, E. (1984), *Ciencia con conciencia*, Barcelona, Anthropos.
- Neander K. (1988), "What does natural selection explain? Correction to sober", en: *Philosophy of Sciences*, vol. 55, núm. 3, pp. 422-426.
- Peckman, M. (1959), *The origin of species by Charles Darwin. A variorum text*. Philadelphia, University of Pennsylvania Press.
- Porter, M. (2001), *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México, Compañía Editorial Continental.
- Roberts, P. (1999), "Product innovation, product-market competition and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical indus-

- try”, en: *Strategic Management Journal*, vol. 20, núm. 7, pp. 655-670.
- Robinson, J. (1934), “What is perfect competition?”, en: *Quarterly Journal of Economics*, vol. 49, núm. 1, pp. 104-120.
- Rogers, J. (1972), “Darwinism and social Darwinism”, en: *Journal of the History of Ideas*, vol. 33, núm. 2, pp. 265-280.
- Rojas W. (2003), *Modernidad e inhumanidad. Lo inhumano en la organización y en el trabajo*, Cali, Artes Gráficas del Valle.
- Samuelson, P. y Nordhaus, W. (2002), *Economía*, 17ª ed., Madrid, McGraw Hill-Interamericana.
- Schumpeter, J. (1983), *Capitalismo, socialismo y democracia*, Madrid, Orbis.
- Smith, A. (1776), *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, London, s. e.
- Spencer, H. (1851), *Social statics. The conditions essential to human happiness specified, and the first of them developed*. Londres, Chapman.
- Spencer, H. (1982), “The great political superstition”, en: *The man versus state with six essays on government, society and freedom*, London, Liberty Fund.
- Stigler, G. (1957), “Perfect competition, historically contemplated”, en: *Journal of Political Economy*, vol. 65, núm. 1, pp. 1-17.
- Taylor, F. (1916/1990), *Principios de administración científica*, México, Herrero Hermanos.
- World Bank (2006), *World development report 2006. Equity and development*, Washington.
- Wright, L. (1976), *Teleological explanations*, Berkeley, University of California Press.

De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y *management*: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión

Mauricio Sanabria R.*

Recibido: octubre de 2007. Aceptado: noviembre de 2007.

RESUMEN

El documento presenta, desde varias facetas (entre ellas la epistemológica, la histórica y la etimológica), algunos elementos básicos para la mejor comprensión de los conceptos de administración, gerencia, gobierno, gestión y *management*, y de la discusión existente en el campo administrativo y en nuestro medio alrededor de ellos; procura contribuir a la mayor precisión de nuestro marco conceptual en los ámbitos profesional y disciplinar, aunque sin la más mínima intención de dar por terminado el debate a estos niveles, y trata de esclarecer una serie de elementos relevantes para su comprensión en nuestro medio así como de aportar ciertos componentes adicionales.

Palabras clave: administración, gerencia, gobierno, gestión, *management*, epistemología.

ABSTRACT

The document presents, from several facets (among them the epistemological, the historical and the etymological), some basic elements for the best comprehension of the concepts of administration, gerency, government, gestion and management, and of the existing discussion in the administrative field and in our environment about them; it tries to reach to the major precision of our conceptual frame at the professional and the disciplinary level, although without the most minimum intention of giving by finished the debate to these levels; and it

* Docente-investigador de carrera académica, Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Colombia. Miembro del grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE) de la misma Facultad. Correo electrónico: mauricio.sanabria91@urosario.edu.co

De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y *management*

tries to clarify a series of relevant elements for its comprehension in our context as well as to contribute certain additional components.

Key words: *Administration, gerency, government, gestion, management, epistemology.*

Los conceptos y principios fundamentales de la ciencia son invenciones libres del espíritu humano.

Albert Einstein

Si la teoría de la relatividad se revela justa, los alemanes dirán que soy alemán, los suizos que soy ciudadano suizo y los franceses que soy un gran hombre de ciencia. Si resulta falsa, los franceses dirán que soy suizo, los suizos que soy alemán y los alemanes que soy judío.

Albert Einstein

Al principio todos los pensamientos pertenecen al amor. Después todo el amor pertenece a los pensamientos.

Albert Einstein

INTRODUCCIÓN

En el presente escrito se profundiza en la comprensión existente en el campo administrativo y en nuestro contexto acerca los conceptos de administración, gerencia, gobierno, gestión y *management*, con el objeto de aportar algunos elementos que permitan delimitarlos aún mejor, avanzar en su más amplio entendimiento en el marco de nuestra comunidad académica y, también, clarificar su origen, desarrollo y contenido, así como el rol del directivo en las organizaciones.

Se aborda inicialmente la discusión desde una perspectiva que problematiza el abordaje conceptual que solemos hacer de este tipo de temas, en función de la relación lenguaje-realidad-conocimiento; luego, se hace una referencia al contexto histórico propio del campo administrativo, dado que justamente de este van emergiendo y desarrollándose los conceptos que aquí nos ocupan.

Después, estos conceptos son abordados desde una perspectiva etimológica, así como de significación—

contexto, en procura de identificar algunos elementos inherentes a la construcción propia (imaginario social-realidad social) que hemos elaborado en nuestro medio con relación a los mismos.

Adicionalmente, se proponen algunas definiciones, a fin de ajustar la conceptualización que hacemos en el campo administrativo en nuestro medio; se caracteriza el rol gerencial y la serie de actividades que lo componen, y se señalan algunos elementos generales que, en lo fundamental, sustentan la necesidad de seguir avanzando en la conceptualización sobre esta discusión y hacen hincapié en la importancia que este tipo de ejercicios pueden tener en la búsqueda por esclarecer y comprender nuestro objeto de estudio y algunas particularidades de nuestro contexto.

Abordaje inicial

Casi desde los inicios de la profesionalización del campo administrativo se ha generado un importante debate con relación a lo que éste representa en el marco de las organizaciones. Un debate para el cual se ha requerido, por supuesto, el desarrollo y la utilización de muy diversos conceptos que, a lo largo de dicho proceso, han sido construidos fundamentalmente por los autores de la llamada teoría de las organizaciones.

Estos conceptos han tenido un contexto espaciotemporal definido en términos de sus mecanismos de producción, y una intencionalidad comunicativa específica por parte de su autor o de aquel que los ha usado. Sin embargo, en nuestro medio, dichos conceptos han arribado la mayoría de las veces provenientes de muy distantes lugares y tiempos, a través de muy diversas vías y, en el camino, han sido objeto de una natural pero altamente problemática entropía comunicativa.

Dado que en nuestro país no nos hemos caracterizado por procurar interpretarlos lo más precisamente que se pueda o resignificarlos en el ámbito de nuestra propia comunidad académica, los mismos han sido objeto de muy diversas interpretaciones de corte situacional y altamente subjetivo, incluso (lo que es aún más problemático) se han entendido de una manera simplista, tan sólo como sinónimos.

Es claro: hemos hecho en nuestro medio una utilización indiferenciada de términos cuyo significado no constituye una realidad construida socialmente en el lenguaje, un respecto de la cual pueda reconocerse al menos cierto nivel de consenso básico en el conjunto de la comunidad académica que gira en torno a la administración en/de las organizaciones, particularmente la existente en nuestro medio. Por ello, conceptos

de vital importancia para el campo como los de administración, gerencia, gobierno, gestión, *management*, dirección, organización y otros, han sido utilizados indistintamente y de muy variadas y múltiples formas, y han sido también, en no pocas ocasiones, atribuidos inadecuadamente a autores de la teoría organizacional que los han formulado con otros sentidos y contextos muy particulares.

Con todo, esta problemática encuentra sentido si se considera el hecho de que los conceptos emergen como elaboraciones de individuos en virtud del lenguaje, y que estos, a diferencia de las nociones, no pueden ser entendidos por nosotros como algo casi natural, instintivo o intuitivo, puesto que son construcciones individuales o colectivas que procuran representar una determinada realidad (fenómeno-sistema) que un observador, o un grupo de ellos, intenta comprender en su particular proceso de conocimiento y que, a partir de allí, procura compartir con otro(s) a través de procesos comunicativos en los que, desde la fuente, el concepto aparece simplemente como un significante, que el receptor tendrá que significar a pesar del ruido y la entropía que pueda hacerse presente a lo largo del proceso.

Ahora bien, dada nuestra condición de atentos y tradicionales receptores de conocimiento administrativo del exterior, en nuestro contexto, es esa

dinámica cognitiva-comunicativa una de las principales causas de la poca precisión que aquí existe alrededor del significado de los conceptos que en este artículo nos ocupan.

La problemática estriba, en lo fundamental, en el hecho de que dichos conceptos han sido significados de diferentes formas en el ámbito internacional (particularmente en Europa, Estados Unidos y los principales países de oriente) y en que en sus procesos de traducción, pero, específicamente, de interpretación en nuestro contexto, han sido utilizados sin el suficiente cuidado.

Así, hemos hecho uso de ellos de manera muy particular y, en muchos casos, no hemos logrado aún interpretar siquiera el verdadero significado que los autores originalmente habían buscado imprimir en los mismos (en el despliegue de una suerte de entropía comunicativa que ha limitado nuestra adecuada comprensión al respecto). Tampoco hemos logrado construir en nuestra comunidad académica, como una vía alternativa, una significación básica que pueda llegar a ser compartida por la mayor parte de sus miembros.

Un fenómeno que se complementa también con el hecho de que se ha procurado traer al castellano palabras de difícil (y tal vez hasta inconveniente) traducción: como es el caso del concepto *management* que, por

citar tan sólo tres ejemplos, ha sido traducido a nuestro medio como: gerencia, gestión o administración, sin ningún tipo de diferenciación particular.

Problema de fondo

Como podrá ya en este punto intuir el lector, una forma de abordar la discusión existente entre el significado, el contenido y las implicaciones de los conceptos que aquí nos ocupan, una que por cierto nos ha logrado seducir (en cuanto evoca el problema de fondo), es la de afrontar la problemática desde la perspectiva del lenguaje: entendido como un espacio para expresar nuestros pensamientos y representaciones sobre el mundo y como un elemento arraigado en lo más profundo del surgimiento y desarrollo del ser humano en cuanto ser social, un elemento que se concreta de variadas formas en los múltiples y muy diversos procesos de comunicación posibles entre los individuos.

Lo primero que es necesario advertir es que desde este abordaje no es posible observar la discusión como una simple cuestión de vocabulario, sino como uno de los problemas más fundamentales para el ser humano: *el problema de conocer*. La problemática presente en la manera particular

de descubrir el mundo: la “concepción del yo” y “la concepción del universo”, de lo que la *gnoseología*, y en el interior de ella, la *epistemología*, ha procurado interpretar sistemáticamente, en particular desde Locke (aunque existen muchas más aproximaciones de más vieja data), al preguntarse si es posible el conocimiento, si su origen es la razón o la experiencia, si el sujeto determina al objeto o viceversa, si existe un criterio que indique si el conocimiento es verdadero y si es posible hacer una “taxonomía” que dé cuenta de las diferentes formas del conocimiento (entre ellos, el científico), entre otra serie de cuestiones trascendentales.

Así, el problema que nos convoca es que las palabras, los signos y los significados pueden verse como representaciones construidas por un individuo (construcciones individuales) o por un grupo de ellos (construcciones sociales, colectivas) enmarcadas en lo más profundo de su ánimo por conocer e interpretar aquello a lo que llama *realidad*, así como de la cultura en la que se desenvuelve ese individuo o grupo social: v. gr. la de una organización.¹ Un hecho frente al cual Adam Schaff afirmaba lo siguiente:

¹ Una buena cantidad de estudios se han realizado alrededor de la cultura organizacional. La mayoría de ellos confluyen en afirmar que cada organización, así como cada sociedad, desarrolla su propia cultura. (Cfr. Schein, 1988; Hofstede, 1999; Méndez, 2006; Cárdenas, 1999).

... la palabra —ya sea audible o se trate del lenguaje interior— siempre es palabra ‘acerca de algo’. Este ‘algo’, que constituye la materia prima o tema, puede ser una realidad natural, una realidad social o una realidad psíquica [...] la controversia epistemológica que se libra aun en nuestros días tiene por finalidad determinar cuál es el elemento *primitivo*: si lo es el lenguaje, que *crea* nuestra imagen de la realidad, o la realidad que se *refleja* como en un espejo [...] en el lenguaje. (1969: 143)

Por ello en este marco las tres preguntas fundamentales planteadas por Francisco Varela, junto con sus respectivas respuestas, aparecen como relevantes para la comprensión de la problemática de construcción conceptual que aquí nos ocupa. Ellas son:

1. *¿Qué es la cognición? Respuesta:* procesamiento de información: manipulación de símbolos basada en reglas.
2. *¿Cómo funciona? Respuesta:* a través de cualquier dispositivo que pueda representar y manipular elementos físicos discretos: los símbolos. El sistema interactúa sólo con la forma de los símbolos (sus atributos físicos), no su significado.
3. *¿Cómo saber que un sistema cognitivo funciona adecuadamente? Respuesta:* cuando los símbolos representan apropiadamente

un aspecto del mundo real, y el procesamiento de la información conduce a una feliz solución el problema planteado al sistema. (1990: 43-44)

En efecto, los símbolos, las palabras y los conceptos, pero particularmente “su significado” —el cual es siempre (de/re)construido por el observador, lo que constituye un complemento a la respuesta 2—, no tienen sentido a menos que se involucre en la comprensión del fenómeno activo tanto al sistema que se pretende observar (objeto) y al sujeto que lo observa (sujeto/observador) como al medio donde interactúan uno y otro y se cultiva y emerge el fenómeno del conocimiento (entendido tal y como se hace en la respuesta 1).

Así, de algún modo, la cuestión que aquí nos interesa debe partir de la elaboración de los significados de los conceptos, así como de los signos y de los símbolos. Está mediada por un proceso de (de-re)construcción que, en cada caso, involucra la identidad y la cultura específicas del sistema que se esté observando, al igual que sus condiciones de producción y su situación espaciotemporal particular.

En cualquier caso, tales elaboraciones de significado son *autónomas* aunque *dependientes*. Pero, ¿cómo puede ser esto? Pues bien, para explicarlo es necesario recurrir a Heinz von Foerster, quien ha explicado

esta paradoja desde la perspectiva de la autoorganización, al sugerir justamente que la autoorganización representa autonomía, pero dado que un sistema autoorganizador debe trabajar para generar y conservar dicha autonomía, es un sistema que se ve en la obligación de dilapidar energía (1968). Y por la segunda ley de la termodinámica, se requiere que el sistema obtenga tal energía del exterior. En consecuencia, “para ser autónomo hay que depender del mundo externo”. De manera que en la autonomía hay siempre e inherentemente *una profunda dependencia energética, informativa y organizativa con respecto al mundo exterior* (Cfr. Morin, 1998: 69-70).

Esto es fundamental para el tema de construcción de significado que nos ocupa, puesto que es posible indicar que los significados son construcciones simbólicas de sentido que aun cuando autónomas (propias del sistema o sujeto) son siempre dependientes del exterior (otros sistemas, sujetos y objetos). Ellas hacen parte de nuestro proceso particular y único de construcción de identidad, el cual sólo puede forjarse, en el marco de nuestra interacción con los de otros, en condiciones permanentes de interdependencia.

Así, de algún modo, el significado de los conceptos de administración, gerencia, gobierno, gestión y *management* emerge aquí como parte

de la construcción de nuestra propia cultura e identidad y de la forma en la cual interpretamos “nuestra realidad” e intentamos comprenderla; por lo tanto, aunque desde cualquier punto de vista, siempre esté la opción de construir su sentido de manera particular y autónoma, “en realidad” estos siempre son (y serán) de algún modo dependientes de las construcciones que otras culturas e identidades han generado históricamente y que han sido esenciales en la construcción de las nuestras, para el campo administrativo, particularmente serán de vital importancia la estadounidense y la europea.

Este es un hecho innegable, dado que, al fin y al cabo, “todo ser humano se determina en su individualidad como *yo mismo*, con respecto a *tú* y a *él*” (Benveniste, 1969: 3). Todos construimos la noción de nuestro *ego* en función y en contraste con el que “percibimos” (construimos) del *alter*.

Además, nuestras percepciones cotidianas de la realidad son ciertamente ilusorias. Son corregidas y afianzadas incluso, en ocasiones, a costa de tener que distorsionar los hechos para que no contradigan nuestra noción de realidad, en lugar de acomodar nuestra concepción del mundo a los hechos. Watzlawick dice que:

La más peligrosa manera de engañarse a sí mismo es creer que sólo existe

una realidad; [puesto que] se dan, de hecho, innumerables versiones de la realidad, que pueden ser muy opuestas entre sí, y que todas ellas son el resultado de la comunicación, y no el reflejo de verdades externas y objetivas. (1986: 7)

Así, la realidad que hemos construido en nuestro medio ha estado y estará siempre mediada por nuestro lenguaje y por la interacción sociocultural y espaciotemporal con los otros, y con las demás realidades que han sido construidas y representadas en otros contextos o incluso en el nuestro; esencialmente, por la interpretación que hacemos del universo de símbolos (sonidos, signos, palabras, conceptos, acciones, objetos, etc.), al que nos vemos expuestos y en el que estamos indudablemente inmersos.

Como se entenderá, esto es crucial para la observación de los conceptos que aquí nos interesan, puesto que incluso individuos que comparten diversos significados, en el marco del lenguaje, pueden “suponer” en determinados momentos que para todos ellos las mismas expresiones deben ser interpretadas de la misma manera en todo momento y lugar, lo cual resulta ser comúnmente una suposición equivocada, puesto que incluso en este nivel toda comprensión del discurso de otro involucra siempre una interpretación particular (Cfr. Davidson, 1990).

Este es un hecho sin duda inherente al lenguaje, en cuanto este se constituye esencialmente a partir de dos planos: uno simbólico y otro significativo, pues existe una intención de significar algo, que puede concretarse o no, tan sólo en función del otro y del contexto y la situación particular en las que los involucrados se encuentren inmersos.

De modo que es posible afirmar que cada individuo, así como cada cultura o sociedad, está en su derecho de construir, de interpretar y de representar *su* propia realidad, pero también que ello tendrá que hacerse, en cualquier caso, a partir de aquella que *los otros* han construido, interpretado y representado.

El individuo está en capacidad (y frecuentemente se ve enfrentado a hacerlo) de poner dichas realidades en relación por medio de procesos comunicativos mediados por el lenguaje, derivados de la interpretación que cada cual pueda hacer de ellas. Bajo esta complejidad, de la que comúnmente no nos percatamos, los conceptos de administración, gerencia, gobierno, gestión, *management* y otros pueden ser abordados más profundamente.

El problema particular

En el marco de lo que se acaba de señalar, es necesario reconocer que nuestra concepción de lo que es la

administración y la organización, así como su interacción con el sistema social, deviene esencialmente de lo que ha sido indicado desde el contexto estadounidense, aunque también en parte del europeo y, más recientemente, del nipón.

Por lo anterior, los conceptos de administración, gerencia, gobierno, gestión y *management* que hemos (de-re)construido en nuestro medio, aunque en alguna medida han sido desarrollados de manera autónoma, han sido también mayoritariamente elaborados a partir de la dependencia de estos tres contextos, pero esencialmente de los dos primeros, puesto que aunque los conceptos provenientes del Japón han ganado también en autonomía en el campo administrativo, la realidad es que se han sustentado también en gran medida en los estadounidenses.

Por ello, un primer aspecto que es necesario abordar es el de los medios a través de los cuales los conceptos que nos ocupan han llegado a nuestro contexto y cómo, a partir de ello, hemos logrado elaborar nuestra interpretación sobre ellos.

Pues bien, en gran medida, han llegado a nuestro medio en virtud de traducciones de obras de diversos autores, en lo fundamental, justamente, de aquellos de origen estadounidense y europeo.

Al respecto, resulta significativo el hecho de que en la mayoría de estos ejercicios se han traducido indistintamente estos conceptos, en no pocos casos, a partir del concepto de *management*. De hecho, en los diferentes diccionarios o programas de traducción del idioma inglés al español la palabra *management* es entendida como un sinónimo de gerencia, gestión y administración (Cfr. Williams, 1997).

Podemos percatarnos de este hecho en el campo citando tan sólo dos ejemplos representativos del problema, dos obras consideradas hoy como clásicas para el pensamiento administrativo, a saber: *The Principles of Scientific Management* (1911) de Frederick W. Taylor, que fue traducida a nuestro idioma y contexto como *Principios de la administración científica* (1990), y el texto de Peter F. Drucker, cuyo título original es *Management: Tasks-Responsibilities-Practices* (1973), y cuya traducción al castellano fue la de *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas* (1975). Aunque estos son tan sólo un par de casos, es posible encontrar muchos otros a través de la literatura administrativa, si se continúa con una revisión de este tipo.

Los principales medios a través de los cuales se ha dado este fenómeno han sido las traducciones de las editoriales mexicanas, argentinas y españolas, por medio de las cuales,

en lo fundamental, hemos logrado tener acceso en nuestro contexto a las principales obras que componen el discurso administrativo.

Ahora bien, existe todavía otro problema relativo a este fenómeno, dado el hecho de que, como afirma Drucker (1975), no resulta conveniente introducir los conceptos de *management* y *manager* a otro idioma, puesto que sus significados son diferentes tanto en Inglaterra como en Estados Unidos, y que ni en el uso norteamericano su significado resulta ser completamente claro. En el mismo sentido, complementando lo señalado por Drucker, Motta señala que:

En inglés británico, así como en francés la palabra *management* [...], empleada técnicamente en ambos países, quiere decir esencialmente la gestión privada, y la palabra *administration* (traducida normalmente como administración) tiende a significar la gestión pública. En inglés norteamericano [...] *management* se utiliza casi indistintamente, como sinónimo de *administration* [...] se utilizan expresiones como *business administration* (administración de empresas) o *public management* (gerencia pública) en que las palabras administración y gerencia se califican como pública o privada, según el caso, contrario al vocabulario técnico europeo. (1999: 15)

Dado esto, y el hecho de que la mayoría de los conceptos propios de nuestro campo de conocimiento han sido elaborados esencialmente con base en la perspectiva estadounidense, aunque en alguna medida también de la europea, es apenas comprensible que las concepciones y representaciones que generamos con relación a ellos no puedan dejar de ser al menos “confusas” en nuestro medio.

Es más, desde una perspectiva etimológica es posible agregar que la palabra *management* procede del latín *manus*, que significa mano, un vocablo del cual procede el verbo inglés *to manage*, que significaba inicialmente entrenar, hacer andar, conducir un caballo (Martínez, 1999) y, que contemporáneamente significa manejar, conducir, gobernar, dirigir, administrar o disponer de alguna cosa.

Justo de allí surge *management* (para señalar otra faceta del problema es posible decir que algunos de los sinónimos utilizados en el idioma inglés son: *organization, running, administration, supervision, managing, executive* y *board*), que se ha traducido entre otras como administración, gerencia, gobierno, gestión, cuerpo de directores, grupo que decide, maneja recursos, dirige empresas o negocios (Martínez, 1999).

Algunos otros autores mencionan incluso cómo *gerente* y *gerencia*

vienen esencialmente de las palabras francesas *ménager* y *ménagement* —de cierto vínculo con el verbo inglés *to manage*—, lo cual también atribuye una vía desde el origen del término a través del francés, uno ubicado esencialmente entre los siglos XIV y XVI para el caso de *ménager*, con una evocación muy similar a la de *manager*, es decir, la de disponer o gobernar con algún sentido y como sustantivo relativo a la persona que administra, gerencia o cuida bienes. Y en el caso de *ménagement*, se encuentran también raíces en el siglo XVI, con el sentido de administración, conducción o cuidado de alguna cosa.

Valga decir que en su significación actual, particularmente en el contexto francés, *management* evoca la conducción o dirección de una empresa y *manager* el sentido de manejar o dirigir. Mientras que *gerer* y *gestion* (que provienen del latín: *gerére*) significan conducir, dirigir o gobernar; por su parte, *administrere* y *adminitration* (del latín *administratio-onis, administrare*) aluden a la administración de un bien en defensa de quien le confía su patrimonio (Aktouf, 2001).²

Con todo, en un buen número de países europeos (no sólo en Francia,

sino también en Alemania, España e Italia) *administración* hacía alusión directa a la del Estado (administración pública), particularmente en el siglo XIX, y de hecho aún hoy se identifica con el aparato estatal de gobierno. De manera más general, dentro del contexto administrativo, autores como Servan-Schreiver han planteado al respecto que:

El management es, a fin de cuentas, la más creadora de todas las artes; puesto que es el arte de organizar el talento [...] es el medio por el cual los cambios sociales, económicos, tecnológicos y políticos, todos los cambios humanos, pueden ser racionalmente organizados y extendidos al cuerpo social. [Y otros, como Edgar Schein, han sostenido que]: la palabra management [...] refleja la actitud emprendedora, optimista y pragmática de la cultura norteamericana. (citados por Martínez, 1999: 30)

Es posible indicar también que, desde otras perspectivas, con las que nos sentimos ciertamente identificados, puede verse al *management* como vinculado a la gestión de un sistema particular con el objeto de lograr un objetivo determinado. Y, además, complementar todo esto advirtiendo que:

² Valga decir que otros autores, como Chiavenato (1995), afirman que la palabra *administración* viene del latín *ad* (dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia) y que significa el cumplimiento de una función bajo el mando de otro.

Aunque el término inglés *Management* haya sido adoptado por la Academia Francesa con una pronunciación afrancesada, la Oficina Quebequés de la lengua francesa no recomienda el empleo de este préstamo del inglés considerando que el mismo no añade nada adicional a los términos *gestión* y *administración*. (Cfr. Wikipedia, 2007. Traducción del francés hecha por el autor)

De acuerdo con lo señalado hasta aquí, es posible afirmar que estos han sido conceptos que desde su origen y utilización en el contexto propiamente administrativo han observado importantes dificultades para ser claramente diferenciados. Un hecho que se puede observar también en planteamientos como los de Guerrero, cuando indica que:

Dirección es equivalente de *gerencia* [...] en tanto que administración lo es de *gestión*; por tanto, cuando se emplean los vocablos *dirección* y *gerencia* se hace referencia al mando, a la capacidad de ordenar, en tanto que cuando se emplean los de *gestión* y *administración* se hace alusión, como su nombre lo indica, al manejo, a la acción de realizar algo. (1995: 166)

Por todo esto en nuestro medio se habla indistintamente de *gerencia* de proyectos, *administración* de proyectos o de *gestión* de proyectos; de *gerencia* financiera, *administración* financiera o de *gestión* financiera; de

gerencia de ventas, *administración* de ventas o de *gestión* de ventas; de *gerencia*, *administración* o *gestión* de la producción; de *gerencia*, *administración* o *gestión* del talento humano; de *gerencia*, *administración* o *gestión* de empresas, entre otras. De hecho, la inclinación a utilizar un concepto u otro responde muy comúnmente a circunstancias de conveniencia, de gusto, de poder, o incluso de orden político; pero también a condiciones psicológicas, de imagen, y hasta en ocasiones, simplemente, a consideraciones de *marketing* o comerciales (en tanto “suena” mejor y puede “vender” más; tener una mayor aceptación).

Sin embargo, desde una perspectiva general, es posible decir que en nuestro idioma estos conceptos tienen acepciones marcadamente diferentes, particularmente los de *gerencia* y *gestión*. Mientras el primero significa el “cargo del gerente” o su despacho, el segundo (del latín *gestio-onis* o *gestio-onem*) alude a las acciones que se realizan para la consecución de algo, o a las actividades de la persona encargada de un negocio (Cfr. Moliner, 1998) o empresa, entendida esta última como *una labor ardua que se emprende*.

De modo que el primero, como se verá, es un rol que aglutina un conjunto de funciones, mientras el segundo consiste en una actividad transversal a la organización que

puede ser desarrollada de diversos modos y grados, en sus diferentes ámbitos y subsistemas. Puede decirse que un gestor es un manejador, un manipulador (no necesariamente en el sentido negativo del término, sino en el de alguien que opera con ciertos medios para lograr determinados fines) o procesador (Cfr. Guerrero, 1995).

Con todo, en nuestro contexto es frecuente hablar de la gerencia como una acción y no tanto así como un rol organizacional o como un cargo encargado de ciertas funciones que emergen históricamente, en lo fundamental, de la separación entre la propiedad y la administración de las organizaciones en el marco del capitalismo moderno.³ Incluso se establece el verbo *gerenciar*, de poca aceptación formal en el idioma, pero de gran utilización por parte de muchos individuos, particularmente en el medio administrativo en nuestro país.

Frente a lo anterior, es necesario hablar un poco más de dicho rol (y concepto), emergido justo en el medio de la discusión: el *papel del gerente*. De este puede decirse simplemente que es ocupado por un individuo cuya

misión se sustenta en una función o tarea (de hecho, mucho más, en una serie de funciones o tareas) que debe realizar con el fin de aportar al logro de los objetivos de la organización. Quien lo desempeña es, por lo tanto, alguien que se hace responsable de los resultados finales de su organización y contribuye a ellos, y que debe estar en la capacidad de decir: “de los resultados finales de la organización, ¡esta es mi contribución!” (Drucker, 1957: 185-186).

Es más, para Drucker, en todo tipo de organizaciones el trabajo del gerente, ya sea el supervisor de primera línea o el máximo dirigente, es fundamentalmente el mismo. Así que, a su modo de ver, no existe diferencia entre directores, gerentes, jefes o supervisores. En cualquier posición o nivel que este ocupe, debe responder por la cooperación y el trabajo de los subordinados, y sólo puede alcanzar los resultados que le competen por medio de la cooperación (Drucker, 1969). Se afirma también en este sentido, para cerrar este apartado, que “ejecutivos, gerentes o administradores trabajan esencialmente en la decisión y [...] establecen sentidos de dirección para sus empresas e instituciones” (Motta, 1999: 13).

³ Como se verá en el siguiente apartado, es posible ver la gerencia como un rol social e histórico, incluso más que como un cargo; un rol que en gran medida permite dar forma a la estratificación social y que va surgiendo en el seno de la sociedad capitalista y de su modo particular de producción.

EL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN: LA NECESARIA MIRADA HISTÓRICA DEL CAMPO

La administración, en cuanto *actividad*, ha sido un fenómeno inherente a la organización social. En el desarrollo primitivo de la humanidad, la vida era difícil y las condiciones de supervivencia eran hostiles. Particularmente, las fuerzas de la naturaleza hacían sentir inseguros e indefensos a los individuos, quienes ante tal situación recurrían a la figura del *sacerdote*, el cual era frecuentemente, además de un líder espiritual, un médico, brujo, científico, hombre de Estado y poseedor del saber. Este fenómeno, sumado a la creciente necesidad de organizarse para trabajar juntos, derivada de la concentración de habitantes en determinadas zonas, hacía que ciertas *prácticas* “administrativas” empezaran a ser utilizadas de manera incipiente.

Dado que los pueblos fueron convirtiéndose en ciudades, estas en naciones y ellas a su vez en imperios que florecieron y decayeron con el transcurrir del tiempo, la administración, en cuanto *conjunto de actividades y prácticas* (asociadas a determinadas personas con poder), fue desarrollándose junto con las propias organizaciones que emergían en el seno de la sociedad. Por ello algunos autores remontan el origen de la administración al año 5000 a. C., aludiendo al

uso, por ejemplo, de ciertas tablas en las que se representaban pictogramas con el objeto de facilitar las actividades gubernamentales y de comercio (Wren, citado por Schermerhorn, 2002).

Desde esta perspectiva, “la administración fue importante para la construcción de las pirámides de Egipto, el florecimiento del imperio Romano (y por supuesto, de su caída) y el éxito comercial de la Venecia del siglo XIV” (Schermerhorn, 2002: 72). De hecho, ha sido también *una actividad* presente en los diferentes modos de producción de la humanidad (primitivo, esclavista, feudal, socialista/capitalista) y en los diferentes contextos geográficos, sociales y culturales en los que esta se desenvuelve.

Con todo, la administración se torna más concreta a partir de la íntima relación entre la consolidación de la actividad que ella implica y el surgimiento de las grandes organizaciones que han estado presentes durante una buena parte del desarrollo de la humanidad, esencialmente del Estado, el Ejército y la Iglesia, organizaciones de las cuales ella ha recibido múltiples y muy variadas influencias y contribuciones.

En efecto, dado su nivel de complejidad, estas organizaciones fueron institucionalizando las *prácticas* administrativas y estableciendo gradualmente ciertas posiciones que en

adelante se relacionaron de manera directa con la práctica administrativa. Justamente ahí el Estado, como una necesidad del modo esclavista (Engels, 1978), aparece como una de las primeras de esas grandes organizaciones de la historia, y con este “lo que hoy conocemos como administración pública, más compleja que la administración de la Iglesia o que la del aparato militar del Estado y, por consiguiente, el antecedente más importante de la administración moderna de las grandes organizaciones de la actualidad” (Martínez, 1989: 24).

Por ello también es destacable el hecho de que, particularmente durante la Edad Media, la Iglesia haya alcanzado un destacado grado de importancia, riqueza y poder. Por otro lado, en el ámbito social, el que algunos individuos para satisfacer sus necesidades de techo, abrigo, agua y alimento, así como las de seguridad personal y familiar, hayan tenido que buscar el amparo de personas con tierras y con cierto poder de defensa, generó un modelo en el cual, a cambio de lo anterior, dichos individuos aceptaban deberes y obligaciones enmarcadas en una clara “división del trabajo”, en la que los caballeros de armas, que debían ayuda militar a su “protector”, se dedicaban a las actividades de defensa, y en la que los campesinos humildes proveían las necesidades propias de la subsistencia. Una separación particular que

sólo se ve menguada con el mayor desarrollo del comercio.

En la sociedad feudal la riqueza y el poder se sustentaban en la posesión de tierras. Así, la consolidación del Estado nacional tuvo que abrirse paso con muchas dificultades entre el gobierno de la nobleza poseedora de la tierra, la Iglesia (que también era poseedora de una gran cantidad de ella) y la organización militar.

Dado que la mayor parte de las necesidades eran cubiertas en el interior de los límites de las propiedades con base en las cosechas y la cría de animales, así como en que el carácter de producción y consumo eran locales, el máximo desarrollo alcanzado en materia productiva fue la constitución de pequeños talleres artesanales, con un grupo de aprendices dirigidos por un maestro, quien empezaba y terminaba él mismo todo el trabajo. En realidad, fueron estos talleres los que comenzaron a impulsar las actividades productivas y comerciales, y en este punto las posiciones directivas se ven ligadas íntimamente a la propiedad de los medios de producción.

Poco a poco, los excedentes derivados de las actividades productivas empezaron a destinarse cada vez más al comercio, que de este modo fue abriéndose un renovado paso. De manera que “la ampliación de los mercados junto con las condiciones

favorables para obtener utilidades en el siglo XVIII son el estímulo para el cambio de la estructura de producción feudal a la estructura de producción capitalista” (Martínez, 1989: 25).

Este proceso se ve fuertemente impulsado por el surgimiento de la Primera Revolución Industrial y el refinamiento de las tesis de los fisiócratas, que defendían el principio de *laissez-faire*, según el cual el Estado debería ser liberal e intervenir lo menos posible en los asuntos de la economía individual o industrial, puesto que la libre competencia y las preferencias de los consumidores permitirían un funcionamiento adecuado del sistema económico. Con todo, tan sólo en el siglo XVIII se pasó de “un Estado monárquico absolutista a un Estado de derecho común, Estados Unidos (1787) y Francia (1789) aprueban sus constituciones” (Martínez, 1989: 25). Igualmente, allí:

- El *taller* da paso a la *fábrica* (en la que, a diferencia de aquel, se da una creciente división del trabajo, y así cada cual se encarga de desarrollar un aspecto del producto).
- Se da un distanciamiento entre el patrón y los trabajadores, y una integración importante de la máquina al trabajo cotidiano.
- Emerge un interés fundamental por incrementar la productividad, la eficiencia y la eficacia, con el objeto de alcanzar mayores ganancias

cada vez. El paso del feudalismo al capitalismo va transformando así, aunque gradualmente, la artesanía en manufactura (Guerreiro, 1995).

En esta *administración privada capitalista* se presentan típicamente los fenómenos de maquinización, división del trabajo y búsqueda de productividad y beneficio, que van generándose en el marco de una creciente relación antagónica entre el propietario de los medios de producción y los trabajadores, en cuanto productores directos.

La *administración privada capitalista* resulta ser así un fenómeno inherente a este modo de producción, sustentado en el histórico proceso antagónico de clases en el que se entremezclan el trabajo de la *alta dirección* con el trabajo de *alta vigilancia* (Marx, 1973). Y En este marco se hace latente, por lo tanto, particularmente desde mediados del siglo XIX, una división del trabajo particular: aquella que surge entre el propietario de los medios de producción y los encargados de las actividades de alta vigilancia y dirección del trabajo de los obreros.

Así, el rol directivo es asumido por administradores (aunque no necesariamente por graduados en administración, sino más bien por ingenieros, economistas y abogados con alguna formación incipiente en administra-

ción), quienes inicialmente, por conveniencia del capitalista, se ponen del lado de la masa de empleados y se convierten en una mercancía más que puede ser “comprada” y “vendida” en el mercado de trabajo, la cual le permite al capitalista *desprenderse* de dichas labores, en un hecho en el que:

Los propios trabajadores producen su salario y el de los administradores que los vigilan y dirigen[; así], la gerencia, que brota del proceso de producción, tiende a divorciarse de la producción al asumir el carácter de trabajo administrativo; es decir, dada la separación entre el trabajo material y el trabajo intelectual, la gerencia capitalista se presenta como un trabajo puramente intelectual que ya no tiene porque ser desempeñado por el capitalista, sino por administradores asalariados del capitalista. El capitalista puede dejar de ser empresario para dedicarse exclusivamente a ser capitalista. (Guerrero, 1995: 176-177)

La empresa privada cuenta con la ganancia, y la procura constante e ingentemente. Ella se deriva de la propiedad de los medios de producción, y se entiende, por lo mismo, que el verdadero poder no se encuentra tanto en el *control* ejercido por los directivos, sino en la *propiedad*, que siempre pertenecerá al capitalista. De este modo, la misma producción capitalista se ha encargado de conseguir que el trabajo de alta vigi-

lancia, al separarse completamente de la propiedad del capital, ande rodando por la calle: “el capital no necesita, pues, perder su tiempo encargándose personalmente de esta labor” (Marx, 1973: 370).

Estos cambios estructurales en el sistema, junto al surgimiento de grandes corporaciones bajo la forma de sociedades anónimas y de monopolios industriales y financieros, así como al advenimiento de la Segunda Revolución Industrial (Pasdermadjian, 1960), estimulan aún más el proceso que, como ya se afirmó, es inherente a nuestro actual modo de producción. Lo que hace cada vez más explícita la citada separación entre la propiedad y la administración.

Esta situación va determinando en gran medida el surgimiento de un nuevo rol socioeconómico alrededor del cual se irá configurando gradualmente toda una profesión: la del *administrador de empresas*. Y a partir de este rol, la actividad administrativa, en cuanto profesión, va a tener un importante desarrollo, particularmente durante el siglo XX. Así, aunque es necesario reconocer que:

La administración, como profesión, nació en el área pública para expresar una función subordinada a los consejos y a las asambleas o al poder político. La más noble expresión de la administración tiene origen en el siglo XVII, con la institucionaliza-

ción más clara del cargo de ministro [...] Así, el administrador era el ejecutor de las decisiones emanadas de los organismos políticos superiores o de los parlamentos y asambleas legislativas. (Motta, 1999: 13)

También resulta claro que:

La expresión *gerencia* (en tanto rol organizativo ocupado por el administrador) *tuvo su origen en el área privada* para significar la función subordinada a aquellos que se encuentran en los consejos superiores. [Así los] gerentes o ejecutivos eran las personas encargadas de ejecutar las órdenes de los directores, propietarios o miembros de los consejos de administración de empresas. (Motta, 1999: 13. Cursivas nuestras)

Por lo tanto, alrededor de este rol, la profesión del administrador como tal, la que hoy conocemos y estudiamos tan ampliamente, se fue institucionalizando progresivamente. De manera que cuando evocamos el concepto de administración, conviene hacerlo aludiendo a un campo de conocimiento que se ha ido configurando a través del tiempo por medio de un proceso de evolución, que va desde el estadio de mera *actividad* (o un conjunto de ellas), pasando por el de ser *un oficio* más o menos configurado, hasta llegar a ser un *rol organizacional* alrededor del cual la sociedad va configurando una nueva *profesión*: la del administrador de empresas. Un campo que de hecho en la actualidad está propendiendo

por avanzar de un estatus profesional a uno *disciplinar*, en lo fundamental, en virtud del desarrollo de su actividad investigativa.

Dicho rol organizacional, a partir del cual la profesión administrativa comienza a configurarse (en lo fundamental desde el marco proveído por la Segunda Revolución Industrial), justamente alude al concepto de gerencia. Es un rol que, en consecuencia, no puede ser entendido lejos del contexto histórico inherente al advenimiento y desarrollo del modo de producción capitalista; particularmente a lo que hoy identificamos como *capitalismo moderno*.

Así, el concepto de *administración* se refiere a un campo de conocimiento (en general, de reciente surgimiento) alrededor del cual se ha configurado toda una profesión, que hoy está avanzando hacia su consolidación como disciplina; mientras que el de *gerencia* refiere a un rol organizativo que aparece en el paso del empresario hacia simplemente capitalista, en un hecho que se da cuando, particularmente durante la segunda mitad del siglo XIX, aquél va abandonando gradualmente las funciones de vigilancia y control de la organización, y se va concentrando tan sólo en las que atañen al capital, un rol configurado a partir de dichas funciones que deben ser asumidas por alguien (el administrador) en tal contexto.

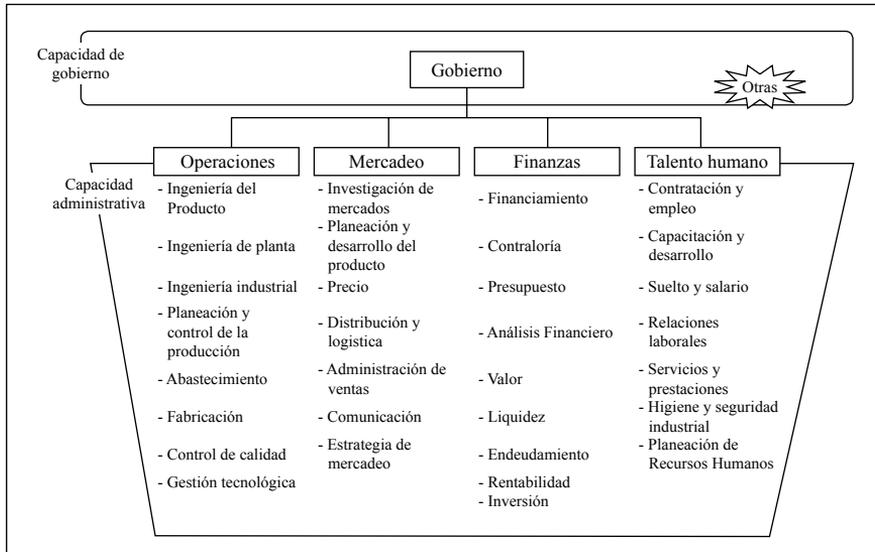
OTRO PASO EN BUSCA DE UNA MAYOR PRECISIÓN: EL NECESARIO RETORNO AL PLANTEAMIENTO FAYOLISTA

En pleno contexto de maduración de la Segunda Revolución Industrial, y con el interés de generar una doctrina administrativa que fundamentara de alguna importante manera la consolidación de la profesión, aparece la clásica obra de Henri Fayol (1916), con muy diversos aportes que, desde sus inicios, aunque mucho más con el paso de los años, se van mostrando como fundamentales

para la administración en cuanto campo de conocimiento.

Desde esta obra se explicita y se va formalizando una concepción que hoy, aunque con algunas variaciones derivadas de aportes de los llamados *neoclásicos*,⁴ se ha tornado como *clásica* y ha cobrado con el tiempo cada vez una mayor aceptación. Ella consiste en que, para este autor, las organizaciones tienen seis operaciones o funciones esenciales (*des fonctions essentielles*, como también las llama) interdependientes, a saber (Figura 1):

Figura 1. Modelo de organización funcional (o por áreas funcionales) derivado del planteamiento fayolista ajustado por los neoclásicos



Fuente: *elaboración propia con sustento en los planteamientos de Fayol (1990) y Koontz y Wehrich (1991) y el gráfico de Münch y García (2003: 57).*

⁴ Particularmente con la llamada *teoría de la departamentalización*, y en ella, con el planteamiento del modelo funcional (o de estructuración por áreas funcionales) (Cfr. Koontz y Wehrich, 1991).

técnica (*technique*: producción, fabricación y transformación) *comercial* (*commerciale*: compras, ventas y cambios) *financiera* (*financière*: búsqueda y gerencia de capitales) *de seguridad* (*de sécurité*: protección de bienes y de las personas), *de contabilidad* (*de comptabilité*: inventario, balance, costos, estadísticas, etc.) y *administrativa* (*administrative*: previsión, organización, comando, coordinación y control) (Fayol, 1990 y 1916).

De modo que para Fayol, la administración es tan sólo *una* de las seis operaciones, o funciones esenciales, y está compuesta por cinco elementos: *prever* (*prévoir*: escrutar el futuro y articular el programa de acción), *organizar* (*organiser*: construir el doble organismo material y social de la empresa), *comandar* (*commander*: hacer funcionar al personal), *coordinar* (*coordonner*: relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos) y *controlar* (*contrôler*: procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas) (Fayol, 1990 y 1916).

Ahora bien, de acuerdo con este autor, a cada grupo de *operaciones* o funciones esenciales corresponde una *capacidad especial*, que se sustenta en un conjunto de calidades y conocimientos, y que pueden sintetizarse en:

- *Calidades físicas*: salud, vigor, agilidad o destreza.

- *Calidades intelectuales*: aptitud para comprender y aprender, juicio, vigor y flexibilidad intelectual.
- *Calidades morales*: energía, firmeza, responsabilidad, iniciativa, dedicación, tacto y dignidad.
- *Cultura general*: nociones diversas que no sean exclusivamente del dominio de la función que se ejerce.
- *Conocimientos especiales*: que conciernen exclusivamente a la función ya sea esta técnica, comercial, contable, de seguridad, financiera o administrativa.
- *Experiencia*: que consiste en aquel conocimiento que es resultado de la práctica de los negocios. Como dirá este autor: “es el recuerdo de las lecciones que uno mismo ha extraído de los hechos” (Fayol, 1990: 140).

Señala Fayol, además, que las actividades de cada grupo están presentes en todo lo que se haga aunque en diferentes niveles: para un obrero de una gran empresa las actividades técnicas pueden ocupar un 85% de sus actividades totales y las actividades administrativas, de seguridad y contabilidad un 5% cada una; mientras que para un jefe de taller, las actividades totales pueden distribuirse así: técnicas al 45%, administrativas al 25%, comerciales al 5%, de seguridad al 10% y de contabilidad al 15%; y, para un Director General de la siguiente manera: actividades ad-

ministrativas un 50%, y actividades técnicas, comerciales, financieras, de seguridad y contabilidad un 10% cada una (Cfr. 1990: 142-149)

Con todo, hay algo todavía más significativo en sus planteamientos, esencialmente en función de lo que en este artículo nos convoca: para él —algo que en términos de conceptos problematiza aún más nuestra discusión— no deben confundirse los conceptos de *administrar* (*administrer*) y de *gobernar* (*gouverner*) (véase Figura 1), puesto que este último radica en conducir la empresa hacia su objeto, tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que dispone. Es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales de las que hace parte la administración, mientras que aquel no constituye más que una de las seis funciones, cuya marcha debe asegurar el gobierno, aunque *tiene a veces en el papel de los grandes jefes un lugar tan significativo que puede en ocasiones incluso parecer que el mismo es exclusivamente administrativo* (Fayol, 1990).

Si se indaga en la obra de Fayol, es posible encontrar que él mismo procura dar fundamento a la profesión administrativa y que, en consecuencia, hace un primer uso del concepto de administración en el mismo sentido en delineado aquí; es decir, como un campo de conocimiento cuya doctrina, en su concepto, debería ser formulada con miras a su consolida-

ción en el contexto socioeconómico y, particularmente, en el organizacional. Este es un primer uso que en realidad está “en el fondo” de todo el planteamiento fayolista.

Además, es posible observar que al intentar delinear y esclarecer las funciones que componen el rol administrativo, Fayol hace otro uso del mismo concepto, uno que, en contraste con el anterior, se encuentra mucho más “en la superficie” de su planteamiento, que se acerca más al concepto de gerencia, tal y como aquí lo hemos delineado.

A su modo de ver, las funciones que componen este rol se esparcen por el organismo social de modos diversos, aunque corresponden típicamente más a los órganos superiores, pues como él mismo dirá: “en todas las clases de empresas, la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, y la capacidad esencial de los grandes jefes es la capacidad administrativa” (Fayol, 1990: 141).

Así, la profesión que quiere fundamentar Fayol es la administrativa —en el despliegue de una primera acepción del concepto de administración, ubicada fundamentalmente en la primera parte de su obra: *Necesidad y posibilidad de una enseñanza de la administración*—, y el rol que desea definir, delimitar, fundamentar y esclarecer es el gerencial —en el

despliegue de la segunda acepción del concepto de administración, ubicado esencialmente en la segunda parte de su obra: *Principios y elementos de la administración*—, un rol compuesto por determinadas funciones ejercidas en el contexto organizacional.

A partir de lo que hasta ahora se ha indicado, la gerencia se refiere esencialmente a tres cosas: la búsqueda de oportunidades, la coordinación de capacidades y la aplicación racional de recursos (Etkin, 2000), comúnmente vinculada a los subsistemas organizacionales definidos de manera arquetípica bajo el criterio de áreas funcionales (particularmente: finanzas, talento humano, mercadeo y operaciones).

De esta manera, la acción propia del rol gerencial se encuentra directamente vinculada con la acción de la organización. Y aunque no conlleva un vínculo directo con la operación, sí participa de su previsión, coordinación, comando, coordinación y control. Si a partir del gobierno se determinan los grandes propósitos (los qué y los cómo), corresponde al rol gerencial articular los esfuerzos de los actores alrededor de acciones concretas que aporten a su consecución.

Por su parte, la gestión —en cuanto concepto activo transversal a la organización y presente en sus diferentes subsistemas— tiene que ver con lo que Malik y Probst señalan, en el

sentido de que “en tanto administradores debemos [...] aprender a ser lo que realmente somos: no hacedores y caudillos, sino catalizadores y cultivadores de un sistema autoorganizador en un contexto en evolución” (citados por Von Foerster, 1997: 134).

Con todo, y una vez en este punto, vale la pena abrir un pequeño espacio para la reflexión crítica sobre lo que estos conceptos evocan en nuestra sociedad. Por ejemplo, Kliksberg alerta sobre el hecho de que:

Se cree que el problema social de la región es básicamente un problema de gerencia, que al instituir una gerencia moderna en las áreas sociales se solucionará. Se convierte a la buena gerencia en una ‘panacea’ que solucionará los agudos problemas sociales. La realidad no corrobora el discurso. La buena gerencia es imprescindible, sin ella las soluciones mejor pensadas no se materializarían pero escapa a su alcance resolver problemas que surgen de razones estructurales [...] la gerencia no puede variar en el proyecto mismo de desarrollo. (Kilksberg, 2000: 37-38)

En este sentido, es necesario comprender que los principales problemas de nuestra sociedad vienen de condiciones sociohistóricas marcadas por la desigualdad, la ambición, la inequidad, la injusticia, la pobreza y otras. Condiciones en las cuales el rol gerencial puede (y debe) desem-

peñar un papel destacado, en un hecho que demanda de los individuos formados para estas labores un amplio sentido ético y moral y unas excelentes calidades humanas y técnicas, así como una verdadera apropiación de la noción de ciudadanía.

De modo que no sólo desde este rol, sino fundamentalmente desde el de gobierno en/de las organizaciones (públicas y privadas), deben existir respuestas efectivas a estos problemas estructurales, pues ellos demandan soluciones desde la interdisciplinariedad, así como desde la acción coordinada de cada uno de los actores sociales y de toda la sinergia que sea posible generar en su interacción.

En este sentido, afirmaciones como las de Peter Drucker acerca de que no existen países desarrollados ni subdesarrollados, sino países administrados (que administran bien la tecnología existente y los recursos disponibles y potenciales) y subadministrados (que no lo hacen), se muestran fuera de contexto y carentes de cualquier posibilidad de aceptación.

EL ROL GERENCIAL Y LA ACTIVIDAD DE GESTIÓN: SU RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN, SUS FUNCIONES, PROCESOS Y NIVELES

El rol gerencial, en cuanto contribuye activamente al logro de los objetivos

organizacionales a través del trabajo coordinado de los miembros del subsistema particular sobre el que actúa, conserva también una íntima relación con el sistema que constituye la organización como un todo y con los otros subsistemas que la componen, así como con las diferentes funciones que en ella se desarrollan, con sus procesos y con los niveles presentes en su estructura.

Estas relaciones tienen sentido al entender que en este rol y en el correspondiente al gobierno, se lleva a cabo gestión, es decir, en ellos se realizan tanto actividades de comprensión del subsistema que le compete al directivo, en cada caso, como de intervención sobre este: actividades de definición/identificación de objetivos para/de la organización, sus subsistemas, funciones, procesos y niveles de complejidad. Estas actividades involucran la realización de todo lo necesario para —sea cual sea el nivel analítico en el que se esté ejerciendo— alcanzar dichos objetivos de la mejor forma, con base en los recursos existentes (tiempo, dinero, materiales, maquinaria, mano de obra, etc.).

Entonces, el concepto de gestión es transversal a la organización, a sus subsistemas, a sus funciones, a sus procesos y a sus niveles. En cuanto método de aproximación típico de la administración a la realidad de las organizaciones (Sanabria, 2006), este

concepto se entrecruza de manera general con los diferentes tipos que de ellas existen y de manera específica con la construcción particular desarrollada por aquella de la que se esté hablando en un determinado tiempo y lugar, de la organización que es objeto de conocimiento en determinadas condiciones por parte de un sujeto específico (individuo o grupo de ellos).

Por ello podemos decir, en general, que es posible identificar la gestión con relación, por ejemplo, a los diferentes tipos de organizaciones y grandes ramas de actividad —v. gr. gestión de microempresas, de multinacionales, de fundaciones, de sindicatos y de ministerios, o gestión de tecnología, de telecomunicaciones, etc.—. Así mismo, en particular, podemos hablar de un tipo de gestión existente entre cada observador o grupo de ellos con pretensión de comprender e intervenir una organización determinada o alguno de

sus subsistemas o procesos, en una relación particular sujeto-objeto —lo que evoca un modelo de gestión particular para la organización (por procesos, etc.), y lo que nos permite también hablar en un subnivel por ejemplo de gestión económico financiera, gestión de operaciones, etc.—.

Relación rol gerencial- -actividad de gestión- -organizaciones

Desde la perspectiva que se acaba de introducir, el rol gerencial y la actividad de gestión guardan una estrecha relación con los tipos de organizaciones que existen. Ello hace factible hablar, desde una primera perspectiva, de tipos particulares de gestión de acuerdo con cada tipo de organización, por cuanto cada una de ellas persigue determinados objetivos que el rol gerencial y la actividad de gestión pueden apoyar (Tabla 1).

Tabla 1. Relación rol gerencial-actividad de gestión-tipos de organizaciones

Criterio	Tipo de organización donde se realiza la gestión
De acuerdo con el producto	De bienes o de manufactura
	De servicios
De acuerdo con el capital y el número de trabajadores (tamaño)	Microempresas
	Pequeñas empresas
	Medianas empresas
	Grandes empresas

Continúa

Criterio	Tipo de organización donde se realiza la gestión
Por el alcance territorial	Empresas locales o regionales
	Empresas nacionales
	Empresas multinacionales
Por el origen del capital (propiedad)	Privadas
	Públicas, del Estado
	Mixtas
Por la forma jurídica	Fundaciones
	Organizaciones sociales
	Sociedades anónimas
Por la tecnología	De alta tecnología
	De mediana tecnología
	De escasa o nula tecnología
Por la forma de asociarse	Sociedades de personas
	Sociedades de capital
	Sociedades mixtas
	Sociedades sin ánimo de lucro
Por el desarrollo de su objeto social	Hospitales
	Centros educativos
	Bibliotecas
	Etc.
Por su actividad industrial	Organizaciones financieras
	Telecomunicaciones
	Etc.

Fuente: *elaboración propia*.

Relación rol gerencial- -actividad de gestión- -funciones organizacionales

Desde una segunda perspectiva, se encuentra que también es posible analizar el rol gerencial y la actividad de gestión con relación a las funciones de las organizaciones. En este sentido es viable hablar de lo tratado en la Tabla 2.

Es necesario señalar aquí un importante aspecto: en el contexto del desarrollo del campo administrativo en el mundo, a partir justamente de la primacía del modelo funcional (Figura 1), dichas funciones (o áreas funcionales) emergieron y fueron consideradas inicialmente subsistemas del sistema administrativo (a la manera de subdisciplinas de este campo). Con el tiempo cada una de

Tabla 2. Relación rol gerencial-actividad de gestión-funciones organizacionales

Función organizacional o área funcional	Actividades inherentes a la función (gestión)
Producción o de operaciones	Ingeniería del producto
	Ingeniería de la planta
	Ingeniería industrial
	Planeación y control de la producción
	Abastecimientos
	Fabricación
	Control de la calidad
Mercados o mercadotecnia	Investigación de mercados
	Planeación y desarrollo del producto
	Precio
	Distribución y logística
	Ventas
	Comunicaciones-proyección-promoción y publicidad
	Estrategia de mercadeo
Finanzas	Financiamiento
	Contraloría, auditoría
	Búsqueda y manejo de capitales
Talento humano	Contratación y empleo
	Capacitación y desarrollo
	Sueldos y salarios
	Relaciones laborales
	Servicios y prestaciones
	Higiene y seguridad industrial
	Planeación de recursos humanos
Tecnología u otras áreas	Etc.

Fuente: *elaboración propia.*

ellas fue ganando creciente autonomía, al punto de tornarse en profesiones independientes que incluso hoy están avanzando en cuanto tales hacia el alcance de su estatus disciplinar. Por este hecho, en función del

concepto que hemos venido abordando, en diversos países europeos, así como en algunas escuelas canadienses, se habla hoy en día de *ciencias de gestión (Sciences de gestion)*, que aluden justamente a todas aquellas

disciplinas que contribuyen a una efectiva acción de la gestión en el contexto organizacional.

Entre ellas suelen incluirse las finanzas, las operaciones, el *marketing*, los recursos humanos, las tecnologías de la información y la comunicación, y otras (como el propio *management* y la teoría de las organizaciones), y en el contexto de su formación asignaturas como compras, logística, contabilidad, control de gestión, finanzas, recursos humanos, métodos cuantitativos, gestión de competencias, gestión de producción, teoría organizacional, *marketing*, gestión de la calidad, gobierno, gestión pública y otras.

Estas áreas de conocimiento, que emergen de la consideración misma de las áreas funcionales existentes en las organizaciones, cuentan hoy en el mundo con muy diversas escuelas de formación especializadas; con programas técnicos, tecnológicos, profesionales, de especialización e incluso de doctorado y posdoctorado; con estudiantes y docentes, así como con investigadores y expertos destacados; con comunidades académicas específicas; con eventos y revistas especializadas (muchas veces indexadas tanto nacional como internacionalmente en diversos países), y con reconocimiento oficial de su titulación por parte de un gran número de Estados.

En el ámbito internacional son hoy, en efecto, campos de conocimiento con un elevado grado de autonomía, y justamente por ello no se habla tan sólo de *administración de empresas*, y de éstos como meras áreas subordinadas del administrativo —tal y como aún es la usanza en nuestro contexto—, sino más bien de disciplinas autónomas, aunque complementarias en virtud de la actividad de gestión en las organizaciones, disciplinas a las que incluso comúnmente se les otorga un estatuto científico, en virtud del cual se ha consolidado la mencionada preferencia por hablar más bien de *ciencias de gestión* *ciencias de la dirección* o *ciencias del management*.

Relación rol gerencial-actividad de gestión-procesos y proyectos organizacionales

Puede decirse que un proceso es un conjunto de causas que provocan uno o más efectos (y también, que existen procesos dentro de otros procesos), o también, que es toda operación (o serie de operaciones) que introduce una modificación de forma, composición, estructura, etc. Desde esta perspectiva, las organizaciones (empresas, escuelas, hospitales, etc.) y sus subsistemas articulan procesos que despliegan diferentes medios (causas) destinados a alcanzar un fin (efecto) (Cfr. Falconi, 1994 y 1992; Fernández, 1996).

De cualquier manera, los procesos son sin duda un campo de acción para las actividades de gestión y evocan, por lo tanto, las diferentes características, debilidades y requerimientos que les son propios. Así, existen roles gerenciales que abordan procesos que pueden circunscribirse a un área funcional (p. ej., el proceso de inducción al personal) o, en la mayoría de los casos, que pueden atravesar la organización incorporando varias de ellas (p. ej., un proceso de modernización).

Una situación similar ocurre en el caso de los proyectos, los cuales se caracterizan por: (a) tener objetivos claramente definidos; (b) contar con una serie de actividades, recursos, etc. necesarios para alcanzar de manera exitosa dichos objetivos; (c) tener una localización espacial y geográfica definidas; (d) ser objetos de procesos de identificación, formulación, evaluación, contratación, ejecución, control y finalización, y (e) tener una duración temporal definida, entre otras.

En consecuencia, los procesos y los proyectos en el contexto de las organizaciones constituyen también un lugar privilegiado para el desarrollo de las actividades de gestión, a tal punto que en la actualidad existe una gran cantidad de desarrollos alrededor de lo que se ha llamado *gestión de procesos* (Cfr. Falconi, 1994 y 1992; Fernández, 1996) y *gestión*

de proyectos (Cfr. Project Management Institute [PMI], 2000; Miranda, 2002).

RELACIÓN ROL GERENCIAL-ACTIVIDAD DE GESTIÓN-NIVELES ORGANIZACIONALES

Finalmente, desde una cuarta perspectiva, por cierto ampliamente aceptada, se puede relacionar la gestión con los diferentes niveles jerárquicos de la organización, a saber: nivel ejecutivo, nivel medio y primera línea (Cfr. Daft y Steers, 1992).

El *nivel ejecutivo* está compuesto por los directores ejecutivos (*chiefs executive officers* [CEO]), quienes se encargan de que se establezcan y se cumplan los principales objetivos de la organización, y son los responsables de su desempeño global o el de una de sus partes (subsistemas) más importantes.

Deben estar atentos a los cambios en el ambiente externo, a las fortalezas, a las oportunidades, a las amenazas y a las debilidades del sistema frente a su mercado y a la competencia, y deben proyectar la organización hacia el futuro, definiendo estrategias organizacionales efectivas, tomando decisiones de gran impacto, en corto tiempo y bajo condiciones de alta incertidumbre. Otros calificativos frecuentes para ellos son director general, director ejecutivo, rector,

presidente o vicepresidente (aunque pueden corresponder también a grupos directivos, como juntas de accionistas, consejos superiores, etc.). Este es, sin duda, en términos de Fayol, el nivel encargado del gobierno.

El *nivel medio* se reporta directamente a los altos ejecutivos y es responsable del funcionamiento de una de las divisiones, de las áreas funcionales, de los principales departamentos o, en general, de los subsistemas básicos de la organización. Algunos roles gerenciales tradicionales, en este caso, son el de gerente de operaciones, de mercadeo, de talento humano, de sistemas, decano, gerente de planta, de división, entre otras.

Este nivel debe encargarse de desarrollar planes en función de las directrices globales de la organización —definidas en lo fundamental por el nivel ejecutivo—, de trabajar en equipo y de generar interacciones sinérgicas con sus subordinados y compañeros del mismo nivel para apalancar el logro de los objetivos globales. Este es típicamente el nivel más cercano y casi definitorio del rol gerencial.⁵

Por su parte, los encargados del nivel de *primera línea* son los responsables de que sus equipos, unidades o áreas de trabajo desarrollen adecuadamente las funciones que les corresponden, apoyando el alcance de los objetivos y planes planteados por los niveles ejecutivo y medio. Su trabajo se concentra en lograr que las operaciones rutinarias de la organización sean desarrolladas adecuadamente; en definir, en un buen número de casos, planes operativos para el trabajo del equipo a su cargo; en planear reuniones y calendarios de trabajo; en evaluar el desempeño de los miembros de su equipo; en comunicarles información a las directrices de la organización y, entre otras más, en definir, identificar, caracterizar y estandarizar los procesos procurando su mejoramiento. En las organizaciones son llamados frecuentemente jefe de sección, líder de grupo, jefe de área, división o unidad o supervisor.⁶

De acuerdo con el nivel organizacional, es posible también hablar de gestión corporativa, organizacional o prospectiva y estratégica; de gestión departamental, funcional o táctica, y de gestión de la rutina, del día a día u

⁵ Conviene advertir al lector lo siguiente: la clasificación que aquí se está construyendo se configura a partir de la observación de un sistema organizacional macro, pues es claro que como observadores podemos definir la división, el departamento, la facultad o a cualquier otra unidad no como un subsistema de un sistema mayor sino como un sistema en sí mismo, algo que modificaría completamente el panorama de nuestra observación y la propia construcción que aquí se está describiendo. Un hecho que se matiza además con el nivel de autonomía-responsabilidad que tenga el subsistema del que se esté hablando en el marco del sistema (macro) observado.

operativa. Con todo, la coordinación del trabajo de los miembros de los tres niveles resulta de vital importancia para el desarrollo y la perdurabilidad de la organización y el alcance de sus objetivos tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

ROL GERENCIAL

Un buen número de investigadores se ha encargado de estudiar el comportamiento de los gerentes, así como las habilidades, capacidades, aptitudes, actitudes y conocimientos con los que deben contar para lograr un desempeño adecuado en el desarrollo de sus actividades. Igualmente, ha estudiado una serie de aciertos y errores que cometen los gerentes, los cuales les facilitan o les impiden alcanzar sus objetivos. En virtud de esto, di-

versos autores han planteado varios de estos hallazgos en deferentes textos, de los cuales, para el presente escrito, se han tomado los que se presentan a continuación, dada su representatividad:

Conocimiento administrativo y formación de ejecutivos

Algunas áreas del conocimiento administrativo se pueden relacionar con la formación de gerentes en las organizaciones. En este sentido, se encuentran, fundamentalmente, cuatro áreas básicas: estrategia, racionalidad administrativa, liderazgo y habilidades interpersonales, y poder decisorio; las cuales se analizan en la Tabla 3.

⁶ Es frecuente para este nivel utilizar la palabra *supervisor* o *jefe* (antiguamente la de *sobrestante*) y no la de *gerente*. Se considera que en este nivel fundamentalmente se conocen y se ponen en práctica herramientas y técnicas administrativas. En un buen número de casos estas personas son trabajadores que han ascendido en función de los resultados operativos que han alcanzado en el desarrollo de sus actividades en la organización.

Tabla 3. El conocimiento administrativo y la formación de ejecutivos

Áreas del conocimiento	Justificación sobre el tipo de conocimiento	Habilidades y conocimientos básicos	Importancia para la formación de ejecutivos	
Estrategia	Existe una comunidad con valores, demandas, necesidades y apoyos; y un ambiente social económico y político con recursos, oportunidades y amenazas que necesitan ser conocidos para que puedan identificarse alternativas de acción a corto y largo plazo	Capacidad para analizar factores externos e internos, para usar mejor los recursos escasos y poder alcanzar los objetivos. Conocimiento de planificación estratégica, sobre todo de formulación, análisis y evaluación de directrices	Alta	Desarrollo de la visión de la gerencia como una mezcla de ciencia y arte para mejorar la calidad de la decisión. Importancia elevada para ejecutivos, no tanto como técnica racional, sino como postura gerencial
Racionalidad administrativa	Existe una acción racional calculada para alcanzar los objetivos. Es necesario identificar previamente los medios más eficientes y eficaces	Capacidad de comprensión de técnicas gerenciales básicas para proponer su uso en la búsqueda de medios más eficientes. Conocimiento de técnicas de programación, presupuestos, sistemas de información, organización y apoyo gerencial	Baja	Desarrollo de la visión de la gerencia esencialmente como ciencia (currículo básico de escuelas de administración). Algunas técnicas son importantes para gerentes intermedios. Los ejecutivos sólo deben estar informados, sobre todo en cuanto a la programación y presupuesto
Liderazgo y habilidades interpersonales	Existe un público interno que necesita utilizar su capacidad de iniciativa y acción para alcanzar objetivos comunes. Debe saber articular y coordinar el poder existente entre los individuos	Capacidad de reunir a personas en función de objetivos comunes, con visión y perspectiva de comunicación más allá de su contexto próximo e inmediato. Conocimientos sobre fundamentos de liderazgo, técnicas de comunicación y de habilidades interpersonales	Alta	Visión de la gerencia como arte. La idea de liderazgo fue recuperada recientemente, con un énfasis renovado en la creencia de que los ejecutivos pueden y deben ser líderes
Poder decisorio	Existe un proceso decisorio organizacional donde las presiones externas, división del trabajo y la interacción humana concurren para desviar la acción racional. Debe actuarse en la corrección de rumbos, solución de conflictos, respuesta inmediata a problemas y coordinación de esfuerzos individuales discrepantes	Capacidad de comprender procesos organizacionales de decisión, para facilitar el juzgamiento y la acción en la solución de problemas. Conocimientos sobre comportamiento administrativo, dinámica organizacional y procesos de innovación y cambio	Alta	Visión de la gerencia como arte y ciencia. Uso de conocimientos científicos para comprender la realidad organizacional. Pero en la gerencia es vista esencialmente como el arte de juzgar

Fuente: *Motta (1999: 37-38)*.

Estas cuatro áreas (estrategia, racionalidad administrativa, liderazgo y poder decisorio) se encuentran íntimamente relacionadas; de hecho, tanto para definir estrategias como para implementarlas, es necesario contar con habilidades suficientes para la toma de decisiones (optar por una estrategia y no otra es *una decisión*).

De igual manera, se toman decisiones y se definen e implementan estrategias con el ánimo de alcanzar objetivos. Es más, si esto es así, se dice que el comportamiento administrativo es racional y, como lo planteó Simon y lo promulgó durante tanto para los agentes la teoría económica:

Lo que constituye la preocupación central de la teoría administrativa es el límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento social humano. La teoría administrativa es, particularmente, la teoría de la racionalidad intencionada y limitada del comportamiento de los seres humanos que ‘se dan por satisfechos’ porque no tienen la inteligencia necesaria para conseguir el máximo. (Simon, 1972: XXIII)

Así, mientras el hombre económico “maximiza” (elige la mejor alternativa en la decisión), el hombre administrativo “se contenta con...”, busca soluciones satisfactorias, no óptimas. Además, el hombre económico “trata con el mundo real” en toda su complejidad, mientras que el hombre ad-

ministrativo entiende que el mundo que percibe es un modelo, tan sólo una representación simplificada de la realidad (Simon, 1972).

De esta manera los gerentes toman decisiones sin evaluar previamente “todas” las alternativas posibles, ni se cercioran de eso. Además, lo hacen de acuerdo con normas relativamente sencillas y manejables, aunque el contexto sea de incertidumbre y dificultad. Esto, por supuesto, no quiere decir que tomar decisiones sea necesariamente algo sencillo: sencillos son los algoritmos utilizados efectivamente para tomar la decisión.

Finalmente, para llevar a la acción las decisiones tomadas y las estrategias desarrolladas en función del alcance de los objetivos propuestos (comportamiento racional), el gestor requiere un liderazgo robustecido que le permita, en interacción con los otros miembros de la organización y las variables del contexto, alcanzar efectivamente los resultados esperados. Al fin y al cabo, como señala Llano:

La dirección, emblemáticamente considerada, es *dirección de hombres*, de personas, con todo lo que estas tienen de espontaneidad, originalidad y libertad, al punto que el mismo término *dirección de hombres* conlleva cierta contradicción, ya que las personas humanas son insusceptibles de ser *dirigidas por otro* si ellas mismas no se autodirigen. (1997: 45)

Fantasías y realidades del rol gerencial

Otra faceta que se puede encontrar del rol gerencial resulta de varios estudios, entre los cuales se encuentra el realizado por uno de los más reconocidos investigadores de la disciplina administrativa contemporánea: Henry Mintzberg, quien logró identificar una serie de fantasías creadas alrededor del trabajo gerencial y constató diversos hechos que se contraponen a ellas. Los resultados básicos de esta investigación se resumen en la Tabla 4.

Deficiencias, funciones, características y condiciones personales del gerente

Finalmente, algunos otros estudios han permitido identificar ciertos factores inherentes a la actividad gerencial, que pueden contribuir a que el lector obtenga el panorama general del gerente y de sus principales rasgos y condiciones. La síntesis de algunos de estos trabajos se presenta en la Tabla 5.

Tabla 4. Fantasías y realidades en el trabajo gerencial

Fantasia-mito	Realidad-hecho
El gerente es alguien sistemático y reflexivo hacedor de planes	Los estudios demuestran que el gerente trabaja a un ritmo riguroso, que sus actividades se caracterizan por ser breves, variadas y discontinuas, y que todo gerente está decididamente orientado a la acción y no siente gusto por las actividades reflexivas
El gerente eficaz no tiene obligaciones regulares que desempeñar	Además de manejar excepciones, el trabajo administrativo implica desempeñar cierto número de obligaciones regulares, que incluyen ritos y ceremonias, negociaciones y el procesamiento de información útil para relacionar la organización con su medio
El gerente general precisa información de conjunto, el tipo de información que suele proveer un sistema formal de información administrativo	Los gerentes decididamente se inclinan por las comunicaciones verbales, es decir, llamadas telefónicas y reuniones
La administración es, o por lo menos, está en vías de convertirse en una ciencia y una profesión	Los programas de los administradores (organizar el tiempo, procesar información, tomar decisiones, etc.) permanecen encerrados en la caja fuerte de sus cerebros. Así que para describir estos programas nos ayudamos de palabras como <i>juicio e intuición</i> y escasamente nos percatamos de que estas no son más que etiquetas para ocultar nuestra ignorancia

Fuente: *elaboración propia con base en Mintzberg (1993: 25-37).*

Tabla 5. Deficiencias, funciones, características y condiciones personales del gerente

Principales deficiencias del ejecutivo	Funciones básicas del ejecutivo	Características de la personalidad del ejecutivo exitoso	Condiciones personales del ejecutivo exitoso
Falta de metas, planes y objetivos específicos que le permitan aprovechar las oportunidades	Fijar metas, establecer objetivos y definir prioridades	Espíritu de superación	Talento
Falta de conocimientos especializados y de predisposición para adquirirlos	Divulgar las metas, los objetivos y las prioridades	Personalidad recia y atractiva	Imaginación
Incompetencia para utilizar el tiempo de forma eficaz	Mantener la organización en las condiciones para lograr los objetivos	Imaginación y creatividad	Tenacidad
Incapacidad para aprovechar las reuniones	Controlar el cumplimiento de los planes y los programas	Adaptabilidad	Visión
Incapacidad para delegar eficazmente	Mantener un alto sentido de organización, disciplina, esfuerzo y lealtad	Capacidad de trabajo	
Incapacidad para aprovechar el talento humano adecuadamente	Mantener buenas relaciones con propietarios, superiores, colegas, subordinados, clientes y proveedores	Habilidad financiera	
Incapacidad para planificar sus actividades eficazmente	Mantener un alto nivel de información sobre el desarrollo de la economía y la competencia	Capacidad para tomar decisiones	
Incapacidad para tomar decisiones correctas, oportunas y viables		Instinto para asumir riesgos	
Incompetencia para utilizar las comunicaciones adecuadamente		Estabilidad emocional	
Incapacidad para proyectar una imagen de autoridad (respetabilidad, seriedad, solvencia moral, profesionalismo)		Capacidad para afrontar presiones	
		Calidad humana	
		Apego a valores y principios	

Fuente: *elaboración propia con base en Abad (1997: 2-13).*

A MANERA DE CIERRE

Los conceptos que aquí se han abordado de diversas formas se encuentran íntimamente relacionados. Son construcciones individuales o sociales que, en cada caso y en diferentes contextos, han emergido con sentidos muy particulares y se han

desarrollado de manera dinámica, tal y como es frecuente en los asuntos propios del lenguaje.

Estos conceptos vienen en muchos casos de construcciones sociales de significado que hemos realizado en nuestro contexto esencialmente a partir de la traducción indiscrimina-

da e indiferenciada de términos nacidos en otros, en lo fundamental, del estadounidense, del europeo y, más recientemente, del japonés.

Abogamos en este texto, sin embargo, por la necesidad de lograr en nuestro medio una mayor claridad conceptual con relación a ellos. Por ello se ha planteado la posibilidad de entender la *administración* como un campo de conocimiento en el marco del cual se ha ido desarrollando y consolidando una profesión muy destacada en el ámbito socioeconómico en la actualidad (cuyos rudimentos se encuentran en la segunda mitad del siglo XIX, en el marco de la antagonica relación entre los dueños de los medios de producción y los trabajadores, así como en el paso del *empresario* a meramente *capitalista*); una profesión que por cierto está avanzando hacia alcanzar su estatus disciplinar y, con el tiempo, tal vez, científico.

Además, se ha propuesto considerar la *gestión* un método de aproximación fundamental de dicho campo a la realidad misma del fenómeno organizacional. Una actividad que involucra la comprensión del sistema sobre el cual se pretende intervenir, así como la propia intervención en éste (comprensión-intervención). Esta acción atraviesa completamente la organización en sus múltiples niveles, funciones, procesos, proyectos y subsistemas, en general.

Igualmente, dado el concepto de *management* emerge en contextos foráneos, que no parece conveniente hacer una traducción de éste, y, que se usa indistintamente en nuestro medio tanto para aludir al campo disciplinar como a un componente de la gestión (la intervención), votamos por que sea entendido de la manera más literal, como el *manejo* de relaciones y recursos en función de determinados objetivos; algo que lo acerca mucho más, aunque sin identificarlo del todo, al concepto de gestión que al de administración, tal y como ellos han sido ya definidos.

Respecto al concepto de *gobierno*, hemos indicado en este artículo, recordando la destacada obra de Fayol, que se refiere a la marcha efectiva de la organización como un todo hacia sus objetivos, así como su adecuada proyección en el entorno y el tiempo. Igualmente, hemos procurado rescatar la diferenciación que este autor estableció entre tal concepto y el de administración, pues éste a su modo de ver, es tan sólo una de las seis operaciones básicas que tienen las organizaciones, de cuyo buen funcionamiento debe encargarse, justamente, el gobierno de ellas.

Por otra parte, hemos identificado la *gerencia* con un rol organizacional (fundamental por cierto para el surgimiento y desarrollo de la profesión administrativa), que es uno de los responsables por excelencia (aunque

no de manera exclusiva) del ejercicio de la gestión.

Hemos afirmado además que constituye un rol esencial (aunque para nada absoluto ni totalitario) en las organizaciones, en la medida en que puede permitir el desarrollo y alcance, de la mejor manera posible, de los objetivos de éstas a través de sus principales subsistemas. La gerencia se desarrolla por medio de la coordinación de los múltiples participantes, cada uno de los cuales aporta de muy diversas formas a la organización y espera recibir a cambio diferentes tipos de alicientes o satisfactores (Cfr. Barnard, 1938).

Creemos conveniente, a partir de esta serie de distinciones, que la formación de individuos que procuran llegar a ocupar roles gerenciales se centre: (a) en el mejoramiento de sus capacidades, para lograr la integración de las diferentes áreas, procesos, funciones o subsistemas en general; (b) en incentivar en ellos el desarrollo de su autoridad, responsabilidad, liderazgo y de su capacidad de delegación, (c) en promover el desarrollo de sus facultades y destrezas para el pensamiento estratégico y complejo, la toma de decisiones y para prever, organizar, motivar, liderar, comandar, coordinar y controlar activamente el trabajo de los diferentes actores, a fin de avanzar en función de los objetivos de los cuales lleguen a ser responsables (Cfr. Strong, 1965).

Dado que cualquier directivo lleva a cabo acciones y toma decisiones que afectan su propio desarrollo, pero también el de otros individuos e instancias, este requiere contar: (a) con un alto sentido humano, ético, moral y ecológico; (b) con una elevada capacidad intelectual, imaginativa y proyectiva; así como (c) con una desarrollada competencia teórica, académica y técnica. Además, de coraje, percepción y juicio, integridad, voluntad, capacidad comunicativa, estabilidad emocional y un destacado manejo de las relaciones con los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) en/de la organización.

Para desarrollar cualquier actividad de gestión, particularmente en nuestro país, también es necesario poder interpretar adecuadamente las condiciones económicas, políticas, culturales, geográficas, históricas y sociales de una nación con tantas dificultades, pero con tantas potencialidades como la nuestra; además, conviene poder ubicar atinadamente nuestro lugar en el contexto internacional y en el actual modo de producción, al igual que concebir más ampliamente las posibles formas para aportar en la solución de nuestros problemas y en el desarrollo equitativo de nuestra sociedad.

Para terminar con este aspecto, bien vale la pena resaltar la existencia de toda una serie de facultades del *management* (un concepto que, insistimos una vez más, entendemos

más cercanamente vinculado con el de gestión que con el de administración), que conviene desarrollar, facultades que se indican de manera sintética en la Tabla 6.

Tabla 6. Facultades del *management*

Facultad	Título usual	Descripción
1. Determinativa	Junta de directores (o directiva)	Determinación de la política
2. Administrativa		
a) Administrativa	Director general	Aplicación general de la política, coordinación entre funciones, control del ejecutivo
b) Subadministrativa	Mánager general o de grupo	Aplicación detallada de la política, control de los grupos funcionales
3. Ejecutiva		
a) Ejecutiva	Manager	Supervisión departamental, coordinación local de funciones, determinación de política local
b) Subejecutiva	Submánager	Aplicación detallada de las principales directivas ejecutivas, supervisión seccional
c) Supervisora	Encargado	Supervisión inmediata del trabajo y dirección de los obreros
4. Servicio		
a) Investigativa	Especialistas	Trabajo de investigación; métodos, aplicaciones, tasas, etc.
b) Coordinativa	Especialistas	De secretaría, anotaciones, estadísticas y tratamiento comparativo de los datos
c) Asesora	Especialistas	Presentación sintética de los datos investigados
5. Consultiva		
6. Operativa		
a) Técnica b) De oficina c) Artesanos d) Obreros cualificados e) Obreros no cualificados f) Aprendices	Delineantes, químicos, oficinistas, obreros, operarios, etc.	Fabricación y operaciones funcionales.

Fuente: *Sheldon (1969: 85)*.

REFERENCIAS

- Abad, D. (1997), *Elementos básicos de la dirección*, Bogotá, Legis.
- Aktouf, O. (2001), *La administración entre tradición y renovación*, Cali, Artes Gráficas del Valle.
- Barnard, C. (1938), *The functions of the executive*, Boston, Harvard University Press.
- Benveniste, É. (1969), “El lenguaje y la experiencia humana”, en: Benveniste, É. *et al.*, *Problemas del lenguaje*, Buenos Aires, Suramericana.
- Cárdenas, J. A. (1999), *Cultura y poder organizacional. Axiología y cotidianidad*, Pereira, Gráficas Olímpica.
- Chiavenato, I. (1995), *Introducción a la teoría general de la administración*. 4ª ed., Bogotá, McGraw Hill.
- Daft, R. L. y Steers, R. M. (1992), *Organizaciones*, México, Limusa.
- Davidson, D. (1990), “Interpretación radical”, en: Davidson, D., *De la verdad y de la interpretación. Fundamentales contribuciones a la filosofía del lenguaje*, Barcelona, Gedisa.
- Drucker, P. (1957), *La gerencia de empresas*, Buenos Aires, Suramericana.
- (1969), *The age of discontinuity. Guidelines to our changing society*, New York, Harper & Row.
- (1973), *Management. Tasks-responsibilities-practices*, New York, Harper & Row.
- (1975), *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, Buenos Aires, El ateneo.
- Engels F. (1978), *El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado*, Bogotá, Los Comunes.
- Etkin, J. (2000), *Política, gobierno y gerencia*, Santiago de Chile, Pearson Education.
- Falconi, V. (1992), *TQC. Control de la calidad total (al estilo japonés)*, Belo Horizonte, QFCO Universidade Federal de Minas Gerais.
- (1994), *Gerenciamiento de la rutina del trabajo cotidiano*, Bello Horizonte, QFCO Universidad Federal de Minas de Gerais.
- Fayol, H. (1916), “Administration industrielle et générale”, en: *Bulletin de la Société de la Industrie Minérale*, núm. 10, pp. 5-164.
- (1990), *Administración industrial y general*, México: Herrero Hermanos.
- Fernández, M. A. (1996), *El control, fundamento de la gestión por procesos*, Madrid, ESIC.
- Guerrero, O. (1995), *La administración pública del Estado capitalista*, México, Fontamara.
- Hofstede, G. (1999), *Culturas y organizaciones. El software mental, la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*, Madrid, Alianza.
- Kilksberg, B. (2000), *La gerencia en la construcción social*, Bogotá, CEJA.

- Koontz, H. y Weihrich, H. (1991), *Elementos de administración*, 5ª ed., México, McGraw Hill.
- Llano, C. (1997), *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Martínez, C. E. (1989), *Administración de organizaciones. Teoría y práctica*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.
- (1999), *Administración e organizaciones. Productividad y eficacia*, 2ª ed., Bogotá, Unibiblos.
- Marx, K. (1973), *El capital*, tomo III, México, Fondo de Cultura Económica.
- Méndez, C. E. (2006), *Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio*, Bogotá, Limusa-Centro Editorial Rosarista.
- Mintzberg, H. (1993), “Trabajo de la administración, fantasías y realidades”, en: Mintzberg, H. y Brian, J. (comps.), *El proceso estratégico*, México, McGraw Hill.
- Miranda, J. J. (2002), *Gestión de proyectos*, 4ª ed., Bogotá, MM Editores.
- Moliner, M. (1998), *Diccionario del idioma español*, tomo I (A-H), Madrid, Gredos.
- Morin, E. (1998), “La noción de sujeto”, en: Freid, D., *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*, México, Paidós, pp. 67-89.
- Motta, P. R. (1999), *La ciencia y el arte de ser dirigente*, Bogotá, Tercer Mundo.
- Münch, L. y García, M. (2003), *Fundamentos de administración*, 12ª ed., México, Trillas.
- Pasdermadjian, H. R. (1960), *Segunda revolución industrial*, Madrid, Tecnos.
- Project Management Institute (PMI), (2000), *A guide to the project management body of knowledge*, s.l.: PMI Standard Committee.
- Sanabria, M. (2006), “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”, en: *Universidad y Empresa*, vol. 5, núm. 11, pp. 182-236.
- Schaff, A. (1969), “Lenguaje y realidad”, en: Benveniste, E. et al., *Problemas del lenguaje*, Buenos Aires, Suramericana.
- Schein, E. H. (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, Barcelona, Plaza & Janés.
- Schermerhorn, J. (2002), *Administración*, México, Limusa.
- Sheldon, O. (1969), *La filosofía del management*, Barcelona, Oikos-Tau.
- Simon, H. (1972), *El comportamiento administrativo*, Madrid, Aguilar.
- Strong, E. P. (1965), *A concept of management*, New York, Harper & Row.

- Taylor, F. W. (1911), *The principles of scientific management*, Nueva York, Harper & Row.
- (1990), *Principios de la administración científica*, México, Herrero Hermanos.
- Varela, F. J. (1990), *Conocer las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales*, Barcelona, Gedisa.
- Von Foerster, H. (1968), “On self-organizing systems and their environments”, en: Yovitts, M. C. y Cameron, S. (eds.), *Self-organizing systems*, New York, Pergamon, pp. 31-50.
- (1997), “Principios de autoorganización en un contexto socio-administrativo”, en: *Cuadernos de Economía*, núm. 26, pp. 131-162.
- Watzlawick, P. (1986), *¿Es real la realidad?*, Barcelona, Herder.
- Wikipedia (2007), “Management”, disponible en: <http://fr.wikipedia.org/wiki/Management>.
- Williams, E. (1997), *Diccionario inglés-español, español-inglés*, México, McGraw Hill.

Modelo de evaluación de la unidad productiva de pesca en Isla Fuerte, Cartagena, Bolívar*

Gloria Castaño-Camacho**
Arturo Moncaleano-Archila***

Recibido: agosto de 2007. Aceptado: septiembre de 2007.

RESUMEN

En este artículo se presentan los resultados de un proyecto de investigación denominado *Modelo de evaluación de la unidad productiva de pesca en Isla Fuerte, Cartagena, Bolívar*, realizado con tres fines: (1) estimar la oferta real de pesca en el área, (2) estudiar la posibilidad de constituir una cooperativa de pescadores que vincule a los residentes en la isla y (3) contribuir de una manera concreta a consolidar la economía local y a fortalecer la comercialización de productos de la pesca hacia los mercados nacionales, haciendo sostenible la explotación del recurso pesquero en esta pequeña isla del Caribe colombiano.

Palabras clave: Isla Fuerte, mar Caribe, oferta pesquera, productividad y rendimiento, cooperativa.

ABSTRACT

In this article, the results of the research project Model of Evaluation of the Productive Fishing Unit in Isla Fuerte (Cartagena, Colombia) are showed. This research was made to estimate the real supply of fishing resources in the surrounding area; to study the opportunity of establishing a cooperative enterprise of fishermen (inhabitants of the island); as well as contributing in the consolidation of local economy and strengthening commercialization of fishing products towards national and regional markets, looking for a sustainable fishing operation in this small island of the Colombian Caribbean.

* Investigación realizada en el marco del Convenio de la Pontificia Universidad Javeriana y Eco-Ocean Foundation, programa de Semestre Social, requisito de grado de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 2005.

** Administradora de empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana, Colombia. Correo electrónico: gloria.castano@javeriana.edu.co.

*** Biólogo marino. Administrador de empresas. MA en Ciencias Políticas. Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana, Colombia. Correo electrónico: moncalea@javeriana.edu.co

Key words: *Isla Fuerte, Caribbean Sea, fishing stock, productivity and return, cooperative business.*

INTRODUCCIÓN

Colombia ha sido catalogada como el tercer país en recursos hídricos con relación a la extensión terrestre. Cuenta con 2.900 km de costa en ambos océanos; con 20.000 km de ríos en las cuencas del Magdalena, del Cauca, del Orinoco, del Amazonas, del Sinú y del Atrato, y con 700.000 hectáreas de ciénagas, lagos y embalses, lo que hace del país una potencia para explotar los recursos de la pesca.

Sin embargo, las estadísticas de la participación de la pesca en el producto interno bruto (PIB) nacional no son las más altas: sólo representan el 3,8% del PIB agropecuario y el 0,4% del PIB nacional para el 2004 (DANE, 2005). Esta situación podría modificarse si fuera posible aprovechar las oportunidades que ofrece el medio y si se lograra un incremento significativo en la explotación del recurso pesquero, la cual se traduciría en un aumento de los ingresos directos y en el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas que dependen de esta actividad, lo cual, en otra instancia, se reflejaría en el incremento en la riqueza del país.

De acuerdo con la legislación colombiana, la pesca en aguas jurisdiccionales se ha clasificado en tres grandes

grupos: (1) pesca de subsistencia o de seguridad alimentaria, que se caracteriza por asegurar apenas el sostenimiento para aquellos quienes ejecutan esta actividad como fuente de proteínas en los alimentos diarios; (2) pesca deportiva, que consiste en capturar peces con implementos modernos o rústicos a manera de esparcimiento o recreación, y (3) pesca comercial, dividida en dos categorías: pesca artesanal (comúnmente con embarcaciones pequeñas y con aplicación de sistemas manuales, y por lo general muy cerca de la costa en la plataforma continental) y pesca industrial (caracterizada por el empleo de embarcaciones medianas o grandes, con sistemas mecánicos para la obtención del recurso y equipo de almacenamiento, y en zonas generalmente más distantes de la plataforma continental o en aguas profundas). Toda actividad de pesca en aguas continentales, sean ríos o ciénagas, se considera de tipo artesanal y se agrupa bajo la categoría de pesca continental.

El estudio se realizó en Isla Fuerte (entre 9° 20' 30" a 9° 24' 30" N y 76° 10' 00" a 76° 12' 30" W), ubicada 100 millas náuticas (mni) al sur de Cartagena en la plataforma continental del Caribe colombiano, a una distancia de 11 km de la costa del Departamento de Córdoba. Dada la

tradición administrativa de Colombia sobre sus aguas territoriales, la isla pertenece al Departamento de Bolívar. Es un complejo arrecifal calizo con un área de 3,25 km² y una elevación máxima de 12 m (Anderson, 1971).

La pesca en Isla Fuerte es principalmente de subsistencia, aunque permitiría un aprovechamiento comercial-artesanal, debido a la variedad y a la cantidad de recursos presentes y al deseo que han manifestado los pobladores de la isla de querer asociarse en una cooperativa, con el objetivo de comercializar el fruto de su pesca. Con base en esta necesidad se efectuó la evaluación de las condiciones generales de la pesca en la región.

El estudio de la oferta pesquera y sus implicaciones para establecer la empresa cooperativa se realizó en la zona de influencia de la isla, tomando como base los registros de la pesca diaria, en arreglo con los patrones de medición establecidos en el modelo matricial que introduce el estudio. En la primera parte del artículo se explica el modelo estadístico preparado por los autores.

APLICACIÓN DEL MODELO DE MATRIZ PARA CARACTERIZAR LA PESCA ARTESANAL

Información climática y meteorológica

En el Caribe colombiano hay dos temporadas de pesca separadas por dos veranos, uno más largo (entre enero y marzo) y uno más corto (entre julio y agosto). Para el estudio se acopió la información correspondiente al período comprendido entre el 1 de julio y el 7 de diciembre de 2004, que corresponde a una temporada efectiva de pesca, pero que para un estudio exhaustivo resulta insuficiente.

Para el caso es necesario contar con información de no menos de dos años (cuatro temporadas), y en condiciones ideales con mediciones de hasta cinco años, a fin de hacer el ajuste de los picos de variación, que son correspondientes con las variaciones climáticas en la zona.¹ La información climática es un elemento de indispensable de contraste, porque la dinámica hidrológica de la zona, y por ende la oferta pesquera, dependen en gran medida de condiciones climáticas favorables. En toda la extensión del estudio fue necesario controlar tres parámetros que sirven

¹ De acuerdo con el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales de Colombia (Ideam) se presentan en ciclos de cinco a siete años.

como referente continuo para la actividad de pesca:

- *Ciclo de vientos*: regulan las corrientes y, por lo tanto, la dinámica de las embarcaciones, muchas de ellas movidas a vela.
- *Calendario lunar*: determina los días de pesca más efectivos. En noches de luna llena se reduce casi totalmente la actividad de algunas modalidades de pesca.
- *Precipitaciones atmosféricas*: afectan el balance físico-químico de las aguas y, por lo tanto, la presencia de determinadas especies.

Registros de la actividad de pesca artesanal

La confiabilidad del estudio radica en llevar un registro diario de actividades, que implica anotar los datos relacionados a continuación, que componen a su vez los parámetros de medición que se ensamblan en el modelo matricial. Los elementos de información son los siguientes:

- *Fecha*: se registra para contrastar el calendario lunar y el ciclo de vientos.
- *Hora de salida y llegada*: se registran por la misma razón anterior y para hacer referencia precisa al esfuerzo efectivo desarrollado y comparar los parámetros climático-meteorológicos.

- *Número de pescadores*: es uno de los principales factores determinativos del esfuerzo pesquero desarrollado.
- *Número y tipo de embarcaciones*: es otro factor determinativo del esfuerzo pesquero desarrollado.
- *Puerto de desembarco*: factor ordenador del esfuerzo.
- *Caladero*: factor ordenador del esfuerzo y principal referenciador de la captura conseguida.
- *Tipo y número de arte utilizada*: tercer factor referencial del esfuerzo desarrollado.
- *Captura*: parámetro indispensable para referenciar el resultado de la “faena” y hacer estimativos de rendimiento comparables con el tiempo y otras dimensiones de análisis. Se registra nombre común del pez, número de individuos capturados por especie, talla y peso de una muestra de mínimo 25% del total de la captura.

Cuantificación de los peces comerciales

En el proceso de cuantificación de los peces, se consideró que las especies comerciales son aquellas cuya demanda está en mercados externos a los de la isla y no son objeto de consumo local. Además, representan mayor peso (kg) y mayor número de individuos capturados (núm.), lo cual evidencia un excedente de producción.

Como resultado del proceso, se determinó que las cinco especies comerciales de mayor extracción en términos de cantidad de individuos corresponden a: *Lutjanus synagris* (chino), *Haemulon plumieri* (ronco), *Ocyurus chrysurus* (Saltona), *Caranx crysos* (cojinúa) y *Caranx latus* (jurel), Entre tanto, las cinco especies de mayor extracción en términos de peso son: *Ocyurus chrysurus*, *Caranx latus*, *Sphyrnaea barracuda* (picuda), *Scomberomorus cavalla* (carito) y *Caranx crysos*.

efectos de la iniciativa comercializadora. En la Tabla 1 se presentan las especies mencionadas y se muestra su participación con respecto al total capturado en el periodo en términos de cantidades y peso, así como su talla promedio.

Análisis de la pesca artesanal

Determinación de las épocas de mayor extracción

Al momento de determinar las épocas de mayor extracción, fue necesari-

Tabla 1. Especies de mayor extracción en términos de cantidad de individuos (núm.), 1 julio-7 diciembre 2004

Especie	Núm. de individuos	%/núm. total individuos	Peso	% de peso total	Promedio talla
Total <i>Lutjanus synagris</i>	1.024	15,74	132,89	4,85	23,06
Total <i>Haemulon plumieri</i>	927	14,25	119,43	4,36	24,10
Total <i>Ocyurus chrysurus</i>	820	12,60	325,28	11,87	36,80
Total <i>Caranx crysos</i>	762	11,71	147,39	5,38	27,12
Total <i>Caranx latus</i>	259	3,98	223,45	8,15	41,94
Total <i>Caranx ruber</i>	246	3,78	57,8	2,11	31,37
Total <i>Comberomorus maculatus</i>	180	2,77	113,35	4,14	51,77
Total <i>Haemulon aurolineatum</i>	171	2,63	14,55	0,53	16,44
Total <i>Sparisoma viride</i>	137	2,11	49,4	1,80	26,94
Total <i>Haemulon flavolineatum</i>	135	2,07	16,75	0,61	17,39

Fuente: elaboración propia.

Del mismo contexto se desprende que tres especies dentro de las anteriores cumplen con las dos condiciones planteadas: *Ocyurus chrysurus*, *Caranx latus* y *Caranx crysos*; por lo tanto, representan el renglón de negocio más importante para los

rio considerar que estas corresponden a los meses del año en los que los índices de extracción son mayores en relación con las cantidades y el peso totales de captura, sin especificar las especies que se capturen. Por esa vía se determinan cuáles son los

meses más prósperos para la pesca, de acuerdo con la presencia en la captura de las especies seleccionadas.

Como resultado de este proceso se confirma que los meses de mayor extracción por cantidad de individuos en la temporada 2-2004 fueron agosto, julio y noviembre, en ese orden; mientras que por peso, los meses de agosto, julio y septiembre, en relación con el total de la pesca del período. De allí la certeza de que agosto resultó el mes más productivo de la temporada.

En el análisis de las especies seleccionadas, *Ocyurus chrysurus* es el más abundante en los meses de julio, noviembre y agosto, en ese orden, tanto para cantidad de individuos como por peso. Para *Caranx latus* los meses de abundancia son noviembre, octubre y agosto para cantidad de individuos, y septiembre, agosto y noviembre para peso. Por último, para la tercera especie *Caranx crysos*, con respecto a la cantidad de individuos y peso, los meses de abundancia son noviembre, agosto y julio, en ese orden.

Proyección de los días efectivos de pesca al año (esfuerzo)

Existen dos factores externos que contribuyen a determinar los días efectivos de pesca al año, esenciales

en la proyección del esfuerzo total: las condiciones climáticas (que de todas maneras son un factor limitante) y las festividades que se acostumbra celebrar en la región de estudio.

En el caso particular de Isla Fuerte y en un año tipo, los meses de diciembre, enero y parte de febrero son malos para la pesca, debido a los fuertes vientos presentes en la zona y al alto riesgo implícito. La actividad no puede realizarse de manera cotidiana por el riesgo que representa, lo que marca una reducción de dos meses y medio en tiempo (75 días aproximadamente); así mismo, son determinantes las fiestas locales,² que reducen aproximadamente tres y medio meses (105 días) y un mes (30 días) más por otro tipo de situaciones climatológicas y particulares del lugar. De esta manera, se determinó que los días efectivos de pesca al año en Isla Fuerte se acercan a 153, correspondientes al 42% de los días totales de un año normal.

Esa determinación tiene importancia vital en el análisis de rendimiento específico de la pesca, porque se dispone materialmente de apenas una parte menor de los días del año. Si, como se ha anotado en páginas anteriores, son dos temporadas, significa que la pesca dispone apenas de 70 u 80 días en cada una para conseguir los

² Fiesta de la Virgen del Carmen, fiesta de la Independencia de Cartagena, Semana Santa, Festival del Cangrejo Azul, entre otras.

resultados esperados, que es a su vez una consideración muy importante a la hora de pensar en una empresa y trazar metas de comercialización de productos.

Determinación de productividad y rendimiento

Esfuerzo

Los conceptos de *captura por unidad de pesca* (CPUP) y *captura por unidad de esfuerzo* (CPUE) se establecieron partiendo de la base de que no es igual que una *unidad de esfuerzo*³ capture a un individuo de 5 kg, a que la misma u otra unidad capture 5 individuos de 1 kg cada uno. Tampoco es lo mismo que una unidad de pesca,⁴ que tiene dos unidades de esfuerzo, capture 15 kg entre las dos; mientras una unidad de pesca, que tiene sólo una unidad de esfuerzo, captura la misma cantidad. Por tal razón, se utilizaron las siguientes fórmulas para estandarizar el cálculo:

$$CPUE = \frac{\text{Núm de individuos}}{\text{Horas-Hombre}} \quad (1)$$

$$CPUE = \frac{\text{kg}}{\text{Horas-Hombre}} \quad (2)$$

$$CPUE = \frac{\text{Núm de. individuos}}{\text{Horas-Unidad de pesca}} \quad (3)$$

$$CPUE = \frac{\text{kg}}{\text{Horas-Unidad de pesca}} \quad (4)$$

³ Una unidad de esfuerzo corresponde a un hombre-individuo.

⁴ Una unidad de pesca corresponde a la embarcación sin importar las unidades de esfuerzo que tenga.

La aplicación del cálculo se realiza con las especies seleccionadas como comerciales de primer orden. Los resultados se exponen en el siguiente apartado. —los cálculos se expresan todos como resultado de captura en función del tiempo y el esfuerzo aplicado—.

Rendimiento

Al hablar de rendimiento, se hace referencia al resultado conseguido de acuerdo con las artes de pesca utilizadas, así como a la CPUE y a la CPUP. A continuación es pertinente especificar los tipos de artes y sus características principales, así como los conceptos de CPUP y CPUE.

Las artes de pesca pasivas son aquellas en las que el pescador no ejerce mayor actividad física y relación directa durante todo el proceso de pesca, sino que trabaja el aparejo. Las artes más comunes de este tipo son: (a) las mallas fijas o trasmallos, compuestas por redes de fibra con boyas de flotación; (b) el cordel, que consta de una línea básica de cuerda de calibre dado, armada con uno o varios anzuelos y lastre; (c) el palangre, que son líneas de nailon o cuerda con varios anzuelos a diferentes niveles y boyas de flotación, y (d) las nasas, canastas en forma de trampa con carnada, que permiten seleccionar el pez que se quiere capturar y que se deposita en el fondo.

Las artes activas son aquellas en las que el pescador ejerce una relación directa durante todo el proceso de pesca. Las más utilizadas son: (a) la atarraya, que es una red circular que se lanza al agua desde la embarcación o la orilla; (b) las flechas, los dardos o las puyas, que se lanzan igualmente desde un bote o en medio de nado sobre el agua; (c) el arpón, que es una vara liviana y larga atada a una cuerda de aproximadamente 50 cm que se lanza sobre el objetivo, y (e) el chinchorro, que es una red cónica y de varias piezas, generalmente de gran longitud, con la que se rodean los bancos de peces. Comúnmente se utiliza para la captura comercial.

De acuerdo con cada una de las artes utilizadas en la zona, se determina cuál de ellas tiene el mayor rendimiento tanto en términos de individuos capturados como de peso. En Isla Fuerte, las artes más frecuentes son el cordel, el arpón, el trasmallo y el palangre, en ese orden, y en algunos casos la mezcla de dos o más de estas artes. De este análisis se obtiene como resultado que el arte que pre-

senta mayor rendimiento en relación con las cantidades de individuos y peso es el cordel, que logra una participación del 63,33% y del 67,65% respectivamente en la captura total. En coherencia con ello, prácticamente la totalidad de los pescadores poseen uno o varios cordeles.

Los resultados de rendimiento, con referencia a las especies más abundantes y más comerciales son los presentados en la Tabla 2.

Productividad

Al hablar de productividad, se habla de la jornada promedio de captura y de la capacidad, de acuerdo con esta jornada, de capturar determinada cantidad de peces por unidad de pesca y por unidad de esfuerzo, nuevamente en términos de cantidad de individuos y peso. Como resultado se estableció que por cada jornada una unidad de pesca puede capturar entre 20,21 individuos y 8,51 kg. Ese parámetro sirve para estimar la contribución que hace una unidad de pesca a la producción total.

Tabla 2. Resultados de rendimiento

Especie	Rendimiento
<i>Ocyurus chrysurus</i>	CPUE: 5,07 individuos/hora-hombre y 2,46 kg/hora-unidad pesca CPUP: 2,68 individuos/hora-unidad de pesca y 1,39 kg/hora-unidad de pesca
<i>Caranx latus</i>	CPUE: 2,37 individuos/hora-hombre y 1,8 kg/hora-hombre CPUP: 1,78 individuos/hora-unidad de pesca y 1,24 kg/hora-unidad de pesca
<i>Caranx crysos</i>	CPUE: 6,68 individuos/hora-hombre y 1,8 kg/hora-hombre CPUP: 1,78 individuos/hora-unidad de pesca y 1,24 kg/hora-unidad de pesca

Fuente: *elaboración propia*.

Por cada jornada, un hombre puede capturar en promedio 14,49 individuos y 6,10 kg. Conociendo el promedio de horas que se emplea en la faena, una unidad de pesca puede capturar 2,98 individuos-hora y 1,26 kg; mientras que por cada hora, siguiendo la misma lógica, un hombre pueden capturar 2,10 individuos y 0,88 kg. Con este parámetro se abre la posibilidad de prever la producción en función del tiempo real dedicado a la pesca, asumiendo que las condiciones del medio se comportan de manera típica.

ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA

Cálculo de oferta natural

Para la estimación de la oferta natural existen dos métodos principales que arrojan los resultados esperados. El primero, muy efectivo y seguro en ambientes cerrados, consiste en hacer un censo directo del inventario (en este caso del *stock* pesquero). Para este caso se considera poco apropiado, porque implica la medición y el conteo directo a través de observación física, lo cual debe realizarse bajo el agua y en toda el área de influencia. Dados los escasos medios disponibles y el tiempo, este procedimiento se descarta.

El segundo método consiste en calcular la oferta natural a partir de la noción de rendimiento sostenible que

utiliza la unidad de esfuerzo y diversas variables como: días efectivos de pesca, época de pesca, jornadas o faenas de pesca, artes utilizadas, volumen extraído, tipo de embarcación, entre otras variables. Este segundo método, que tiene un rango alto de error y que debe repetirse paulatinamente en el tiempo, debe emplearse en este caso para determinar matemáticamente la oferta natural.

Estimación de la producción total por día efectivo de pesca al año organizado por época de mayor extracción

De acuerdo con la unidad de pesca y con la unidad de esfuerzo, las horas totales de pesca para el caso de Isla Fuerte y con relación específica a la temporada 2-2004 son las siguientes:

- 2.180,74 horas por el total de unidades de pesca que trabajaron.
- 3.104,71 horas por el total de hombres que trabajaron.

Del mismo modo, se puede establecer el número promedio de horas efectivas por jornada promedio por unidad de pesca y unidad de esfuerzo, con la intención de saber el rendimiento alcanzado en el tiempo y poder comparar de temporada en temporada. Así, tenemos:

- 6,77 horas efectivas por jornada promedio en unidades de pesca.

- 6,91 horas efectivas por jornada promedio en unidades de esfuerzo.

De la misma manera se logra determinar las épocas en las se logran mayores rendimientos por CPUE y CPUP en términos de cantidad de individuos y peso. Para la temporada medida se determinó que los meses de mayor extracción, en términos de peso, es decir, mayor *volumen de captura*, fueron los meses de agosto, julio y septiembre, en ese orden, y en términos de cantidad de individuos, es decir *abundancia*, los meses de agosto, julio y noviembre, en tal orden.

Finalmente, se establecen algunos patrones de rendimiento por especie. Para *Ocyurus chrysurus*, julio es el mes de mayor extracción en términos de cantidad de individuos o abundancia y peso o volumen de captura. Para *Caranx latus*, noviembre es el mes de mayor extracción en términos de individuos, y septiembre, en términos de peso. Por último, para *Caranx crysos*, noviembre es el mes de mayor extracción en términos de cantidad de individuos y peso. Con ello queda demostrado que la zona tiene una oferta importante de cada especie en un mes distinto del año, lo cual ofrece alentadoras perspectivas a la hora de pensar en una empresa que orienta productos hacia los mercados.

Estimación de la producción

Así mismo, se establece que la producción de Isla Fuerte para 153 días efectivos de pesca en un año de 365 días corresponde a 5,24 toneladas y 12.445 individuos. Este dato se obtiene a partir de la relación de toda la captura, sin estimar y excluir la captura empleada para autoconsumo. Por esta vía se estimó la producción anual para las especies seleccionadas para la comercialización:

- *Ocyurus chrysurus*: 0,62 toneladas y 1.563 individuos.
- *Caranx latus*: 0,42 toneladas y 495 individuos.
- *Caranx crysos*: 0,28 toneladas y 1.457 individuos.

Estructura de costos

Bajo la premisa de que en cada jornada se utiliza la embarcación (capital), los aparejos (medio de producción), los costos indirectos (insumos) y los costos fijos (jornal), se estableció una *estructura de costos* para la operación de pesca, y se infiere, para el análisis económico, que el riesgo en la operación es asumido en su totalidad en cada jornada. En efecto, el pescador lleva consigo todo su capital y aplica en la faena o jornada todos los costos, los cuales piensa recuperar con la captura lograda.

La información que se presenta fue obtenida después de varias reuniones con algunos de los pescadores

y luego de indagar sobre los precios en varios lugares especializados en el tema (Isla Fuerte, Montería, Lorica y Bogotá).

Embarcación

Al tomar como base la clasificación Moncaleano (1981) para botes de pesca artesanal, se precisó que para Isla Fuerte el valor de las embarcaciones es:

- Bote de madera en una pieza, movido a remo o vela no mayor de 4 m: \$100.000.
- Bote de madera en una pieza realzada y movido a vela, mayor de 4 m: \$120.000.
- Bote de tablas, reforzado, con aparejo para motor de popa y vela: \$420.000.

- Bote de fibra de vidrio con motor de popa: \$33.000.000.
- Bote con motor interno.⁵

Costos directos

Los costos directos se refieren al costo de cada una de las artes utilizadas comúnmente en la isla, de acuerdo con los implementos. Los valores a 2006 son los siguientes:

- Cordel: \$114.000.
- Trasmallo: \$416.000.
- Arpón: \$100.000.
- Palangre: \$122.000.

En las tablas 3, 4, 5 y 6 se discriminan los implementos, así como el valor unitario y el costo total del arte.

Tabla 3. Costos del cordel, plástico o línea

Elemento	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Nailon 12 lb (100 m)	1	3.000	3.000
Nailon 16 lb (100 m)	1	3.000	3.000
Nailon 20lb (100 m)	1	3.000	3.000
Nailon 25 lb (100 m)	1	3.000	3.000
Líder (unidad)	4	3.000	12.000
Carretel (unidad)	4	15.000	60.000
Guayas (unidad)	4	3.000	12.000
Anzuelo núm. 7	10	500	5.000
Anzuelo núm. 10	10	500	5.000
Anzuelo núm. 12	10	500	5.000
Carnada (kg)	1	3.000	3.000
Total			114.000

Fuente: *elaboración propia*.

⁵ Este tipo de embarcación no aplica en el estudio, debido a que en Isla Fuerte no hay. Los valores presentados son de 2005.

Tabla 4. Costos del trasmallo

Elemento	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Trasmallo	1	400.000	400.000
Boyas	2	8.000	16.000
Total			416.000

Fuente: *elaboración propia.*

Tabla 5. Costos del arpón

Elemento	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Arpón	1	100.000	100.000
Total			100.000

Fuente: *elaboración propia.*

Tabla 6. Costos del palangre

Elemento	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Nailon 90 Lb (100 m)	19	3.000	57.000
Anzuelo núm. 12	250	130	32.500
Anzuelo núm. 9	250	130	32.500
Boya	1	8.000	8.000
Total			122.000

Fuente: *elaboración propia.*

Gastos variables

Los gastos variables se refieren a la alimentación (comida y agua potable), así como a los galones de gasolina. Los valores se calculan de la siguiente manera:

- El valor de la vitualla o comida en \$1.500.
- El agua potable en \$1.300.
- La gasolina en \$30.000.

Cálculo del jornal

Para calcular el valor de la jornada se tuvo en cuenta el salario mínimo legal vigente para el 2005, así como los aportes de seguridad social y parafiscales. De esta manera, se estableció que el valor de una hora de trabajo corresponde a \$2.493, y de acuerdo con una jornada promedio de 6,77 horas por unidad de esfuerzo, la jornada tendría un valor aproximado de \$16.877. En la Tabla 7 se muestran los cálculos realizados para determinar el valor de la hora por unidad de esfuerzo.

Tabla 7. Cálculo del jornal

Salario mensual			Parafiscales 9%	
Nombre	Salario		Nombre	Empresa 9%
Pescador	381.500		Pescador	34.335
Salud 12%			ARP %	
Nombre	Empresa 8%	Empleado 4%	Nombre	Empresa %
Pescador	26.705	15.260	Pescador	3.815
Pensión 15%			Vacaciones	
Nombre	Empresa 11,25%	Empleado 3,75%	Nombre	
Pescador	42.918,75	14.306,25	Pescador	190.750
Prima			Cesantías	
Nombre	Junio	Diciembre	Nombre	
Pescador	190.750	190.750	Pescador	381.500
Total anual			Total anual	
Rubro		Empresa	Empleado	
Salud		320.460	183.120	
Pensión		515.025	171.675	
ARP		45.780		
Parafiscales		412.020		
Prima		381.500		
Vacaciones		190.750		
Cesantías		381.500		
Sueldo		4'578.000		
Total anual		7'179.830	19.943,97	Diario
			2.493	Hora

Fuente: *elaboración propia.*

Estimación del costo de la jornada de pesca

Luego de considerar que en cada una de las jornadas se arriesga o se consume el total del capital de trabajo (embarcación), los medios de producción (aparejos), los gastos indirectos (alimentación y agua potable) y los

costos fijos (jornal), el costo de cada una de las jornadas de pesca está determinado, de acuerdo con el tipo de embarcación, en la Tabla 8.

Tabla 8. Estructura de costos

Costos		Embarcación			
		01 (\$)	02 (\$)	03 (\$)	04 (\$)
Embarcación	Embarcación	100.000,00	120.000,00	420.000,00	33.000.000,00
Aparejo	Cordel	114.000,00	114.000,00	114.000,00	114.000,00
	Trasmallo	416.000,00	416.000,00	416.000,00	416.000,00
	Arpón	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
	Palangre	122.000,00	122.000,00	122.000,00	122.000,00
Variables	Vitualla	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
	Agua	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00
	Gasolina				30.000,00
Jornal	Jornal	17.226,61	17.226,61	17.226,61	17.226,61
Total	Cordel	234.026,61	254.026,61	554.026,61	33.164.026,61
	Trasmallo	536.026,61	556.026,61	856.026,61	33.466.026,61
	Arpón	220.026,61	240.026,61	540.026,61	33.150.026,61
	Palangre	242.026,61	262.026,61	562.026,61	33.172.026,61
	Cordel y arpón	334.026,61	354.026,61	654.026,61	33.264.026,61
	Trasmallo y arpón	636.026,61	656.026,61	956.026,61	33.566.026,61

Fuente: *elaboración propia.*

CONCLUSIONES

Como se mencionó al inicio del texto, este estudio no puede considerarse definitivo, debido a la cantidad de datos analizados; sin embargo, es importante destacar que permitió dar un concepto sobre la posibilidad de constituir una cooperativa de pescadores en Isla Fuerte, que es favorable desde el punto de vista de la oferta natural. De todas formas, hay otros aspectos por considerar para dar un concepto definitivo, entre los cuales están la importancia de explorar los mercados potenciales, así como las condiciones iniciales para su constitución.

Este estudio permitió dar una mirada inicial a esta propuesta de la Cooperativa de Pescadores de Isla Fuerte y dejó interrogantes esenciales para posibles estudios posteriores que permitan su constitución.

AGRADECIMIENTOS

A los pobladores de Isla Fuerte, en especial a Alejandro Navas Bassa, a José Luis Ramírez Medrano y a Jerónimo Terán Villalobos, tres pescadores comprometidos con el proyecto, y a Jorge Luís Barrios Moreno, por todo su apoyo.

REFERENCIAS

Anderson, P. (1971), "Isla Fuerte", en *Elaboración de un modelo de desarrollo sostenible para los archipiélagos de Nuestra Señora del Rosario y de San Bernardo*, Bogotá, Invemar.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), (2005). *Documento PIB VLR AGREG DEPTO CORRIENTES 2004*, disponible en: <http://www.dane.gov.co>

Moncaleano, A. (1981), *Diagnóstico de la pesca artesanal en el golfo de Morrosquillo*, informe técnico, Cartagena, Centro de Investigaciones Pesqueras-Inderena.

Normas de publicación

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 inves-

tigación 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 el 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 al editor a la siguiente dirección:

Editor
Revista *Universidad & Empresa*
Facultad de Administración
Universidad del Rosario
Calle 14 No. 4 - 69, Casa Pedro Fermín, oficina 217
Bogotá, Colombia.

Los trabajos también podrán ser enviados a:
universidadyempresa@urosario.edu.co.

El comité editorial de UNIVERSIDAD Y EMPRESA considerará los siguientes aspectos para aceptar o rechazar en primera instancia los artículos elegibles para publicación. Solicitamos a nuestros colaboradores que tengan presente estas recomendaciones:

1. La primera página del documento debe incluir:
 - 1.1. Título.
 - 1.2. Nombre del autor o los autores con nota al pie de la afiliación institucional y datos de contacto.
 - 1.3. Resumen que no exceda 100 palabras o 2000 caracteres, en idioma inglés y español.
 - 1.4. Al menos una palabra clave que facilite la indexación del artículo (máximo cinco).
 - 1.5. 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.
2. El documento, con excepción de la primera página, no debe contener información que permita identificar a los autores.
3. Los documentos no deben ser superiores a 40 páginas tamaño carta, impresas a doble espacio en un solo lado. Los márgenes deben ser amplios 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.
4. 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.
5. Las referencias, figuras y tablas deben ser impresas al final del documento en hojas numeradas.
6. 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).
7. La numeración del documento debe ser consecutiva, así:
 - I. Título 1
 - A. Subtítulo segundo nivel
 1. Subtítulo tercer nivel
 - II. Título 2
8. 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.
9. Los autores deben estar en capacidad de suministrar la información requerida por parte de los evaluadores.
10. Los artículos que desean postularse para publicación se recibirán continuamente todo el año, sin embargo, el envío de los artículos no obliga al comité editorial de UNIVERSIDAD Y EMPRESA a realizar su publicación.
 11. Posteriormente se iniciará la evaluación con el envío de copia del material a un experto o actor privilegiado en el tema, para que de manera independiente conceptúen sobre la posible publicación del trabajo, considerando los siguientes criterios: calidad o nivel académico, originalidad, aporte al conocimiento y a la docencia, claridad en la presentación, claridad de la redacción y de la literatura, interés y actualidad del tema.
 12. Una vez recogidas las evaluaciones, que pueden ser de aceptación plena, aceptación con modificaciones o rechazo, los resultados son comunicados al autor para que de ser necesario realice los ajustes y/o modificaciones correspondientes; cuando el autor incorpora las modificaciones solicitadas por los evaluadores, los artículos se envían a un corrector de estilo para iniciar el proceso de edición.
 13. El Artículo no puede aparecer en ningún medio masivo de comunicación sin la autorización expresa del Director de Investigaciones de la Facultad de Administración.

Publication Norms

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*

Works and correspondence can be sent to the editor at the following address:

Editor
Journal *Universidad & Empresa*
Faculty of Administration
Rosario University
Calle 14 No. 4 - 69, Casa Pedro Fermín, oficina 217
Bogotá, Colombia

Works can also be sent to:
universidadyempresa@urosario.edu.co

UNIVERSIDAD Y EMPRESA's publisher committee will consider the following aspects for accepting or rejecting eligible articles and reviews for publication in the first instance. Our contributors are thus asked to take the following recommendations into account:

1. The first page of the document must include:
 - 1.1. Title.
 - 1.2. Name of the author(s) with footnote of their institutional affiliation and contact information.
 - 1.3. Summary that does not exceed 100 words or 2000 characters, in English and Spanish.
 - 1.4. At least one key word to facilitate the indexing of the work (maximum 5 words).
 - 1.6. 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.
2. With the exception of the first page, the work must not contain information which allows for the identification of the author(s).
3. 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.
4. Footnotes must be of an explanatory format, not with the intention to present the bibliography, unless they are complementary references.
5. References, figures and tables must be printed at the end of the work on numbered pages.
6. 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).
7. Numerals of the document must be consecutive, as follows:
 - I. Title 1
 - A. Subtitle second level
 1. Subtitle third level
 - II. Title 2
8. 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.

9. Authors must be available to provide information required by the evaluators.

10. Articles will be received throughout the year, however; sending an

article places UNIVERSIDAD Y EMPRESA's publishing committee under no obligation to publish it.

11. The work will then begin to be evaluated by sending a copy of the material to a expert on the topic so that independent concepts can be given regarding its possible publication. The following criteria will be considered: academic quality or level, originality, contribution towards knowledge and teaching, clarity in terms of presentation, clearly written and phrased, clear literature citations, interest and topicality.

12. Once the evaluations (which could be full acceptance, acceptance with modifications or rejection) have been made and collected, the results are sent to an author so that the corresponding adjustments and/or modifications can be made. When an author has incorporated the modifications requested by the evaluators, then his/her article will be sent to a copy editor.

13. Such article may not appear in any mass media without the Director Research of Facultad de Administración's express authorisation.

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.

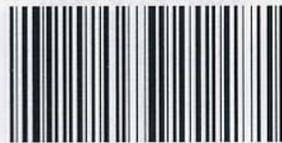
Valor suscripción, 2 números al año:

Nacional: \$ 53.900

Internacional: \$116.000 US\$61



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1955



01244639-13

9770124"403003" 13