

Revista **Universidad & Empresa**

Facultad de Administración - Número 8 - pp. 7-150 - Bogotá - Junio 2005 - ISSN 0124-4639

-
- *La administración es algo más que gerencia*

Rodrigo Vélez Bedoya, Manuel Garzón

- *The Intrapreneur Innovation: Led by Medium and Small Size Companies' Managers*

Manuel Garzón

- *Exporting Culture: a Requirement for Competitive Internationalization*

Jaime H. Sierra G.

- *Networks and Regional Competitiveness: Towards a Transaction Cost Approach of Small-Scale Cooperation*

Daniel Friel

- *A motivação empreendedora e a satisfação com o desempenho organizacional em empresas de pequeno e médio porte de Blumenau: uma análise da indústria local*

Nicole Dias, Marianne Hoeltgebaum

- *La Androergología: una nueva disciplina de la educación*

Aixa Viera, Ariene Pérez, Darly Rincones

- *Reflexión sobre el consumidor en las industrias culturales*

Marta Lucía Restrepo



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1653

Revista

Universidad & Empresa

Facultad de Administración - 2005 - No. 8 - Bogotá, D.C. ISSN 0124-4639



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1653

Univ. empresa	Bogotá (Colombia)	V. 4	No. 8	pp. 7-150	2005	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

Reinaldo Cabrera Polanía

Pedro Gómez Barrero

Jorge Restrepo Palacios

Sergio Rodríguez Azuero

José Luis Villaveces Cardoso

DECANO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Luis Fernando Restrepo Puerta

EDITOR

Rodrigo Vélez Bedoya

COMITÉ EDITORIAL

Omar Aktouf, Ph. D.

Universidad de Montreal, Canadá

César Camisón Zornoza, Ph. D.

Universidad de Jaume I, España

Cecilia Murcia

Universidad Autónoma de Madrid, España

Luis Arturo Rivas Tovar, Ph. D.

Instituto Politécnico Nacional de México

Eduardo Llorenz, Ph. D.

Proyecto Milenium, Buenos Aires, Argentina

Eduardo Raúl Balbi, MSc.

UCES, Universidad de Ciencias Empresariales,

Buenos Aires-Argentina

Carlos Hernán Pérez Gómez

Luis Fernando Restrepo Puerta

Carlos Hernando Castillo Sanmiguel

Beatriz Forero de Gómez

Manuel Alfonso Garzón Castrillón

Jorge Hernán Gómez Cardona

Fernando Hernández Quijano

Winston Licon Calpe, Ph. D.

Carlos Eduardo Méndez Álvarez

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Luis Alfonso Roa Sánchez

Rodrigo Vélez Bedoya

COORDINACIÓN EDITORIAL

Centro Editorial Universidad del Rosario

CORRECCIÓN DE ESTILO

Natalia Herrera Eslava.

DIAGRAMACIÓN

Margoth C. de Olivos

IMPRESIÓN Y TERMINACIÓN

Servigraphic Ltda.

Informes:

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

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

Se prohíbe la reproducción total o parcial de los artículos incluidos en esta Revista, salvo autorización previa de los autores. Tarifa Postal reducida Adpostal Núm. 220. Vence 31 de diciembre de 2005.

Textos completos en: <http://faen.urosario.edu.co/investigaciones/publicaciones>

Revista

Universidad & Empresa

Número 8, junio de 2005

CONTENIDO

EDITORIAL

5

- ***La administración es algo más que gerencia*** 7

Rodrigo Vélez Bedoya, Manuel Garzón

- ***The Intrapreneur Innovation: Led by Medium and Small Size Companies' Managers*** 31

Manuel Garzón

- ***Exporting Culture: a Requirement for Competitive Internationalization*** 56

Jaime H. Sierra G.

- ***Networks and Regional Competitiveness: Towards a Transaction Cost Approach of Small-scale Cooperation*** 75

Daniel Friel

- ***A motivação empreendedora e a satisfação com o desempenho organizacional em empresas de pequeno e médio porte de Blumenau: uma análise da indústria local*** 98

Nicole Dias, Marianne Hoeltgebaum

Univ. empresa	Bogotá (Colombia)	V. 4	No. 8	pp. 7-150	2004	ISSN 0124-4639
---------------	-------------------	------	-------	-----------	------	----------------

- **La Androergología: una nueva disciplina de la educación**

119

Aixa Viera, Ariene Pérez, Darly Rincones;

- **Reflexión sobre el consumidor en las industrias culturales**

144

Marta Lucía Restrepo Torres

E d i t o r i a l

El número 8 de la revista Universidad y Empresa es una feliz ocasión para compartir con todos los lectores la noticia relacionada con la clasificación COLCIENCIAS de nuestro grupo de investigación, en la categoría "B". De la misma manera, el grupo obtuvo una calificación de productividad equivalente a 8,9 puntos de "Scien t", lo que muestra el alto nivel de producción logrado por nuestras líneas y proyectos. De otro lado, nos place comentar a nuestros amigos la aprobación de los trabajos presentados por nuestros investigadores a BALAS (Business Administration Latin American Studies). Dichos documentos deben ser expuestos en el próximo Congreso Mundial de la entidad, a celebrarse en Madrid (España). Cabe recordar que nuestro compromiso involucra la socialización de los resultados obtenidos por el grupo en los foros regionales y mundiales más importantes de la disciplina. El próximo abordaje será el Congreso del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración –Cladea–, el de la Asociación Mundial para la Investigación de Casos en Administración –Wacra–, y el organizado por la Academia Mundial de Administración –AOM–, entidades a las que se encuentra afiliada la facultad, en calidad de miembro activo.

Este número contiene una serie de trabajos realizados por investigadores nacionales e internacionales. Entre estos últimos se encuentra el profesor Daniel Friel, de la Universidad de San Andrés en Buenos Aires, quién por espacio de 15 días estuvo entre nosotros compartiendo con estudiantes y profesores de pregrado y posgrado su conocimiento y el resultado de sus investigaciones. El profesor Friel presentó a la comunidad académica un documento relacionado con la importancia que tiene para la competitividad nacional la consolidación de redes de trabajo, la forma como ellas se integran y los efectos que se

logran al hacerlo. La profesora Nicole Dias de FURB, Marianne Hoelgebaum, escribe un interesante artículo en portugués sobre la motivación de los intraemprendedores y sus efectos en el crecimiento de las organizaciones. Las profesoras Aixa Viera, Ariene Pérez y Darly Rincones, del Departamento de Educación y Humanidades de la Universidad Experimental de Guayana, han elaborado un trabajo pionero sobre androergología y su aplicación en el diagnóstico para conocer las necesidades de la empresa y el conocimiento del contexto. Los autores anteriores y la red internacional de investigadores adscritos a esta revista ratifican el nivel de internacionalización que busca la publicación científica nuestra y aportan a su consolidación como medio de comunicación científica. De otra parte, los investigadores de la facultad entregan su cuota y comunican los avances de investigación del grupo a los interesados en comprender mejor el fenómeno de la perdurabilidad, morbilidad y mortalidad de las empresas en Colombia y Latinoamérica.

En este año, la facultad cumple 40 años de servicio ininterrumpido a la patria. Durante este tiempo, se han formado en valores varias generaciones de colombianos, se han hecho y se seguirán haciendo esfuerzos ingentes por entregar a la nación, de manera reiterada, hombres y mujeres virtuosos, excelentes en el hacer y en el comportarse; morales y éticos y preparados idóneamente en lo cognitivo.

Finalmente, queremos agradecer a nuestros lectores, colaboradores e investigadores su apoyo y confianza. Esperamos continuar en este esfuerzo, con la intención de consolidar el grupo de investigación y seguir aportando al enriquecimiento intelectual de la administración, nuestra principal razón de ser.

Fernando Restrepo Puerta

Decano

Facultad de Administración

Universidad del Rosario

La administración es algo más que gerencia

Rodrigo Vélez Bedoya*
Manuel Alfonso Garzón C.**

Presentado: febrero de 2005. Aprobado marzo de 2005

RESUMEN

Este artículo tiene como propósito presentar una concepción de administración que va más allá de la noción moderna en la que se considera como profesión justificada sólo en el marco de lo práctico y lo útil, negando sus posibilidades especulativas y filosóficas, así como su avance científico de manera autónoma y original. El influjo de este imaginario determinó para la administración serios vacíos epistémicos y éticos, que condujeron al surgimiento de un debate que actualmente ha llevado a repensar los sistemas de generación de saber y de procesos pedagógicos y andragógicos. La polémica ha permitido comprender que tal pragmatismo disciplinar debe ser reformulado, mediante la incorporación de la dirección y el pensamiento estratégico, como la base y el soporte de la disciplina.

Palabras clave: administración, dirección y estrategia, gerencia y productividad, perdurabilidad empresarial.

ABSTRACT

The objective of this article is to show a new conception of administration that goes beyond the modern notion, which justifies the profession only from a pragmatic point of view. Neglecting not only the philosophical and speculative possibilities, but also the scientific development in an autonomous and original way. The influx of this imaginary, determined for the administration serious epistemological and ethics deficiencies that led to the origin of a new debate that actually is making to rethink the knowledge systems and the pedagogic processes. This polemic has allowed to understand that this disciplinary pragmatism should be redesign through the incorporation of direction and strategic knowledge as the base and support of the discipline.

Key words: Administration, direction and strategy, management and productivity, organizational sustainability.

* Filósofo, humanista, Magíster en Administración. Director de Investigaciones, Facultad de Administración de Empresas. Director de la Línea de Investigación en Gobierno de Empresa, del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Universidad del Rosario. E-mail: rvelez@urosario.edu.co

** Administrador de Empresas. Ph. D. en Administración. Líder principal del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Director de la Línea de Investigación en Gestión del Conocimiento. Universidad del Rosario. E-mail: mangarzo@urosario.edu.co

INTRODUCCIÓN

El enfoque teórico y los antecedentes de la disciplina administrativa, como campo de investigación y formación, dan sentido al proceso de renovación curricular del programa de administración. La disciplina requiere de desarrollos teóricos y conceptuales que desborden los límites del ideal de lo práctico en el mundo empresarial. Reclama competencias reflexivas estratégicas para profundizar pertinentemente en la consolidación de los saberes gerenciales. La administración como disciplina requiere la generación de saber y conocimiento, como base del pensamiento estratégico, y del hacer gerencial en función del mejoramiento de la productividad; ambos elementos constituyen los factores de perdurabilidad empresarial y, por tanto, de prosperidad social.

La administración ha existido desde siempre y ha sido una de las disciplinas vitales para la supervivencia y desarrollo de la especie, de los grandes imperios y civilizaciones y de las instituciones sociales, políticas, religiosas y militares.

Sólo hasta finales del siglo XIX, y como fruto de la modernización e industrialización, los países desarrollados sistematizaron estos saberes, para aplicarlos en la actividad económica e institucional. Inglaterra, Francia, Alemania y Estados Unidos comprendieron la importancia de la dis-

ciplina en la construcción de sus economías, para sustentar la prosperidad social de sus proyectos de nación. La concepción de administración fue de carácter gerencial prácticamente hasta finales del siglo XX. En adelante, la disciplina administrativa supera esta condición de practicidad, mediante la incorporación de la dirección estratégica como nuevo campo de investigación y formación.

EL SENTIDO PRÁCTICO DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA EN SUS ORÍGENES

La administración contemporánea enfrenta uno de los obstáculos más fuertes para sus pretensiones académicas de construcción disciplinar. La perdurabilidad de las empresas y de toda aquella acción emprendedora y creadora, manifiesta en el complejo tejido social de las organizaciones e instituciones, no sólo comprende una problemática de carácter práctico, sino, ante todo, de carácter teórico, propiamente dicho, de la disciplina administrativa, lo que significa una reconstrucción y recuperación de su lógica. Los sistemas educativos en el mundo entero se destacaron paulatinamente, desde finales del siglo XIX, con la administración basada en la filosofía de la práctica y de la eficiencia. En el origen del moderno discurso administrativo pueden resaltarse los trabajos de pioneros del saber geren-

cial, quienes adelantándose a la historia emprendieron procesos de reflexión acerca del fenómeno de la productividad empresarial, como medio para alcanzar la viabilidad social.¹

El ideal de la escuela de administración, en la pasada centuria, se sustentó en discursos y prácticas disciplinares que, si bien alcanzaron un vertiginoso desarrollo y proliferación después de mediados del siglo XX, se caracterizaron por resaltar la productividad y el mejoramiento. La administración devino gerencia mediante un modelo educativo, con bases disciplinarias y epistémicas de carácter pragmático y instrumental al servicio de la empresa, concebido como una unidad económica en sentido estricto; es decir, como gran factor de producción de riqueza y actor protagónico del mercado.

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

entero como una de las disciplinas más importantes para los países, las sociedades y sus instituciones: las empresas, las regiones, los territorios, las escuelas, las comunidades; hizo, además, parte del currículo de distintas disciplinas, establecido desde el paradigma del ideal de lo práctico.

LA ADMINISTRACIÓN DEL SIGLO XXI Y EL IDEAL DE LO TEÓRICO

La administración como disciplina significa servicio. Su aplicación y alcance se hacen visibles a lo largo del pasado siglo, pero su acumulado de conocimiento y de valores están siendo reflexionados en el mundo entero, puesto que el ideal de lo práctico – rasgo esencial de lo gerencial –, como única posibilidad disciplinar de la administración, significa la limitación y restricción del ideal teórico de ésta y, por tanto, de las posibilidades del conocimiento y la “cientificidad”, facilitadores del pensamiento, la imaginación, del largo plazo y la perdurabilidad. La disciplina administrativa se reconstruye en la medida que transforma su pragmática gerencial con sentido de capital económico e incorpora el pensamiento directivo con sentido social de responsabilidad. El reto de la disciplina consiste en recuperar su lógica de servicio, en la que la acción directiva y la acción gerencial tengan como propósito la perdurabilidad de las empresas, puesto que de ésta se deriva la viabilidad social.

¹ Trabajos en las nacientes industrias de Inglaterra, como los de Robert Owen en el siglo XIX; los de Frederick Winslow Taylor en USA (quien desde finales de este mismo siglo y prácticamente durante todo el siglo XX influyeron con su metodología para incrementar la eficiencia y productividad de las empresas, como camino de prosperidad nacional); los trabajos cuasi experimentales de Elton Mayo antes de la segunda guerra mundial, que permitieron incrementar la productividad, haciendo énfasis en las relaciones humanas; los trabajos de Max Weber acerca del comportamiento de las organizaciones típicas en economías capitalistas avanzadas; y los trabajos de Peter Drucker, quien desde mitad del siglo pasado ha establecido una concepción gerencial de la administración.

Bajo las premisas de las doctrinas y teorías económicas y políticas, desde los mismos inicios de la modernidad, de las herencias culturales de la tradición occidental del expandido mundo moderno, la administración se constituyó en conjunto de saberes de orden práctico y aplicado, en donde las aspiraciones teóricas fueron realizadas en otras disciplinas.

Una de las consecuencias de esta filosofía práctica fue la desvirtuación del *ethos* de la racionalidad administrativa, cuyo sentido reposa en la función del servicio a los propósitos de supervivencia y prolongación de la empresa social. Como retórica, más que como auténtico saber, el pensamiento administrativo moderno se justificó bajo los supuestos del interés capitalista y mercantilista, convirtiéndose en una herramienta no de construcción social, sino de crecimiento financiero y productivo, cuyo énfasis en el lucro conllevó la visión de corto plazo y bajo nivel de compromiso con la perdurabilidad social.

Finalizando la década de los años noventa, y como fruto del re-acomodamiento de la tectónica social, cultural y económica del mundo, la administración es identificada como una de las competencias sociales, individuales y empresariales más importantes para la supervivencia de los países. Los estudios de competitividad no sólo de países y regiones, sino también de empresas, sociedades y comunidades, muestran la im-

portancia del rol de la empresa en la construcción social, económica y cultural de los países. De igual forma, las reflexiones académicas globales de escuelas, universidades y actores diversos, identifican la capacidad administrativa como la variable fundamental de tal ajuste social, para enfrentar el desafío de la supervivencia, en escenarios de complejidad y exigencia, en las relaciones sociales de todo tipo a que avanzan los acuerdos comerciales, culturales y políticos.

La administración como disciplina del siglo XXI, cuya deconstrucción y reconstrucción fue la tarea de la academia durante la anterior centuria, emerge paulatinamente bajo un nuevo enfoque que integra el pragmatismo gerencial originario, con una dimensión hermenéutica también renovada. La administración contemporánea comprende áreas o campos de estudio científico y de desarrollo pedagógico e instrumental, como son el pensamiento estratégico y la gerencia de la productividad, entendidos éstos como medios para superar el reto de la supervivencia y la perdurabilidad de la sociedad. Creatividad, imaginación, interpretación, visualización y construcción de futuro, innovación conceptual, constituyen elementos del pensamiento estratégico, el cual debe concretarse en el emprendimiento y la práctica de la gerencia, que se conduce bajo la racionalidad estratégica y comunicativa. La responsabilidad social y ética, el sentido de país, así se

constituye como el pilar de la administración, en su auténtico sentido de servicio. La administración hoy es más que gerencia; se le comprende como la función del actuar orientado por el pensamiento estratégico, bajo los principios y valores éticos de la responsabilidad social con el futuro.

La administración contemporánea superó los límites de la productividad, estableció la dirección estratégica como premisa fundamental de su saber-hacer, en marcos éticos y responsables socialmente y acordados con los interlocutores de la empresa. El pensamiento antepuesto como condición de la acción, la imaginación del futuro como premisa de la construcción del presente, la práctica fruto de la teoría, la configuración más allá de la adaptación, la complejidad y el caos después de la simplicidad y el orden de lo lineal, las emociones y los sentimientos como instrumentos de la razón y las normas, la comprensión y la confianza como garantes de las transacciones y las interacciones. Estos son rasgos característicos del discurso administrativo en esta época de fugacidad de los emprendimientos y del creciente ocaso de las empresas y organizaciones públicas y privadas, en donde se reconoce la necesidad de la creatividad en la racionalidad administrativa, para generar las competencias necesarias y lograr la supervivencia y perdurabilidad social.

Desde que Charles Babbage, Robert Owen, Frederick Winslow Taylor

—y los continuadores de esta construcción disciplinar, entre los que sobresalen Henry Fayol, Henry Laurence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Max Weber, George Elton Mayo, Douglas McGregor, Mary Parker Follet, Edward E. Deming y Peter F. Drucker— pensaron el problema del manejo de las nacientes industrias, crearon las primeras bases de la disciplina, con una clara orientación funcional y práctica, en la que el desarrollo científico-técnico y, sobre todo, el avance de la industrialización económica y la racionalidad instrumental moderna establecieron una concepción de tipo pragmático a las distintas ciencias y disciplinas sociales. Conocimientos surgidos de la investigación conceptual y experimental de la aplicación de resultados de diversas ciencias y disciplinas, que confluyen en la empresa como unidad de análisis y objeto de intervención y observación, determinan la administración como un instrumento social de generación de riqueza y medio necesario para incrementar el nivel de vida de las naciones, a través de la dirección y la gestión.

La administración empresarial es una de las disciplinas profesionales que se concibió bajo el paradigma académico de la productividad, y bajo el sustrato epistémico devenido de la ciencia económica positivista y de la ingeniería mecánica e industrial. Más tarde, y bajo estas mismas presunciones de practicidad, incorporaría a su sistema de saberes teóricos

y prácticos diversos aportes salidos de las ciencias sociales como el derecho, la sociología, la antropología, la psicología y la biología, con el fin de desarrollar instrumentos para la gestión de la productividad que pudieran facilitar el manejo de factores ya no físicos, sino de tipo humano y cultural.

Esto significó la concepción de una profesión estrictamente orientada a la acción, para el incremento de la productividad, y con un sustento conceptual de corte positivista e instrumental, garante de la productividad y la eficiencia.

OBJETO DE ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN

Los desarrollos de la teoría administrativa y de la organización señalarán, cada vez con mayor claridad, la necesidad de poseer una visión estratégica para el manejo de las organizaciones. Cada vez resulta más claro que la administración es una práctica social, que se esquematiza como el manejo de los recursos de una organización a través del proceso administrativo. Así visto, la gestión rebasa esos límites, bajo la exigencia de una orientación de largo plazo, orientada por las necesidades de la contingencia que impone un entorno cada vez más inestable e impredecible.

Al hablar de la disciplina conformada por los conocimientos administrativos se entiende con este término la vertiente de aplicación práctica en la gestión de la realidad organizacional, al sistema de conocimientos que han ido conformando en el tiempo un discurso en torno a esa praxis, discurso que puede ser tanto explicativo como normativo.

Si empezamos afirmando que realmente existe una disciplina que da cuenta de la organización, el objeto de estudio de esa disciplina es, obviamente, la organización misma, pero la concepción de organización en la propuesta tayloriana está limitada a la planta de producción, compuesta por un conglomerado humano que ejecuta mecánicamente labores planeadas por otros.

Basados en esta distinción, se puede afirmar que el objeto de estudio de la disciplina, conformada por el conocimiento administrativo, es extensivo a toda organización artificial; es decir, toda organización cuyas normas rectoras relacionan su contenido con la ejecución de determinadas tareas y presuponen que el lugar ocupado por cada individuo, en una establecida estructura, ha de ser objeto de una especificación dirigida, y que las normas que a cada quien corresponde obedecer dependen tanto del puesto que ocupa como de la función y rol que le hayan sido asignados.

Klissberg (1976), respecto a ¿qué es organización?, afirma que el crecimiento de las organizaciones constituye uno de los rasgos característicos de la historia contemporánea. Una nutrida serie de razones de tipo económico, tecnológico, político y demográfico, impulsaron la estructura de estos conglomerados de recursos humanos y de materiales, que hoy desarrollan la mayor parte de las tareas de la sociedad. La gran organización actual presenta dos características bien diferenciadas, en relación con sus predecesoras: su magnitud y su complejidad. Científicos de diversas extracciones han intentado precisar, desde sus marcos de análisis específico, la naturaleza de las organizaciones. Pasaremos revista a algunos de los conceptos de mayor relevancia.

Drucker (1993) propone una definición del concepto de organización: “es un grupo humano compuesto por especialistas que trabajan juntos en una tarea en común”. Ahora bien, respecto a la delimitación que estamos intentando realizar añade: “[...] a diferencia de sociedad, comunidad o familia –los agregados sociales tradicionales–, una organización está diseñada a propósito y no se basa en la naturaleza psicológica del hombre, ni en su necesidad biológica. No obstante, en tanto la creación humana está pensada para que dure durante un período considerable”.

En el planteamiento de Ducker, la organización es siempre especializa-

da y se define por su cometido, en tanto que la comunidad y la sociedad se definen por un lazo que mantiene unidos a los seres humanos: lengua, cultura, historia, geografía, entre otros.

Klissberg (1979, 31) propone que al concepto de organización cabe asignarle los siguientes contenidos:

1. Es una institución social.
2. El “dentro” de esta institución social es el sistema de actividades desempeñados por sus integrantes. El sistema de actividades se caracteriza por su coordinación consciente y su racionalidad, y crea expectativas fijas de comportamiento recíproco entre los miembros de la organización.
3. El conjunto de relaciones entre las actividades de la organización constituye su estructura.
4. Tiende hacia determinados fines. El proceso de fijación de esos fines y el grado de cooperación que acuerden sus miembros variarán según el tipo de organización.
5. Sus características, comportamientos y objetivos son profundamente incididos por las características del medio económico, político, cultural, social, demográfico, entre otros, donde se desenvuelve. Tiene una relación de interacción mutua con el medio: es determinado por éste, en aspectos importantes de sus rasgos.

En forma de resumen, y no tanto a manera de conclusión, al hablar de

la disciplina conformada por el conocimiento administrativo, en la tradición alemana de la economía de la empresa, no se trata de una inter disciplina, sino de una disciplina unitaria con un objeto de estudio propio, al que se accede desde muy distintas aproximaciones (*Decision Oriented Approach, Behavior Oriented Approach, System Oriented Approach, Labor Oriented Approach*). Se trata de una disciplina social de carácter práctico, y en cuanto tal empírica, que cabe, por tanto, en la categoría de disciplina real, que cuenta con métodos diversos, obviamente coherentes con los objetivos de investigación, que se apoya en enfoques y herramientas válidas, como el enfoque de sistemas, metáforas figurativas, y que se sirve, además, de ciencias auxiliares que le prestan apoyo.

El conocimiento administrativo es extensivo a toda organización artificial; es decir, a lo que en palabras de Hayek sería: “toda organización cuyas normas rectoras relacionan su contenido con la ejecución de determinadas tareas y presuponen que el lugar ocupado por cada individuo, en una establecida estructura, ha de ser objeto de una especificación dirigida, y que las normas que a cada cual corresponde obedecer dependen tanto del puesto que ocupa como de la misión que le haya sido asignada.” Empero, el surgimiento de la organización como fenómeno, y su posterior reconocimiento como concepto, implica un cambio de paradigma tan-

to en el ámbito científico como axiológico.

Finalmente, del conocimiento administrativo, por su parte, habría que decir que se ocupa del estudio de las organizaciones; es decir, del estudio de las interacciones humanas entre individuos y grupos con las estructuras tecno-económicas, funcionales y de autoridad, en las que están dispuestos de manera previamente determinada para alcanzar los objetivos concretos: su objetivo se resume en describir, explicar y, hasta donde sea posible, predecir los comportamientos humanos y funcionales en ellos inducidos (todo esto con una pretensión orientada a operar sobre la realidad de la organización misma), con el fin de orientarlos hacia la consecución eficiente de los objetivos, mediante la planeación, la organización de los recursos socio técnicos, la dirección de los mismos, la coordinación entre ellos y el control de sus ejecuciones.

LA DISCIPLINA DE LA ADMINISTRACIÓN EN COLOMBIA

A comienzos del siglo XX, la medicina, el derecho, la ingeniería y tal vez la profesión sacerdotal eran las únicas actividades que en sentido estricto se acercaban al concepto moderno de profesiones liberales, las cuales tienen como características fundamentales: a) la formación téc-

nica en regla, controlada institucionalmente, que conduce al dominio de una tradición cultural, conocida como disciplina intelectual; b) competencia para aplicar esta tradición en un campo determinado, y c) control colegiado sobre la competencia para que sus actividades sean socialmente responsables (Departamento Nacional de Planeación, -DNP- 1990, 46).

La disciplina de la administración en Colombia, desde mediados del siglo XX, cuando se establecen las primeras escuelas y facultades, hasta el año 2004, ha superado fases sociológicas en la consolidación de su cuerpo de conocimientos y de herramientas profesionales y disciplinares; sus orígenes y desarrollo se relacionan a continuación:

Origen y desarrollo de la formación de administradores de empresas en Colombia

- 1911-1912. Escuela Nacional de Minas, formación de ingenieros y cátedra de economía industrial.
- 1943. Gimnasio Moderno, Escuela de Administración Industrial, con base en el método Harvard.
- 1958. ESAP, Ley 19 de 1958, administradores públicos.
- 1960. EAFIT, administradores de negocios.
- 1965. Universidad del Rosario.
- 1965. Universidad Externado de Colombia.
- 1965. Universidad del Valle, Magíster en Administración Industrial.
- 1966. EAN, administradores de empresas (tecnólogos).
- 1966. Universidad del Norte, Barranquilla.
- 1969. Universidad Javeriana, Bogotá.
- 1969. Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- 1969. Universidad de la Salle.
- 1972. Universidad de los Andes.
- 1974. CESA, Bogotá.
- 1975. Universidad de Valle, pregrado.
- 1979. Universidad ICESI, Cali.
- 1979. Universidad de la Sabana.
- 1979. Universidad Antonio Nariño.
- 1983. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD.
- 1981. Consejo Profesional de Administradores de Empresa, Ley 60 de 1981.
- 1987. Profesionalización de la administración, Código de Ética Profesional del Administrador de Empresas.

Fuente: Mayor, 1999; López, 2001; Molina, 1990; DNP, 1990; Dávila, 1985.

La creación de escuelas e institutos universitarios para el aprendizaje de los conocimientos administrativos fue gestada por ingenieros, y estuvo hasta finales de la década de los cincuenta en manos de las disciplinas

ingenieriles, o confundida con la educación en economía. Los primeros pasos en el proceso de diferenciación e independencia de dicha formación fueron dados a partir de la titulación como “administrador de

negocios”, que empezaría a ofrecer la Escuela de Administración y Finanzas, EAF (hoy Universidad EAFIT), desde 1960. (Molina, 1990, p. 32)

En los años setenta y ochenta se crean las primeras asociaciones de profesionales de la administración, encargadas de asegurar, defender y mantener los intereses propios de la ocupación. En 1981 se crea el Consejo Profesional de Administradores de Empresas, intentando satisfacer las necesidades de control de titulación con ayuda del Estado. Mediante la Ley 60 de 1981, el gobierno nacional reconoce la profesión de administración de empresas en el país y establece normas para su ejercicio profesional. El Consejo Profesional de Administradores está adscrito al Ministerio de Desarrollo Económico, y está integrado por representantes de los gremios profesionales, decanos de las facultades, representantes de los gremios empresariales y de los ministerios de Educación y Desarrollo Económico. Es interesante apuntar que ésta es una de las pocas clasificaciones que incluye a la administración pública, si bien la distingue como una disciplina con características plenamente diferenciadas de otro tipo de organizaciones.

El desarrollo de la Ley de la Administración y su Código de Ética Profesional del Administrador de Empresas, en 1987, expedido por el Consejo Profesional de Administración de Empresas, la consolidación de la

Asociación de Facultades de Administración y del Consejo Profesional, así como diversas iniciativas en el marco de la auto evaluación, con fines de acreditación nacional e internacional, y el desarrollo de estudios científicos cuantitativos –cualitativos acerca de la profesión– fueron algunos de los más importantes hechos en la construcción de la pregunta por la pertinencia de la disciplina en el país y la búsqueda del mejoramiento de su calidad educativa.

El amplio desarrollo de programas de pregrado y postgrado, la proliferación de escuelas y facultades, la deficiente comprensión de la disciplina, relegándola a una profesión de corte práctico y sin posibilidades de reflexión y contextualización, constituyeron los temas y objetivos de trabajo de la comunidad disciplinar durante la década de los años 90, en el marco de los procesos autoevaluativos y autoregulatorios establecidos por el Estado y asumidos por las instituciones de educación superior.

Recientemente se han incorporado tímidamente los estudios estratégicos y las habilidades gerenciales. De los 17 programas de administración de empresas analizados, estos están centrados en áreas funcionales y consideran la estrategia, pero sólo desde la concepción de la planeación tradicional incluida en nuestra clasificación de análisis en administración de las organizaciones, considerando las habilidades gerenciales desde un

enfoque pedagógico también tradicional, en el que la formación experiencial cumple un papel importante. Esto nos permite concluir que la formación de la administración de empresas en Colombia aún se rige por criterios funcionalistas, en donde las finanzas, las operaciones, la organización, el mercadeo y aparentemente la investigación, en cuanto se le da un enfoque supuestamente práctico y aplicado, siguen constituyendo el principal contenido de los programas. En este sentido, se hace necesario desarrollar con mayor fuerza el pensamiento estratégico, formar para la investigación como medio para la creatividad y desarrollar la sensibilidad humana para mejorar las competencias y habilidades para la dirección y la gerencia.

En este orden de ideas, es importante establecer el concepto de estrategia que guía la conceptualización teórica de esta propuesta de renovación curricular; y, retomando a Porter (2001), la estrategia consiste en tomar decisiones informadas, que deben aplicarse oportunamente. La estrategia competitiva consiste en ser diferente, significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes, para prestar una combinación única de valor. Por tanto, como afirma Restrepo (2004), en estrategia, el manejo del tiempo no depende de lo más rápido o despacio que se realice una determinada acción, se trata de ser oportuno. De tal manera que

el fracaso de muchas estrategias surgen de una incapacidad de traducir una estrategia competitiva en pasos de acción específicos, requeridos para lograr una ventaja competitiva.

Es necesario, entonces, ampliar un poco el tipo de decisiones que se requieren, no sin antes resaltar la importancia que tiene reflexionar acerca del proceso estratégico, como una permanente toma de decisiones. Con tal razón, el planteamiento de Porter dice que la esencia de la estrategia radica en la forma de afrontar la competencia, pues la raíz del problema se encuentra en la confusión entre eficacia operativa y estrategia.

La búsqueda de productividad, calidad y rapidez ha engendrado un número notable de herramientas de gestión: la calidad total, la evaluación comparativa, la competencia en tiempo, la subcontratación, la creación de asociaciones, la reingeniería, la gestión del cambio. Aunque en muchos casos las mejoras operativas obtenidas han sido espectaculares, muchas empresas se sienten frustradas ante la imposibilidad de convertir estas mejoras en rentabilidad sostenible.

Es importante resaltar que, poco a poco, de manera casi imperceptible, las herramientas de gestión han ocupado el lugar de la estrategia. Los directivos se esfuerzan para mejorar en todos los frentes, pero se alejan más y más de posiciones competitivas viables.

Ante estas limitaciones disciplinares de la administración en Colombia, que demuestran sus debilidades y vacíos frente a las exigencias del presente, el programa de administración de empresas de la Universidad del Rosario, propuesto en este proceso de renovación curricular, busca aportar al mundo empresarial personas calificadas para superar el vacío del pensamiento estratégico, con fundamentos científicos e investigativos; personas competentes en el desarrollo de conocimientos suficientes para la configuración de sectores y empresas perdurables; profesionales habilitados para emprender procesos investigativos, con el fin de construir conocimientos pertinentes que permitan superar la distancia que hay entre la teoría y la práctica de la disciplina, en contextos locales y globales.

Con el propósito de contribuir al perfeccionamiento de la disciplina para nuestro contexto, el programa de administración de empresas, objeto de la renovación curricular, contribuye a la formación de capital social, mediante la consolidación de pensadores y formadores de la disciplina, capaces de proponer soluciones científicas a los problemas teóricos y prácticos, intérpretes de ámbitos y entornos empresariales, diseñadores de organizaciones competitivas, estudiosos y creativos en la construcción conceptual, “herramental” y didáctica de la disciplina.

La estrategia y el mejoramiento se han convertido en los dos grandes temas centrales de la disciplina de la administración. No sólo comprende la imaginación y construcción de los escenarios estratégicos de futuro, sino también la gerencia del día a día. El desarrollo disciplinar exige a la vez dos grandes temas: la generación de conocimiento administrativo pertinente y la formación de nuevos administradores que puedan apoyar el crecimiento económico perdurable y el incremento de la calidad de vida nacional.

LAS PROPUESTAS ADMINISTRATIVAS Y SU VIGENCIA EN COLOMBIA

El desarrollo de la educación en administración en Colombia ha estado caracterizado por una fuerte influencia del desarrollo de la teoría administrativa en Estados Unidos, y por un permanente estado de actualidad respecto a las diferentes propuestas teóricas norteamericanas.

Si se observan los estudios de Stephen R. Bardley y Gideon Kunda (1992, pp. 363-339), se comprueba que, desde 1870, cinco corrientes de pensamiento administrativo han influido en la teoría y práctica administrativas de Estados Unidos, las cuales han sido elaborados en “olas” consecutivas. Dichas olas, que se denominan “retóricas”, son de dos

grandes tipos: una orientada por una “ideología de control racional, y que dichos autores reconocen en la administración científica (racionalización del trabajo) y el “racionalismo de sistemas” (en esta lista sería susceptible de inclusión, también, el movimiento de la reingeniería de Hammer y Champy). Esta retórica parece emerger en períodos de expansión económica.

Así pues, en Colombia el estudio y la enseñanza de la administración científica de Taylor se remontan a 1911 (Mayor, 1990), precisamente el año de publicación del libro “Principles of Scientific Management”. Los aportes de las relaciones humanas, por su parte, empiezan a divulgarse en 1945. El racionalismo de sistemas comienza a ejercer su influencia en Colombia en 1957. Los temas de cultura organizacional empiezan a estudiarse en los ochentas.

En el proceso de configuración histórica de los estudios de administración en Colombia, como en muchos otros países, el taylorismo sigue teniendo más peso en las facultades de administración. En las primeras, dicha influencia se conserva en forma original; también en esa misma línea paradigmática, la investigación operacional y el control y la planeación en la producción (Dávila, 1985, p. 118), en tanto que la propuesta de Fayol es generalmente más adoptada por las escuelas de administra-

ción, hasta tal punto que el proceso administrativo conforma la estructura de sus programas de estudio.

Ahora bien, a propósito de la implantación del taylorismo, es pertinente señalar que la implantación causó importantes conflictos sociales, habida cuenta de la ausencia de una búsqueda de adecuación a la realidad social, política y económica del país, a partir de la década de los cincuentas, lo que no ocurrió en épocas anteriores.

Más recientemente, los estudiantes de administración en Colombia han tenido también la oportunidad de conocer, mínimamente, los aportes de la teoría burocrática, desarrollada por los seguidores de Max Weber. En textos de introducción muy acostumbrados, tales como “Introducción a la teoría general de la administración”, del profesor Chiavenato, y “Teorías organizacionales y administración”, de Carlos Dávila, aparecen algunos capítulos referidos al aporte de Max Weber y sus seguidores, pero en general no goza de mucha difusión e interés en dichas facultades, en tanto que sí tienen gran acogida en las facultades de sociología, psicología y derecho.

Los aportes de la psicología aplicada al trabajo, por su parte, se empiezan a difundir en Bogotá desde 1945, gracias a un ingeniero español, César Medirraga, cofundador del Instituto de Psicotecnia de España, como

lo muestra una monografía de grado en sociología de Jorge González (*Aplicaciones de la psicología en la organización del trabajo*, Bogotá, Indesco, ahora Universidad Cooperativa, 1981). Su divulgación tiene origen en la Facultad de Economía del Gimnasio Moderno de Bogotá. Dávila (1985, pp. 187-195) muestra cómo, a pesar de que sólo a mediados de los años sesenta empiezan a estudiarse con detenimiento las ideas del desarrollo organizacional, pues en 1966 se ofrece un curso sobre “factor humano en la organización”, estudiando “El grupo humano” de Homans, y pocos años más tarde incorporaría autores como Leavitt, citado por López (1970) y Katz y Kahn (1970), ya a mediados de los años cincuenta existía en Bogotá un “Instituto de Personal”, fundado por Jaime Quijano (quién más tarde fundaría la Universidad Inca) y un asesor norteamericano, Joseph Berume.

Sobre la adopción, enseñanza e implantación de los aportes de la Escuela de Relaciones Humanas y el desarrollo organizacional conviene señalar, también, que se efectuó sin diagnósticos previos y sin intentar responder a necesidades reales de las empresas.

Para el año de 1965, la Universidad del Valle (Cali) comenzó un programa de Magíster en Administración Industrial, que contó con profesores como Peter Drucker y la ase-

oría de Massachusetts Institute Technology. Dicho programa daba gran importancia a la teoría organizacional, a los estudios de comportamiento de grupos pequeños y laboratorios vivenciales para ejecutivos. El desarrollo organizacional y autores como E. Mayo, McGregor, Maslow, Mc Clelland, empezaron a tener gran divulgación en aquel entonces. Aparecieron en muchas de las grandes empresas departamentos de “personal”, “relaciones laborales” o “relaciones industriales” (Bavaria, Telecom, El Grupo Corona, Colseguros) y se contó incluso con consultores tan connotados como F. Herzberg.

Sin embargo, la implantación de dicha propuesta prestó poca atención a elementos como el diagnóstico y la evaluación, y se dio prioridad a las “intervenciones”, sin interrogar las necesidades concretas de las empresas, lo que pudo haberse debido, en gran parte, según Dávila (1985, p. 191), a la carencia de formación investigativa en ciencias sociales por parte de los consultores; además, se orientó a la formación de cuadros gerenciales para desarrollar habilidades de trabajo en equipo, relaciones interpersonales y comunicaciones, pero no llegó a la planta de producción, ni a los supervisores, ni a los obreros, y, en general, no se consiguieron resultados tangibles respecto a la productividad, habida cuenta de la carencia de diagnósticos sólidos.

dos de las verdaderas necesidades empresariales.

Como puede verse en la tabla 1, con la salvedad del movimiento de mejoramiento industrial, las propuestas teóricas norteamericanas han sido

acogidas e implantadas en Colombia en los períodos en que aún están en plena vigencia en Norteamérica. Y las propuestas que hoy podríamos llamar “administración contemporánea” se difunden simultáneamente en ambos países.

Vigencia de las propuestas administrativas en estados unidos y su iniciación en Colombia		
Propuesta teórica	Vigencia en estados unidos	Inicio en Colombia
Mejoramiento industrial	1870 - 1900	
Administración científica	1900 - 1923	1911
Relaciones humanas	1923 - 1955	1945
Racionalismo de sistemas	1955 - 1980	1957
Cultura organizacional	1980 - 1990	1980
Reingeniería	1993	1994

Fuente: López (1998)

Por tanto, podríamos hablar de actualidad en el medio académico colombiano. Sin embargo, valdría la pena preguntarse si dicha búsqueda de “actualidad” ha respondido siempre a una auténtica necesidad de satisfacer las verdaderas necesidades de las empresas colombianas:

Según López (1998), citando a Jackson (1993), la fundamentación epistemológica de los planteamientos de los gurú descansa en criterios de autoridad y juicios ex cátedra, que encuentran acogida en las posturas acriticas y dogmáticas de sus receptores. Los gurús “esperan que los ejecutivos acojan sus ideas por fe y no por argumentos, y escriben de forma tal que no permiten un examen cuidadoso y el cuestionamiento de sus posiciones, en lo que respecta a la administración exitosa y sus organizaciones eficientes y efectivas”.

Empero, una condición necesaria para que un conocimiento teórico sea válido es que pueda ser susceptible de una refutación. Si se lo formula en términos tan subjetivos, y su enunciación está tan cargada de vaguedad que siempre es posible interpretarlos de forma tal que se acomoden a cualquier producto de la experiencia, entonces no puede tratarse de un conocimiento autorizado por la razón a ser prescrito como el comportamiento que otros deban seguir, ni mucho menos de ser presentado en tono tan señorial y positivo.

La reingeniería, por su parte, representa un caso ilustrativo de lo que en la clasificación de errores de razonamiento de Cohen y Nagel (1971) se denominan falacias de razonamiento; concretamente aquella que consiste en calcular que por que una teoría contiene una verdad importan-

te, toda otra teoría es falsa. Así pues, esta propuesta se ofrece a sí misma como revolucionaria e invita a olvidar todo conocimiento previo en virtud de su falsedad.

El mayor atractivo de la reingeniería consiste en la promesa de proporcionar a las compañías un medio rápido para menguar sus costos. “Obviamente, en una organización desfuncionalizada, los hábitos burocráticos y las viejas técnicas administrativas, como los organigramas, no son útiles. Se requiere una estructura más plana y menos jerárquica; los empleados deben ser dotados de poder y deben entrar a compartir valores, la visión común de la organización; debe implantarse el trabajo en equipo” (Jackson, 1994, p. 15). En buena parte de las empresas se ha usado como herramienta para reducir el tamaño de las mismas, animadas por la prescripción de los gurús: “no automatice, elimine”, sin tener en cuenta las consecuencias que ello trae consigo.

Las organizaciones que aprenden. Esa es la nueva propuesta teórica que aparece con la publicación de “La quinta disciplina” (Peter M. Senge, 1990). Desde entonces, empieza a tomar fuerza la idea de que una organización que aprende es aquella que expande su capacidad de crear su propio futuro.

Sin que sea necesario ni posible agotar el problema de las modas ad-

ministrativas, en el sentido de hacer una configuración que contemple la totalidad de ellas, ni tampoco de hacer un rastreo exhaustivo de las aquí aludidas, es posible enunciar un conjunto de características comunes en muchas de ellas, si se tienen en cuenta los aportes de los autores presentados.

Según López (1998), las “modas administrativas” son un tipo de propuestas que se ofrecen a sí mismas como la gran solución a los problemas de la administración. Dicho ofrecimiento se divulga mediante un gran éxito editorial, que hace énfasis en el reconocimiento de autores muy connotados en los temas tratados y rodeados de una cierta atmósfera que les hace merecedores del calificativo “gurús”, lo que les permite, a estos últimos, recurrir a enunciados ex cátedra para dictaminar los procedimientos en la organización.

Así mismo, López afirma que, desde la perspectiva del pensamiento sistémico, es posible reconocer que las soluciones ofrecidas por las modas parecen estar parcializadas, puesto que, a pesar de que hacen énfasis en unos aspectos específicos de la organización y de la administración, tienden a ignorar otros; es decir, están parcializadas a lo que ellas ven como crucial para el éxito del negocio, ofreciéndose como solución de conjunto a los problemas administrativos. En tanto, podemos afirmar que: “el pensamiento sisté-

mico tiene una visión holísta y no parcializada de lo que es necesario para la buena administración. Las modas administrativas no pueden tener una visión más amplia, porque carecen del entendimiento general de la complejidad de la teoría administrativa y de lo que falta por lograrse en las disciplinas que asesoran a los administradores. Los propagadores de las modas administrativas están encontrando continuamente nuevas piezas del rompecabezas, pero fracasan al intentar encajar adecuadamente". (Jackson, 1994)

El desarrollo de la educación en administración en Colombia ha estado caracterizado por una fuerte influencia del desarrollo de la teoría administrativa en Estados Unidos, y por un permanente estado de "actualidad" respecto al desarrollo de las diferentes propuestas administrativas en ese país, pues la diferencia entre la entrada en vigencia en EUA y en Colombia es mínima.

Con la salvedad del movimiento de mejoramiento industrial, las propuestas teóricas norteamericanas han sido acogidas e implantadas en Colombia en los períodos en que aún están en plena vigencia en Norteamérica, y las propuestas administrativas más recientes, a partir de 1980, han sido difundidas casi simultáneamente en ambos países.

Sin embargo, acota López (1998), dichas teorías se acogen, se ense-

ñan y se implantan luego en las empresas colombianas, generalmente en calidad de modas; es decir, sin diagnósticos previos, haciendo énfasis en las "intervenciones" y la aplicación de los procedimientos, sin buscar la adecuación y adaptación a la realidad particular de la empresa.

En la articulación de las propuestas de los autores presentados, se vislumbran indicios de que la acogida, enseñanza e implantación de las teorías, sin previos diagnósticos a la realidad de la empresa ni de sus necesidades y, por eso, sin buscar la adecuación y adaptación de dichas teorías a sus condiciones reales, han tenido como resultado que los esfuerzos invertidos en dichas implantaciones sean infructuosos. (López, 1998).

LA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA COMO NUEVO CAMPO DE ESTUDIO Y DE ACCIÓN ADMINISTRATIVA

A mediados del siglo XX, después de haberse desarrollado el paradigma de la eficiencia operacional, mediante distintos modelos de administración y empresa que consideraban sus aspectos estructurales y humanos, pensadores de distintas disciplinas aportaron a la administración una concepción distinta, en la medida en que identificaban variables exógenas a la empresa y determinantes de su futuro, como el entorno de sus

imperativos, el cliente y sus expectativas, y el mercado con sus lógicas y dinámicas. No sólo Theodor Levi y Peter F. Drucker aportaron a la definición de las variables de entorno, de cliente y de mercado de la administración, para darle un objeto de trabajo al pensamiento estratégico, sino que también los matemáticos y programadores de operaciones, algunos seguidores del pensamiento estructuralista y sistémico, más los estudios de psicología y sociología industrial, contribuyeron con la matematización de la empresa y su sistematización como organización abierta al entorno y condicionada por éste. Las aplicaciones de los modelos matemáticos a las operaciones funcionales de la empresa, en búsqueda de saberes teóricos e instrumentales para los directivos; los modelos sociológicos de la industria, en donde se aplican las concepciones abstractas de Ludwic Von Bertalanfy; los estudios de Daniel Katz y Robert Khan; los estudios de Burns y Stalker; Lawrence y Lorsch, acerca del entorno de la empresa; los trabajos de los consultores desde la mitad del siglo XX, tanto ingleses como norteamericanos, que contribuyeron al desarrollo del pensamiento administrativo con un campo denominado: dirección estratégica.

Bajo supuestos de la teoría de sistemas, la teoría de juegos, los modelos matemáticos y los estudios psico-socio-antropológicos se inicia un nuevo campo para la disciplina, que consis-

te en la gestión estratégica que considera al futuro de la empresa en un entorno cambiante y saturado de incertidumbres, propias de las transformaciones sociales, políticas y culturales; en sí, un campo de reflexión y acción por parte de los directivos y ejecutivos, encargados de monitorear el entorno empresarial para derivar estrategias y planes de acción con sentidos reactivos y proactivos, para permitir a la empresa la supervivencia y el crecimiento.

Desde los años 50, la racionalidad administrativa encuentra en el pensamiento estratégico un nuevo campo de trabajo. Los estudios que iniciara el Boston Consulting Group con el fin de identificar las variables de planeación, los trabajos académicos de Fred David, Igor Ansoff, Russell Ackoff; así como los estudios y metodologías de análisis de entorno para diseñar estrategias, planes, acciones y medidas, por parte de universidades y escuelas como Harvard, The London School of Economics, en su relación con las firmas consultoras como Mac Kensey, Carnegie Mellon University, entre otros, fueron no sólo el material pedagógico para la enseñanza de la estrategia en pregrado y postgrado, sino que también establecieron unas bases filosóficas y metodológicas que sirvieron de referencia del pensamiento estratégico clásico, y cuya influencia en todas las escuelas y facultades de América y Europa va hasta finales de los años 80; época en la que los paradigmas vigentes y las concepcio-

nes y prácticas de la gerencia, con un claro enfoque instrumental, se ven profundamente cuestionados por efecto de la crisis económica y social, en medio de la incertidumbre de las empresas y sus naciones.

Desde los años 70 surge un área de trabajo diferente, que exige el desarrollo de competencias más allá de la productividad y la eficiencia operacional, y habilidades no sólo operativas sino también reflexivas y especulativas de pensamiento estratégico, de liderazgo, de interpretación de la realidad social y su dinámica de cambio y transformación, de innovación conceptual y crítica sistemática de los paradigmas anteriores.

La escuela de McGill, en cabeza de Henry Mintzberg, los estudios de Pascale, Hamel, Prahalad, Rumelt y Linda Smircich, en su crítica a la administración estratégica tradicional y el desarrollo del pensamiento estructuralista de Michael Porter, han aportado un amplio espectro para la investigación y la educación en dirección estratégica. Representan una nueva visión del pensamiento estratégico, que le permite integrar los saberes sociales y culturales, le exige replantear el método y el objeto, así como reconstruir el sentido social de la empresa y todo lo que le compete para perdurar.

La dirección empresarial se estableció como uno de los últimos temas o

subcampos de la disciplina de la administración, que delimita un área de trabajo que comprende la estrategia que relaciona el futuro, la perdurabilidad empresarial y el mejoramiento de la productividad, como camino para sostener la trayectoria de crecimiento y desarrollo de la empresa y las naciones.

Este campo, denominado pensamiento estratégico, plantea la reinterpretación de la disciplina administrativa, por cuanto se basa en un nuevo concepto de empresa y de su función social, que transforma los procesos educativos, epistemológicos y técnicos de la profesión. Es un cambio de concepción que exige la formación para el pensamiento y la acción, en la perspectiva del desarrollo social y económico de las naciones. Es la concepción del sentido social de la empresa, como célula básica de la sociedad y variable fundamental en la construcción de riqueza, y el logro de mejores niveles de calidad de vida.

Hoy, en pleno comienzo del siglo XXI, la disciplina de la administración ha comprendido que su sentido y función social es servir a los países y su gente, en la consecución de sus proyectos de vida, de manera viable y sostenible. La universidad también se hace responsable y propone la renovación curricular del programa de administración de empresas, para contribuir a la formación de directores de empresa capaces de

realizar las transformaciones necesarias en las mismas, para que logren su cometido de perdurar en el tiempo, generando empleo y riqueza, capaces de visualizar el futuro y realizarlo, y competentes en estrategia y mejoramiento.

A MANERA DE CONCLUSIÓN: PLANTEAMIENTO PARA UNA NUEVA LÓGICA EN LA RECUPERACIÓN DE LA IDENTIDAD DISCIPLINAR

La concepción pragmática y funcionalista de la administración, durante el siglo XX, sin lugar a dudas le ha restado fortalezas académicas y disciplinares. Su visión de corto plazo y el afán por los resultados rápidos y espectaculares le condenaron a una crisis sostenida no sólo en su identidad científico social, sino también en sus propósitos pedagógicos y educativos.

El informe “Globe”, realizado por Robert House (1993), mostraba la necesidad de la formación para el liderazgo visionario, como respuesta a las crisis empresariales y sectoriales, entrado el mundo de la globalización. En el caso colombiano, la investigación en pensamiento y práctica gerencial colombiana, realizado por L. F. Restrepo (1998-2003), muestra también la emergencia de nuevos perfiles gerenciales, orientados al pensamiento sistémico y es-

tratégico, a la negociación con poder en las distintas transacciones empresariales, y alejados de los saberes tradicionales de la administración.

El grupo de estrategia de la Escuela de Negocios de Harvard (2003) se pregunta por el verdadero sentido de los saberes administrativos tradicionales. Joan Magretta (2003), por su parte, se pregunta ¿qué es la administración y qué hace el administrador?

En esta línea de reflexión, Philip Natterman y Constantinos Markides (2003) descubren cómo la falta de pensamiento estratégico original determina la convergencia estratégica como causa de la erosión de la rentabilidad de las industrias.

Frente a esta realidad, en la que la administración encuentra obstáculos para desarrollarse como disciplina, debido a su visión instrumental y funcional de la realidad, las investigaciones académicas demuestran la necesidad de transformar los procesos de generación de saber en la disciplina, integrar procesos pedagógicos orientados al desarrollo y potenciación de habilidades de pensamiento, reflexión, interpretación y creatividad, que vayan más allá de los contenidos sistemáticos, con pretensiones universalistas. En la época de los tratados de libre comercio, el papel de los administradores es trascendental, por cuanto la perdurabilidad de las naciones es posible gracias a la actividad empresarial con visión estratégica,

creativa y productiva sostenible. El programa académico de la Facultad de administración, en su renovación curricular propuesta, busca contribuir con el país y su desarrollo económico, con base en personas capaces de dirigir estratégicamente las empresas y de construir procesos gerenciales productivos y sostenibles.

Con esta metodología de contraste de los saberes enseñados y las realidades de dirección y gerencia, se busca que el trabajo autónomo del estudiante se realice diariamente en el contexto de la empresa. Así, toda asignatura y ejercicio del plan de estudios debe aplicarse en la empresa y debe generarse la documentación respectiva que será, a su vez, insumo de la evaluación del desempeño académico y del crecimiento intelectual del estudiante.

BIBLIOGRAFÍA

- Aktouf, Omar, 1998, *La administración: entre tradición y renovación*, Cali, Editorial Artes Gráficas del Valle, Impresores Ltda., tercera edición en español.
- Calderón, Gregorio, *et al*, 1996, *El administrador colombiano para el siglo XXI, su perfil de formación*, Manizales, Universidad Nacional de Colombia.
- Ceballos Ramírez, Alfredo, 2002, *¿Qué son las organizaciones?*, Bogotá, Universidad del Rosario, documento de trabajo.
- Chávez, Víctor, 1989, *Diagnostico administrativo*, México D.F., Editorial.
- Chiavenato, Idalberto, 2001, *Administración: proceso administrativo*, Bogotá, Mc Graw-Hill Interamericana S.A., tercera edición.
- , 2000, *Introducción a la teoría general de la administración*, México D.F., McGraw Hill Interamericana S.A., quinta edición, Martínez Trillas S.A.
- Chiavenato, Idalberto, 2002, *Administración en los nuevos tiempos*, Bogotá, McGraw-Hill Interamericana S.A.
- , 2001, *Administración para los nuevos tiempos* (revisión técnica de la traducción: Manuel Alfonso Garzón Castrillón), Bogotá, Editorial McGraw Hill.
- Cristóbal, Rafael, 2001, *Administración y dirección*, McGraw-Hill Interamericana.
- Crozier, Michel, 1962, *El fenómeno burocrático*, Buenos Aires, Amorrortu Editores.
- Cruz Kronfly, Fernando, 1981, *Hacia una redefinición del concepto de organización*, memorias del Segundo Encuentro de Investigadores en Administración, ICFES, Cali, Universidad del Valle.
- Dafi, Richard; Steers, Richard M., 1999, *Organizaciones*, México D.F. Editorial Limosa S.A.
- Dávila L., Carlos, 1985, *Teorías organizacionales y administra-*

- ción, McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Dávila L., Carlos, *et al*, 1992, *Gerencia privada, gerencia pública, educación en Crisis*, Bogotá D.C., Uniandes.
- _____, 2001, *Teorías organizacionales y administración, enfoque crítico*, Bogotá, Editorial McGraw Hill, segunda edición.
- _____, 1991, *Ensayos sobre la educación*, monografías Facultad de Administración, No 24, Bogotá, Universidad de los Andes.
- Dessler, Gary, 1979, *Organización y administración*, España, Editorial Prentice Hall.
- Díez de Castro, Emilio; García del Junco, Julio; Jiménez, Martín; Periañez, Francisca, España, Aravaca, Madrid.
- Drucker, Peter, 2001, *La gerencia de la sociedad futura*, Bogotá, Editorial Norma.
- _____, 1999, *Gerencia para el siglo XXI*, Bogotá, Editorial Norma.
- _____, 1993, *Gerencia para el futuro*, Bogotá, Editorial Norma.
- _____, 1978, *La gerencia de empresa*, México, Editorial Suramericana.
- _____, 1986, *La nueva dimensión de la administración*, Bogotá, Editorial Norma.
- _____, 1993, *La sociedad postcapitalista*, Madrid, Editorial Apóstrofe.
- Elzioni, Amitai, 1979, *Organizaciones modernas*, México, Editorial Uthea, Grupo Noriega Editores.
- Dombois, Rainer, 1992, *Trabajadores en el cambio industrial*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Sociología.
- Fayol, Henri, 1984, *Administración industrial y general*, España, Editorial El Ateneo, décima edición.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso, 2001, *Tendencias de los programas de administración de empresas*, Bogotá, Universidad del Rosario.
- Hall, Richard H., 1983, *Organizaciones: estructura y proceso*, Naucalpán de Juárez, Estado de México, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., tercera edición.
- Heliriegel, Don; Slocum, John W., 1998, *Administración*, México D.F., Editorial Thomson Editores S.A., séptima edición.
- Katz, Daniel; Kant, Robert, 1979, *Psicología social de la organización*, México, Editorial Trillas.
- Klisberg, Bernardo, 1979, *El pensamiento organizativo de Taylor a la teoría de la organización*, Buenos Aires, Editorial Paidós.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz, 1980, "The management theory jungle revisited", *Academy of Management Review*, 5, pp. 175-187, Naucalpan de Juárez, Estado de México, McGraw-Hill Interamericana de México.
- Koontz, Harold; O'Donnell, 1976, *Curso de administración moderna*, Bogotá, Editorial McGraw Hill.

- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz, 1991, *Elementos de administración*, Naucalpán de Juárez, Estado de México, McGraw-Hill Interamericana de México.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz, 2001, *Administración: una perspectiva global*, México D.F., McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Lawrence, Paul; Lorsh, Jn., 1967, *Organizaciones y medio ambiente*.
- Litterer, Joseph, 1979, *Análisis de las organizaciones*, Editorial Limusa.
- López Gallego, Francisco, 2001, "El surgimiento de EAFIT", *Revista Universidad EAFIT*, Medellín.
- López Gallego, Francisco, 1999, "La administración como sistema gnoseológico. En búsqueda de un objeto de estudio", *Revista Universidad EAFIT*, Medellín, febrero-marzo.
- _____, 1998, "Educación en administración y modas administrativas en Colombia", *Revista Universidad EAFIT*, Medellín, enero-marzo.
- Marrill Hard, Wood, 1971, *Clásicos de la administración* (compilado), México, Editorial Limusa.
- Martínez Fajardo, Carlos, 2002, *Administración de organizaciones*, Editorial e impresión Universidad Nacional de Colombia, tercera edición.
- MEN, DNP, 1990, Programa de Desarrollo Científico y Tecnológico, tomo 1, Bogotá, DNP.
- Mayo, Elton, 1959, *Problemas humanos de la civilización industrial*, Buenos Aires, Edición Nueva Visión.
- McGregor, Douglas, 1999, *El lado humano de las organizaciones*, Colombia, Editorial McGraw Hill.
- Mijalou, M. I. (S/F), *La revolución industrial*, Bogotá, Enfasar Editores.
- Morgan, Ganet, 1980, *Imágenes de la organización*, Bogotá, Editorial Alfa y Omega.
- Morin, Edgar, 1999, *Los siete saberes necesarios en la educación del futuro*, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO, USA.
- Minzberg, Henry, 1993, *El trabajo de la administración*, México D.F., Editorial Prentice May.
- _____, et al, 1998, *Estructure in five designing effective organizations*, Englewood Cliffs, NJ., Prentice Hall Inc.
- Parquet Follet, Mary, 1990, *La administración dinámica*, México, Editorial Herrero.
- Peters, Tom; Waterman, Robert, 1982, *In search of Excellence*, New York, Warner.
- Robbins, Stephen P., 1998, *Comportamiento organizacional*, Naucalpán de Juárez, Estado de México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., octava edición.
- Rodríguez de Rivera, 1999, *El concepto de organización*, España, Universidad de Alcalá.
- _____, 1999, *Introducción al estudio de la organización*, España, Universidad de Alcalá.

- Rodríguez, Manuel, *et al*, 1990, “Estado actual y perspectivas de la educación y la investigación en administración en Colombia”, *Misión de Ciencia y tecnología*, vol. II, Bogotá.
- Robbins, Stephen, 1995, *Comportamiento organizacional*, México D.F. Editorial Prentice Hall.
- Rubisnsteing, Moshe; Firstenberg, 2001, *La organización pensante*, México D.F. Editorial Oxford Press.
- Sáenz Rouner, Eduardo, 1995, *Las facultades de administración en Colombia*, (respuesta al informe de la misión de ciencia y tecnología), Universidad Nacional de Colombia.
- _____, 1995, “Perfiles de empresarios y empresas en Colombia”, *Revista Innovar*, No 4, Universidad Nacional de Colombia.
- Talcott, Parsons, *Structure and process in modern societies*, Glencoe, III, The free Press.
- Taylor, Frederick, 1984, *Principios de la administración científica*, España, Editorial El Ateneo, sexta edición.
- Urwicik, L.; E.F.L., Brech, 1970, *La historia del management*, España, Biblioteca de la Empresa.
- Whyte, William, 1961, *El hombre organizacional*, México D.F., Fondo de Cultura Económica.
- Weis, Anita, 1994, *La empresa colombiana, entre la taylorización y la participación del taylorismo a la calidad total*, Bogotá D.C., Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Sociología.
- Weber, Max, 1969, *Sobre la teoría de las ciencias sociales*, Barcelona, Editorial Planeta Agostini.
- Weber, Max, 1991, *¿Qué es la burocracia?*, Argentina, Editorial Leviatán. &

The Intrapreneur Innovation: Led by Medium and Small Size Companies' Managers* (Qualitative Research)

By Manuel Alfonso Garzón Castrillón **

ABSTRACT

This research is focused on an exploratory study developed with Pymes managers and their roles as intrapreneurs. Using their leadership to impel innovation into organizations.

Looking to determined how Pymes employers incentive into organizations individuals or group innovations. Therefore, it is possible to think that managers lead the innovation process, which is classified gradually according to companies needs in order to improve their competitiveness. Organization must have intrapreneuring and organized culture with flexible structure to generate individual autonomy. A characteristic is the amount of capital risk needed; that is why it is necessary encourage their work and their risk tolerance.

Key Words: *Intrapreneur, innovation, high intra-entrepreneurs, intrapreneur organizational culture, medium and small size companies –Pyme- (Pequeña y mediana empresa)*

RESUMEN

Esta investigación esta centrada en el estudio exploratorio de los directivos en la Pymes en Bogotá D. C. y los roles que desempeñan como altos intraemprendedores haciendo uso de un liderazgo estratégico para impulsar la innovación en sus organizaciones.

El estudio esta dirigido a determinar como los gerentes de las Pymes en Bogotá D.C. ponen atención a incentivar al interior de las organizaciones la innovación individual o en equipo, de lo cual se puede inferir que el directivo de mayor rango es el que lidera el proceso de innovación, como un top intrapreneur; que impulsa innovación intraemprededora clasificada

* Paper accepted to the 2005 BALAS (The business Association Latin American Studies) Conference. Madrid May, Institute of enterprise Business School.

** PhD., Director research group and teacher Business Faculty, Rosario University .mangarzo@urosario.edu.co

gradual, como una necesidad para mejorar la competitividad de la empresa. Se requiere para lo anterior de la puesta en marcha de una cultura organizacional intraemprendedora que busque generar autonomía individual, con una estructura flexible característica de las Pymes, un gran apoyo con capital de riesgo. También es necesario el incentivo del desempeño premio y una gran tolerancia al riesgo.

Tiene como objetivo general determinar cuáles son los factores que caracterizan al directivo de una Pyme para orientar la innovación como una estrategia para afrontar la competitividad y que rasgos de cultura se requieren. Como objetivos específicos se plantearon: obtener información relacionada con los factores que facilitan la función Directiva intraemprendedora; Identificar los factores que facilitan la innovación y el cambio estratégico en las pymes e identificar los rasgos de la cultura intraemprendedora que se presenta en la Pymes.

Palabras Claves: Intraemprendedor, innovación. Altos intraemprendedores, cultura organizacional intraemprendedora, Pymes

1. ANTECEDENTS

This research is focused on an exploratory study with Pymes' managers in Bogotá D.C. and their roles as high intrapreneurs using the intrapreneur leadership to boost innovation in their organizations. This study is part of the research project "Knowledge management".

The current high intrapreneur is different from the former one. History teaches us that Industrial Revolution, during XIX century, had an important number of creative entrepreneurs that perceived new opportunities and found the correct way to face them.

Looking backwards, the pioneer of entrepreneur behavior in 3M was Dick Drew, according to Art Fry, quoted by Garzón (1998: 29). In 1923, he discovered the adhesive tape,

which is used today to paint cars with two colors.

During the 50's, Mammen, in a Harvard Business Review article, talks about innovation as base of work developed by researchers in Silicon Valley. He describes them as "few brilliant people in a dark room full of money and hope." There is an innovation management method with a hope strategy.

During the 60's, literature related to innovation in topics as change management and technologic transfer, is written.

During the 70's academics as McGinnis and Verney (1987) wrote studies about the creative spirit inside the organizations or the corporate entrepreneur.

In 1974 Art Fry goes beyond the intrapreneuring innovation history

with the post-it and his projection over the 3M's internal organization.

In 1985 Gifford Pinchot III published his book *Intrapreneuring*, taking back the term intrapreneur invented by the journalist, Norman Macrae, in a *The Economist* article on December 25 of 1976. In 1979, the Swedish group, Foresight, offered programs to companies to training intrapreneurs. The Pinchot's proposal establish the needed principles into organizations to allow employees to behave as intrapreneurs.

Peter Drucker in 1985 published his book "Innovation and entrepreneurship, practice and principles." In this book he brings in the need of a change in mentality about innovation and the entrepreneurs' function.

Between 1985 and 1998, cases, articles, books and doctoral researches as Clagett's, Garzón's and two new Pinchot Gifford III's books are orientated to intrapreneurs and their role into organizations as engines of innovation. This is an answer to the lack of innovation and competitiveness in big companies.

In 1994, Roman Lombriser wrote and defended his thesis in the Doctoral Program of Strategic Management at the International University. This thesis was supervised by Igor Ansoff, and published by the *Financial Times*. In his thesis he tackles the concept of Intrapreneur leader-

ship. He stressed the importance of an increase strategic leadership in all kind of companies. He called "Top Intrapreneur" the board of directors. Considering them responsible for their companies. Distinguish them from the common intrapreneurs. The top intrapreneur is the general manager. He has under his responsibility the transformation of his company.

2. OBJECTIVES

The innovation is related with the strategic change and the organizational intrapreneur culture of Pymes in Bogotá D.C. This study wants to reach the following objectives:

- Get information about factors that make easy intrapreneur management function in Pymes in Bogotá D.C.
- Identify factors that facilitate innovation and strategic change in Pymes in Bogotá D.C.
- Identify characteristics of intrapreneur organizational culture established by Garzón et al (2002:25) in Pymes in Bogotá DC.

3. JUSTIFICATION

The lack of continuity in the environmental changes demands new success strategies. In ages of big changes, historic success strategies will not guaranty the wished outcomes.

Therefore the success high intrapreneurs, as is stated by Lombriser (1994: 33), perform a key task developing new strategies as an answer to the environmental threat or an opportunity. They:

- Warn the need or opportunity of an early strategic change to start an active response.
- Lead the process of managerial decision. This involves the decision takers, the consequences and risks of these decisions.
- Keep a group vision over the practical carrying out of change

The published material over business is abundant and provides information about what managers should do. However, only few studies have proved their advices in real. Fewer have focused on the intrapreneur aspect of Pymes' managers

This exploratory study researches the high intrapreneurs' attitude of Pymes in Bogotá D.C., which lead their companies to a strategic change, and the consequences that intrapreneur culture had in their organizations.

The data was collected through a semi-structural personal interviews. They were done to fourteen Pymes' managers. Companies were from a wide number of economic sectors.

4. LITERATURE REVISION

4.1. The Pyme in Colombia

To start the analysis of Pymes in Colombia, is mandatory define them. It can be a misunderstanding about its meaning.

In Colombia, according to the Promotion for the Micro, Small and Medium Size Company Law (Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa), 590 law, Pymes are classified:

Micro-company: Less than ten employees. Total assets bellow to 501 monthly minimum salaries.

Small company: Between 11 and 50 employees. Total assets higher than 501 and lower than 5.001 monthly minimum salaries.

Medium: Between 51 and 200 employees. Total assets between 5.001 and 15.000 month minimum salaries.

Despite this classification, the limits are not enough to develop an analysis about what this companies need in innovation topics.

The micro, small and médium company's contribution is seen in these indicators:

The Annual Manufacture Poll let us determine the importance that

MIPYME has in Colombian stage. These companies represent the 96.4% of the total number of companies, providing the 63% employment; the 45% of the manufacture output, the 40% of salaries and the 37% of aggregated value. There are more than 650.000 entrepreneurs in the social security system.

The geographical distribution establishes that PYMES follow the same trend of manufacture industry. The 70% are gathered in the four (4) principal productive centers: Cundinamarca-Bogotá, Antioquia, Valle y Atlántico.

4.2. Main Sectors

The PYMES are concentrated in agricultural and mining industry. These two industries represent the 71% of the industrial production. Excluding oil refinery and petrochemical industry, industry based on use of natural resources represents the 60% of total industry outcome.

The main sectors are: Food, Leather and shoes, Furniture and wood, Clothing industry, Graphic arts, Plastic and chemistry, Metallurgical and metalmechanical, auto parts and mining –non-metallic.

4.3. Pyme Features in Bogotá

The study developed by Barriga et al (2003) found the following :

- The study founding to Bogotá shows that the market size attended by most of Pymes is small and local. 97% of their sales are for local market. The gross assets amount and the annual sales are lower than US\$500.000 for the 48,5%. The production capacity and product batch lack of continuity. This shows that the use of technologies of scales is limited. Therefore, less demanding in investment.
- The main corporate body among Pymes is limited company. Though 7.9% expect get resources issuing shares. Informality is common among societies, specially in the leather and shoes industry, 27,3%, where one of each four has not formalized its juridical situation. All companies started up with national capital, specially family resources, owners and third people how have become shareholders in 35%, 31% and 29% respectively.
- Managers are characterized by their maturity and expertise. They are older than 40 years with work experience higher that 10 years and with high educational level. More than half have undergraduate education and 10% have post-graduate education. There is a new generation of entrepreneurs where the 22.4% are women.
- Company objectives are focused on improve profits, in its accounting concept, more than improve owners wealthy. At short term,

the objective is liquidity. This is due to problems in local markets and the loyal and disloyal competence impact, that has affected work capital structure.

- Entrepreneurs' perception about time threshold is heterogeneous. Without clear limits of short, medium and long term. In general, less than three years is considered short term, medium until five years and long term until seven years.

4.4 Intrapreneur Ing

The word intrapreneur has French roots, from the word "entrepreneur", which comes from the enterprise term. Germans have its equivalent with *Unternehmer*, which has the same meaning (Luchsinger y Babgy 1987:10). "The combination with at home, inside, in, therefore gives the term intrapreneur. Thus, the entrepreneur is who live inside or is in the borders of an organization. It is a social invention that allow people to express their own potential" (Kolching y Hyclak 1987: 15). This term was used for first time at The economist magazine by the journalist Norman Macrae in 1976 and with the meaning that lead this research by Gifford Pinchot III in 1985.

Taking into account the term origin and based on the bibliographic revision over intrapreneur nature the following definition is proposed:

Intrapreneurs are people with entrepreneur vision. They oriented their behavior to the development and arising of their internal entrepreneur spirit, generating and making the most of innovative ideas. Developing them as profitable business opportunities. They compromise their time and their effort to research, create and model those ideas in business, to benefit their own business and the steady company's growth. Intrapreneurs see success where others see failures or problems. Their strong point is the innovation of products and services with talent and creativity, becoming in a change agent. They are called internal entrepreneurs, intrabusinessman, intracorporation, corporative businessman, intrapreneuring and new adventure units. (NVUs) (Pinchot:1985; Peter & Waterman1982; Finch 1985; Ross & Unwalle 1986; Duncan 1986; Pinchot 1987; Hill 1987; Cates 1987 Luchsinger 1987; Fry 1987;Mac Ginniss & Verney 1987; Kolchin & Hyclack; Bart 1988; Rule & Irwin 1988, Agor 1989; Gerard 1989; Fillion 1989; Dufour 1989; Jadoul 1989; Claget 1992, Kuatko & Hodgetts 1992; Revista Apertura 1992; Romero 1993; Salinas 1993 & Garzón 1995, Garzón et al 2002))

This concept requires people that assume that behavior. "These are people with an average intelligence level or a bit higher, which means that they are not genius". (Kuatko y Hodgetts 1992)

4.5. Intrapreneur Leadership (Top Intrapreneur)

According to Lombriser (1994: 26-28), an intrapreneur is a person who foresees challenges of future environments and goes ahead, allowing company's reaction according to the new external conditions. This means that they must be the highest intrapreneurs of their companies.

Therefore, the intrapreneur leader behavior is what leads organizational changes to success.

4.5.1. Intrapreneur Learning

We understand intrapreneur learning according to Garzon (1994) as a social activity. That expresses itself in organizations through different collaborative stages. Allowing gathering and integration of different experiences, knowledge and abilities around a community in which all members learn from each other.

This means that, learning is a process that modifies every part that takes part in the process. Not only does the person under the learning process change but also the environment where he interacts.

4.5.2. Strategic Change

The objective of high intrapreneur actions, based on Lombriser (1994:

145), when an organizational competence is created, are to provide the organization with the needed capacity to perform the change.

High intrapreneurs create and share with others a new success model. They develop and implement in the organization an exciting vision about the company's future. To reach this vision, they feed and award the behavior and the acceptance of entrepreneur risk.

4.5.3. Idea Gestor

Taking Lombriser (1994: 207) idea up again; the high intrapreneurs track actively the environment, to detect rising signs of new opportunities and threats. They look for those opportunities and try to make those threats into opportunities. They introduce change soon, when the information is incomplete.

4.5.4. Recognizing the Opportunity

The entrepreneur and intrapreneur process, start with an idea. This needs a development to become in a certain business opportunity, that justifies a business plan. Therefore, determine that there is a good opportunity in the "opportunity window", which opens and closes constantly as an answer of the volatile and dynamic market nature; represented by tech-

nology changes and competitors reactions. "It is important to organizational success and to intrapreneur, make a careful study about key opportunities. It is important as well, find initiative and create favorable conditions to execute them". (Timmons 1990 cap 3).

Therefore, the generation of a real business opportunity has three stages: (Varela 1992:123)

- Identification of business idea
- Evaluation of business idea
- Conformation of the business opportunity

Each one of them require different processes and qualities, according to Varela (1991), the business idea will come out when the future intrapreneur relates his imaginative and creative capacity to business prospective. He starts to relate that with resources, markets, contacts, technology, among others. This is made with the specific intention to make it work out inside the organization. The business opportunity comes out when the idea is based on customer needs, competitive advantage, human resources, technology, finance. Business ideas must have the support of an sponsor and the vital impulse of intrapreneurs who make it real.

4.5.5. Planification

High intrapreneurs, as demonstrated by Lombriser (1994: 207), are in-

volved personal and directly in strategy definition. This involves all important people with responsibility in the strategy performance and with knowledge to make strategic decision analysis. To make strategic analysis the hierarchical level are defined. Trying to reach agreement in the team over the strategic decision.

High intrapreneurs base their decisions on explicit estimations of likely risks. They reduce risks with actions directed to that goal and use a gradual commitment strategy if the ignorance or risk are high.

4.6. Organizational Culture

4.6.1. Organizational Culture Antecedent

The 80's was scenery of one of the most important events in organizational studies. Studies published about this topic have left a deep footprint in managerial procedures and in the crowd. Why does an organization perform successfully and other alike is mediocre? Some studies consider that the answer is found in the organizational culture: culture that creates from values, principles and organizational practices.

Denisson (1991) states that research of culture in organization includes the symbolic interactive prospective of Mead(1934); Cooley (1922) and

Blumer (1969), the anthropology and social statement of Kluckhorm (1951) and Levi-Strauss (1963), the cultural reality as social construction of Berger and Luckman (1966), myths of Eliade (1959), archetypes of Mitroff (1984) and ideology histories of Starbuck (1982). All are useful to explain people's behavior, as more objective organization characteristics because they incorporate and enunciate clearly the identity of organizational members. Maybe the most positive impact of cultural perspective is that it has represented a return to inductive thought over organization's behavioral characteristics.

4.6.2. Definition of Organizational Culture

The organizational culture is integral part of organizations life and it has important implications to managerial action. The culture of an organization is comes from things, words, actions and feelings that its members have in common. This clarifies that culture is what allows cohesion to its members to reach determined goal or objective. Organization is made of people, have elements and proper manifestations of its organizational culture, understood as "particular system of symbols inducted by society, by the organization's history and its former leaders. According to this conception, culture is not an static element, but an alive new material, used in different ways for each em-

ployee and transformed by them during the decodification process of organizational events." (Allaire y Firsirotu 1992:33).

Therefore, the culture is a powerful force over the organization that can be related with tastes and preferences of its members, depending on the identification degree having with the organization. Culture is related with the sub-systems of what it is made.

Based on different definitions for this research this meaning is proposed. Organizational culture is the system of particular symbols, customs, habits, legends, tastes, preferences, influenced by society, organizational history, its founders, its actual and former leaders, which modeling the relationship between person and problems, coordinating those answers. This definition retakes in its conception proposal of Allaire and Firsirotu (1992) and Ouchi (1981) Beals and Hoijer quoted by Deal and Kennedy (1985) Varela (1991), which base their hypotheses in the systemic approach proposed by Ludwin Von Bertalanffy (1951), its pioneer. This approach allows to determine that inside the organization there is a cultural system as macro-system, this is an all made by pieces or sub-systems interrelated in a dynamic equilibrium, one of them is the intrapreneur organizational culture.

It is important clarify that the proposed meaning does not retake and is con-

traire to Foucault's (1991) proposals in things related with general horizon and joint analysis and Habermas (1993) about totality concept.

Therefore if organizational events allow independence, freedom, capacity to have control over decision taken, commitment feeling, ownership feeling of wear the t-shirt, and responsibility, will favor innovation as has been stated. (Fry, 1987 ; Finch, 1985; Karagozolu 1993; Kolchin 1987; McGinnis 1987; Kuatko 1992; Gerard 1989; Pinchot 1985 ; Peters and Waterman 1982 ; Drucker 1985 ; Hornsby 1993 and 1986).

Taking into account characteristics that reveal the essence of organizational culture according to Robbins (1987) and requests established in study of cases consulate in intrapreneur programs, following proposal outcome.

4.6.3. Intrapreneur Organizational Culture Characteristics

- Individual autonomy: It includes responsibility, independence, freedom of failure, time to practice initiative that intrapreneurs have in the organization, capacity and control over decisions took.
- Structure: Related with flexibility in schedules and budgets, with decentralization that accept disorder, lack of coordination, leaving

a bit a side order, with wide description of jobs and little supervision.

- Support: Make reference to the impulse of directives and godfathers in intrapreneur activities.
- Identity: Related to ownership feel, commitment or wear organization's t-shirt.
- Performance – AWARD: Requires awards, in risk capital, more time, promotions, bonus, shares, profits participations, personal recognition, among others.
- Conflict tolerance: Specially in interdisciplinary teams.
- Risk tolerance: The degree in which the intrapreneur is encouraged to be innovative, aggressive, entrepreneur and takes moderate risks.

Sources: Kuatko (1992Cap4); Ross (1986:46); Fry (1987:9); Hornsby (1993:32) ; Taylor (1990:100); Barth et al (1988:36); Pla (1989:47); Duncan et al (1988:20); Peters and Waterman (1982: 189); Cates (1987: 45); Robbins (1987: 440); Gerard (1989); Fondation d L' entrepreneurship (1989).

Therefore the change from administrative culture to intrapreneur "should be structured and systemic in organizations. It must be supported by the organizational culture of the high direction, creating the proper atmosphere, that leads to cover needs of identification and development of business" (Barth et al 1986:36)

Other important aspect that must have taken into account is the need of “built an organization with a culture that lead to team work, that motivates people to make things in different way and better” (Taylor 1990. 100)

It is necessary clarify that the expression organizational culture must not be taken as fashion according to Trevenet et al, (1991), but the bases for the born of new intrapreneur behaviors. It only represents a benefits if it helps company to solve its adaptation and organizational problems. The equilibrium between the benefits and the limits of the culture will be established on this base.

It can be inferred that a profound change inside organizations must be done to turn from a culture characterized, according to Horacio Andrade (1992) for a high and strict formalization, dogmatic, and basically task orientated. It has a high degree of power centralization in the handling of information and decisions taking. The leadership trends to autocracy and paternalism, with high control and supervision. There is a strong fight for power, which lets an starring role to rules, policies and established procedures to a intrapreneur culture.

This is not an easy change. Its change must be gradual, it can not be fast. Studies developed by Kras, (1993) Cambio organizacional(1993); Fundameca , (1993); Nosnik, (1993) and José de la Cerda Gastelúm, (1993) show results that allow state that

Latin-American organizations have had an important progress in this topic, “though very recent and far from the high competitive administration” (De la Cerda 1993:23). It is important to understand the intrapreneur spirit. It must start with a value system, specially with the eleventh mandate: “do not kill the idea of a new product or service” (Peters and Waterman 1982:213).

It is necessary create confidence into the organization in each one of the members. Confidence, self – confidence and collective confidence. This is the base for any organizational prove of boost intrapreneur. It is not easy. It is the result of a process but not a wish imposed. Started for “*open the organization’s book*”, so everybody will be able to see it. The book would show which ones are the better and worst possible sceneries, that can be reached with the spreading of the entrepreneur culture inside itself.

Confidence inside makes easy the second key: delegation. Let people take autonomy decisions over the research of possible variations in a process or/and in a product or service.

Delegation implies “share power”, democratize structures, break paradigm “power and control” by other management models more flexible base on better practices of leadership. Limits established by selfish interest must be defeat, and increase the relative power of each boos or department.

The environment of this spreading effort of entrepreneur culture is determined by the quality of the internal communication channels and bosses' behavior.

4.6.4 Culture in the Scenary of High Intrapreneurs

The efficient high intrapreneurs affect principally the strategic culture inside the organization. They communicate the change as something positive that must be welcome, giving confidence to take risks and make emphasis on the future and on factors that are definitive to be successful in the new environment.

- Social culture: embrace values, rules, behaviors that affect the social process into the organization.
- Strategic culture: embrace values, rules, behaviors that affect the organizational strategic work.
- Operative culture: embrace values, rules, behaviors that affect operative work.
- The success high intrapreneurs are focused in these factors

4.7. Innovation

To determine innovation concept in this research, it is necessary clarify the innovation meaning of Adair (1992). He gave the meaning of make

or introduce something new, ideas, methods or new instruments.

Schumpeter(1939) defines innovation as an irreversible historic change of make things. He defines company as the realization of new combinations and entrepreneurs to which that realization is aimed. This is expressed as a "change in the production function".

It is important clarify that this research is focused in the intrapreneur, who gives the innovation initiative and this can end or not in an invention. Borrel (1982:265) makes a distinction between original innovation, innovation transference and adaptable innovation. Innovation can be transferred to other situations. It is called adaptable innovation to transferred technology.

Innovation is more than have new idea. It includes the process of introduce them with success or make things to happen in a new way, for instance, making new ideas in useful, practical and trade able products or services.

After look carefully at different positions quoted related with innovation, for this research the following meaning is proposed :

Innovation is the action of introduce or produce something new, idea, method, instrument, ways of thinking in business, services, of start up in a market, organize, solve problems, make adaptations and modifications to products or services with the purpose of fulfill needs or generate new. Source: Adair 1992; Brohel

1982; Clagett 1992; Drucker 1986, 1992; Hagen and Aiken en Asomoza 1980; Porter 1991; Henderson and Clark 1990; Romero 1993; and Schnarch 1992).

Authors define different kinds of innovation. Schumpeter, (1939) divides five kinds: production of a new good, a new production method, a exploitation of a new sources of raw materials, reach a new market, the reorganization of a production system. Other authors as Stephen, (1992); Ramírez et al., (1992); Halty, (1986); Hannan and Freeman, (1984); Henderson and Clarck (1990); Katz, (1986); Corona(1989); Abernathy en Ramírez et al. , (1992) clasify innovations in absolutes or radical, that break with everything. Incremental innovation or making minor changes in existing products or services, taking advantage of their potential.

This search process of Henderson and Clarck(1990) propose a classification that contemplates:

- Incremental innovation or minor changes; modular innovation, for stages. Radical innovation and architectural innovation. Its essence is the reconfiguration of an establish system. Tiding the current components in a new way, making significant changes between these components. These changes are based on how product components are tide. To be integrated in a new way more efficient.

- Radical Innovation, Kuatko Hodgetts, (1992): It is the innovation that requires experimentation and represent inaugural preconceptions that have been issued (computers, post it, pampers, etc.). Increment innovation, which refers to a systematic evolution of a product or service through new or more markets (pop corn at the microwave, frozen yogurt, etc) Kuatko y Hodgetts 1992). It is important taking into account, that incremental innovation is after the introduction of radical innovation.
- Arquitectural innovation that contemplates the impact of components in the system. This produce important changes in the interaction between the product's components (Henderson & Clarck 1990: 9-13).

Therefore the typology to use in this research is as follows:

- Radical innovation
- Incremental or gradual innovation
- Arquitectural innovation

Therefore, we can see that the only unchanging thing is the change. Never did the scenarios have changed so vertiginous in all aspects and more in innovation, in which the obsolescence goes faster. One of the most important changes is the lost of value of economies of scale and its replacement for the economies of ambit. It is characterized by small productions of high quality and with competitive costs.

On the other hand, the organization is conceived as a cultural institution, that is orientated under values such as responsibility and professionalism.

Finally, and based in the explanation above, a theory about innovation cannot be developed. We already know enough to say when, where and how a systematic way of new innovation opportunities is found. And how the probabilities of success or fail are evaluated. In changing environments organizations have two ways to follow:

React fast to environment changes creating internal process of innovation, which generate changes in the environment. According to Peters (1989), there is not more important capacity for an organization than the change in itself. The second most important task is, to give the welcome to innovation. Innovation in the organizations is a economic and social responsibility. For this reason is mandatory learn to innovate, this implies changes to avoid failure.

5. METHODOLOGY

5.1. Research Approach

The study approach was a qualitative investigation, based on the concept that the experience is the best way to understand the social behavior. It has the advantages of:

- Include a wide sort of variables in the leadership behaviors research.
- Interpret actions and facts through the eyes of the people researched.

The qualitative research was developed with personal interviews to Pymes' managers. Inviting to discover a case of initiation and execution of a strategic change under their personal supervision.

The research process has been proved by the hermeneutic. It helps specify the qualitative aspect. It is the interpretation of an historic and linguistic condition present in the human condition. This is a research that let approach the problem in an opposite way as it is done in the analytic rationality. It has previous procedures to the treatment of the objective. Talk over hermeneutic means go further than the simple description, keeping the tension between singularity and the context (culture) and the search of universals that let improve the knowledge over what is studied. It also implies the pertinent tension between the analysis categories above and the emergent categories of the studied reality.

5.2. Stages of Methodology Construction

The qualitative method is based in three stages: cases acknowledgement. This embrace exploration of

the situation, research design and the work field preparation. Cases characterizing corresponds to recollection and organization of information. Cases study in depth include the pattern identification that organize the situation and the data analysis, their interpretation and the inductive conceptualization.

First stage: Case acknowledgment that embrace the exploration of situations, research design and preparation of the field work.

To do this a form of a semi-structure interview was prepared. (see attached No.1). Fourteen students of the intrapreneur organization subject were trained to apply the interviews. The interviews were recorded, transcribed and checked by a research assistant.¹

To the elaboration form of the semi-structure interview in its first stage, was taken from the questionnaire made by Lombriser in his Doctoral thesis (1994:225). The second part was based on Garzón's Doctoral thesis (1998: 51-52).

The semi-structured interview was chosen as essential instrument of data recollection because with this technique it is possible to have per-

sonal contact and go deeper into the researched topic.

The interviews lasted between 1,5 and 2,5 hours. The arithmetic mean was of 2 hours. In all interviews the same procedure was used. After a small introduction about the study objectives, the interviewer asked the questions in the questionnaire.

After the interview, a protocol of the meeting was written. In these cases are the tape transcription. Each protocol was printed. Afterward the research assistant listened the recordings and review the fidelity between these and the written protocol. The mistakes were corrected.

Second stage: Information characterization and organization.

The interview transcriptions were used to codify the answers into analysis categories, using the software Atlas.ti, the knowledge workbench, version WIN 4.2, scientific software developed in Berlin.

Based on the information gathered from the interview, the next step was to categorize. Organizing from the initial questions, making a pre-diagnosis based on the interviewed words and classifying in certain category. In the same way, finding inside the same category what happen with the Pymes' managers in their relations with themselves. The categories used are showed bellow:

¹ Egna Avendaño Cárdenas Graduated in International Relations and member of the research seedbed of the Faculty of Management and Business.

1. Intrapreneur organizational culture
 - 1.1. Risk tolerance
 - 1.2. Support to innovating ideas
 - 1.3. Identity and ownership feeling
 - 1.4. Autonomy
 - 1.5. Structure
 - 1.6. Performance - award
 - 1.7. Conflict tolerance
2. Innovation
 - 2.1. Processes (how was done)
 - 2.2. Causes (external and internal)
 - 2.3. Opportunity
 - 2.4. Outcomes
 - 2.4.1. Outcome architectural innovation
 - 2.4.2. Outcome gradual innovation
 - 2.4.3. Outcome radical innovation
3. Intrapreneur leadership.
 - 3.1. Leader role
 - 3.2. Strategic change
 - 3.3. Idea mentor
 - 3.4. Supervision
 - 3.5. Reasons
 - 3.6. Planification
 - 3.7. Orientation

Third stage: Patron identification to organize the situation. This embrace the data analysis and their interpretation.

The information categorizing, supplied by the interviewed managers respond to the need of retake the initial categories to determine the information pertinence in the exploratory research project developed. Making pre-diagnosis and tiding the interviewed voices with the initial categories.

Once the interviews content has been reviewed, it is analyzed in concordance to the codification system done and the support of Atlas.ti version WIN 4.2.

Data analysis and interpretation demanded a review by the researcher. From this review frequency tables were generated of each one of the signification category. Each category was confronted with the interviewed answers getting crossed analysis tables, tendency and frequency tables. Based on this the researcher develops a discussion about the results and establishes conclusions.

5.3. Reliability

To this study the content analysis was used. This technique gives emphasis to different message components. There are three categories, defined by Roger Muccheilli in 1974: The first one, the logic-semantic technique (also called of thematic AC), this is the most frequent and typical. It resorts to logic to summarize, define categories and verify the arguments and conclusions validity. This leads the analyst to verify, classify and eventually uses statistics, through the frequencies list, that is the most simple technique of thematic analysis. It consist in make a list with the frequency of words appearance in the text. This was obtained from the software used to analyze the answers

and questions of open end. This requires categorize each interview in questions and answers. Afterwards, it demands the lecture and identification through what is highlighted in each answer and text quotation for each interview identifying its relation with the codification system.

6. ANALYSIS AND DISCUSSION OF RESULTS

There are several aspects in the Pymes' high intrapreneur behavior, which will be analyzed based on the results of exploratory study.

First field:

This study confirm the results got by Lombriser(1994:207), where it is proved that the high intrapreneurs track actively the enviroment to detect weak or soon signs of new opportunities or threats.

This is shown by the Pymes' managers interviewed in:

- We look for differentiation
- We do this based on the knowledge of market needs.
- We identify products in foreign markets.
- We are strong observation and monitoring the environment
- We look for improve our organizations competitive

Second field:

To Lombriser (1994:207) high intrapreneurs plan the strategy. They are part of the planning strategy, involving important people and with responsibility in the strategy development. In the poll pymes:

- Managers design the plan and supervise its fulfillment.
- The above taking into account knowledge, experience and vision.
- They try to reach the team agreement.
- They direct the business plans achievements.
- They foresee alternative plans.

Third Field:

In the process of carrying out the strategy, the high intrapreneurs studied by Lombriser (1994: 208) started planning but delegating the detailed planning. Keeping a joint vision process and establishing controls. The pymes' high intrapreneurs:

- Direct
- Are the ideas mentors (all the interviewed)
- Start the project
- Lead the project
- Join the team
- Get everybody involved
- Coordinate the development
- Are sponsors
- Take the final decisions
- Assume the responsibility for failure or success
- Oversee and control the execution

According to the interviewed, people get involve:

- With good communication
- Total and direct to everybody
- Verbal, informal in the team
- Written communication with customers
- With periodical reports
- Using different available media in the organization

Four field: Creation of an intrapreneur culture.

Taking the model developed by Garzón (2002: 51) that reveals the essence of an intrapreneur organizational culture, the outcome obtained that make easy the intrapreneur work at pymes in order are:

- Risk tolerance
- Support to innovative ideas
- Identity and ownership feeling
- Autonomy
- Structure
- Performance – award
- Conflict tolerance

Each one of this characteristics is described as follows by the pymes managers:

Risk tolerance

- It is a permanent factor in an intrapreneur life to keep update in the market.
- It is necessary be willing to take risks

- Lots of risks must be taken
- The risk is to lose customers if there is not innovation
- Followed hunches (understood as the match between experience and knowledge in a mental process) is necessary when things fall themselves or change.
- It is necessary to make people aware of the process to measure scope and risk taken.
- The steps forward are done gradually, thus risks are less and is more difficult fail.
- If we fail, we have to accept and learn.
- The 90% were ideas, 10% risk.

Support to innovative ideas

- When an ideas is proposed, it is discussed and developed after a team agreement.
- It is given trusting people
- It requires priority changes
- External support must be demanded
- It requires escort
- It is necessary to make people feel confidence
- It must be given everyday
- Debe darse todos los días.

Identity and ownership feeling

- People who participated feels love for their work and for the company.
- A flexible schedule lets people feel identity and commitment
- Recognize what people do is important and helps to organization perdurability

- Empowerment generates it
- It is got aware of the responsibility
- It depends on the organization management to reach it
- People who work for the organization are necessary
- It was reached with a commitment culture
- It requires tools that let the employee participate without fear.
- It requires a good time management.

Autonomy

- There is total autonomy with responsibility
- It requires tranquility to make mistakes
- It lets freedom
- It demands independence and freedom

Structure

- Requires a structure redefinition
- All have the same responsibilities
- Decisions are taken by agreement
- The innovating team is strengthened
- Low formalization
- Coexisted with disorder
- Flexibility is needed

Performance – award (the more used)

- Bonus
- Awards (shares)
- Public acknowledgement

- Salary improvements
- Extra- income
- Profits participation
- Promotions
- Budgets for innovation (risk capital)

Conflict tolerance

- Argument is allowed
- An open doors management is required
- It generates creativity
- It is constructive
- It invites to participation
- It is tolerated because everybody wanted that innovation
- It accepts disorder

Fifth field

Innovation, according to Lombriser (1994: 212) the important is process and mentality. To this respect, interviewed stated:

- The innovation project was developed to solve the work disorder in the organization
- It was made intuitively
- Came from the tool knowledge and customer requirements
- It started selling the idea to people to fulfill the commitment
- It needed to bring the idea to people at the project.
- The main objective was search the way to keep organization inform about the product development.

- People should know company very well. Its objectives at long and short term.
- It is made through the agreement process

Respect to innovation answers these were:

- Gradual 13
- Architectural 1
- Radical 0

Sixth field

Other important aspect identified to the success change generation by pymes' managers to develop innovation in their organizations is the organizational learning. This confirm the statements of Garzón (2003) as follows:

- To innovate it is necessary to get information
- Working and learning in team let improve the learning
- The first step was training to speak the same language
- We learn from our mistakes and we never did those again
- The trained, at his return to the organization trained other employees
- In the innovation process we were stressed and asked for additional motivation training
- A pyme that wants to be a know - ledge organization generates innovations permanently
- Innovation development implied an entire learning process
- To innovate we had to learn about materials and processes.

- First we looked for information and then we taught our knowledge to make everybody learns
- A key element was kind of knowledge that was going to be transferred and the used methodology
- The key was the consultancy. Argue the options with the team and finally socialize with the organization.

Contraire outcome against from the theory statements

The following are the results that do not match with the profile of the high intrapreneur proposed by Lombriser (1994: 214). He classifies this as "less efficient" related with innovation causes:

- The change was my idea. I planned and developed the strategy
- Tiredness and money issues make people innovate
- Because of misunderstanding with customers
- Customers complains
- Technological improvements
- High costs of raw materials
- WOST analysis
- Improving market share
- Solve maintenance problems
- Imports substitution

These is identified by Lombriser (1993:207) as the development of reactive strategic information, reacting to the threats and introducing late the change, when the signs are not strong.

CONCLUSIONS

To reach success at the Pymes, they need a new kind of managers that, quoting Lombriser is called high intrapreneur, who has to fulfill three basic qualities and abilities:

1. Entrepreneur capacity to foresee in a creative way the strategies that will be taken in the future.
2. Organizational ability to create an intrapreneur organizational culture characterized in importance order:
 - Risk tolerance
 - Support to innovative ideas
 - Identity and ownership feeling
 - Autonomy
 - Structure
 - Performance – award
 - Conflict tolerance

Therefore high intrapreneurs influence directly in the organizations' social, strategic and operative culture

3. The behavior stages of high intrapreneur of polled Pymes are:
 - **Fist stage:** follow actively the environment to detect weak or new signs of new opportunities and / or threats.
 - **Second stage:** High intrapreneurs plan the new strategy personally and directly. They involve all important people with responsibility around the strategy execution
 - **Third stage:** High intrapreneurs start the general plan but

delegate the detailed plan, maintaining a joint process vision and establishing controls.

The high intrapreneurs interviewed in some aspects can be classified according to Lombriser as “less efficient” establishing internal and external causes of the innovation performed, the development of reactive strategic innovation, reacting to threats and introducing a late change.

The organizational learning is considered as a key variable to boost innovation, integration of different experiences, knowledge and abilities around a community in which all members learn from each other, modifying the attitude in the person behavior and the environment where he interacts, improving:

- The organization strategic capacity
- Strengthened the change capacity
- Improving the organization performance

Finally, taking into account the interviews to pymes' managers, high intrapreneurs get a systematic strategic direction and active during all the change process.

REFERENCES

- [1] Agor, Weston H (1988) Burturing executive Intrapreneurship

- with a brink-skill management program, in *Business Horizons*, Vol. 31, 3, May-June (page 12-15).
- [2] Agor, Weston H (1989), *Intrapreneurship and productivity*, in *Bureacrat review*, Summer (page 41-44).
- [3] Apertura (1993) *Intra emprendedores, informe especial*, Buenos Aires, Argentina (p. 78, 91).
- [4] Allaire Yuan y Firsirou Mihaela (1992) *Teorías sobre cultura organizacional*, editorial Legis Santafé de Bogotá D.C. Colombia.
- [5] Asomoza Miguel (1980) *Innovación, tecnología y complejidad en un grupo de organizaciones mexicanas*, C.I.C.A. No. 7 I.P.N. E.S.C.A. México D.F.
- [6] Atlas Ti versión WIN 42.
- [7] Bart Christopher K (1988) *New units: Use them wisely to manage innovation*, of national center for management research and development, in *Sloan Management Review*, Summer (p. 35-43).
- [8] Barriga Manrique Enrique (2003) *gestión de mediana y pequeña industria en los países miembros del grupo andino*, EAFIT, Cámara de comercio de Medellín, CAAF, Medellín.
- [9] Brohel Wayne (1982) *Entrepreneurship in the less developed*, World Prentice Hall, U.S.A.
- [10] Cates Norman (1987) *Intrapreneurial models and applications for hospital and health-related organizations*, in *Advanced management Journal*, Summer (p. 41-45).
- [11] Clagett Donald (1992) *Harnessing innovation through Intrapreneuring: a study of champion program in a large telecommunications firms*, tesis PhD. Walden University, U.S.A.
- D'Ambois R (1989) *Colloque de la fondation D' Entrepreneurship*, Motreal, Canada.
- [12] Denisson R Daniel (1991) *Cultura Corporativa y productividad organizacional*, editorial Legis, Colombia.
- [13] De la Cerda Gastelum José y de la Peña Francisco (1989). *Los conocimientos administrativos en México, retraso y avance*, en *investigación administrativa*, SEPI, ESCA, IPN, México. (p. 35-42).
- [14] D'Hainaut Louis (1985) *Objetivos didácticos y programación*, editorial OIKO, S.A. España.
- [15] Duncan W. Kack, et al (1988) *Intrapreneurship and reinvention of the corporation*, in *Business Horizons* (May-June) Page 16-21.
- [16] Dufour Ghislain (1989) *L'intrapreneurship, génératur de developement économique valor, refusions toute confrontation*, Colloque de la fondation de L'entrepreneurship, Motereal, Canadá.
- [17] Drucker, Peter (1960) *La gerencia de empresas*, editorial Sur americana.
- [18] Drucker Peter (1977) *El empresario de la nueva era*, editorial Continental S.A. México.
- [19] Drucker, Peter (1986) *La innovación y el empresario innovador*, Principios y Prácticas, editorial Suramericana S.A. Buenos Aires.
- [20] Drucker Peter (1992) *Gerencia para el futuro el decenio de*

- los noventa y más allá, Editorial Norma, Santafé de Bogotá D.C. Colombia.
- [21] Finch, Peter (1985) Cultivating free sprits, fresh ideas, and growth, in *Business Marketing* July (p. 32-40)
- [22] Filion L Jaques (1989) L'intrapreneurship du colloque de la fondation L'entrepreneurship, Montreal, Canadá.
- [23] Fry Art (1987) The post-it note: An intrapreneurial Success, in *Sam Advanced Management Journal*, Summer (p. 4-9)
- [24] Fondation de L 'Entrepreneurship (1989) L'Entrepreneurship en 1898 Vudu, Quebec, Janvier, Canadá.
- [25] Garzón Castrillon, Manuel Alfonso (1995a). El programa intra emprendedor, y la productividad , en Simposio perspectivas de la empresa y la economía Mexicana frente a la reestructuración productiva, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- [26] Garzón Castrillon Manuel Alfonso (1995b) Guía para la elaboración de planes de negocio, (traducción y adaptación), Programa intraemprendedor, México.
- [27] Garzón Castrillon Manue Alfonso (1998). El programa intraemprendedor una alternativa para incentivar la innovación, Estudio experimental en una gran empresa de energía en México, Tesis doctoral IPN ESCA, México D.F.
- [28] Garzón Castrillon Manuel Alfonso et al (2002). El programa intraemprendedor una alternativa para incentivar la innovación la Educación Superior, UAN Bogotá DC.
- [29] Garzón Castrillon Manuel Alfonso (2004). Una alternativa para impulsar la innovación intraemprendedora en organizaciones que aprenden, Segundo congreso internacional en Gestión del conocimiento y de la calidad, Corporación Instituto Tecnológico Iberoamericano de Informática ITI, y el Centro de Innovación y desarrollo para la investigación en Ingeniería de Software, la Universidad Industrial de Santander, Cartagena de Indias, Colombia
- [30] García Hoz Víctor (1989) Tratado de educación personalizada, ediciones Rial, S.A. España.
- [31] Gerard D'Amboise (1989) Pour des intrapreneurs entrepreneurs, Colloque de la Fondation de L'Entrepreneurs, Montereal, Janvier, Canada.
- [32] Hannan Michael y Freeman Glenn (1984) Dynamics of organizational , Oxford University. U.S.A.
- [33] Habermas Jurgén (1993) Teoría de la acción comunicativa, complementos y estudios previos, Editorial Rei, México.
- [34] Henderson Rebecca y Clark Kim (1990) Architectural innovation, the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms, in *Administrative Science Quarterly*, 35 (p. 9-30).

- [35] Hirsch R.D. y Peters M.P. (1989). Entrepreneurship starting developing and managing a new enterprise P.I.P. Irwin Homewood Illinois. U.S.A.
- [36] Hill Ira (1987) An intrapreneur-turned entrepreneur compares both worlds, in research Management vol 39 May-june (p. 33-37).
- [37] Hornsby Jeffry S, et al (1993) An interactive model of corporate entrepreneurship, process in entrepreneurship theory and practice vol 17 No 2 winter (p. 29-38).
- [38] Jadoul, Pierre (1989) L'entrepreneurship á Bell Canada G  n  rateur de développement économique, Colloque de la fondation de L'Entrepreneurship, Montreal, Canadá-James Walker (1979) Human resource planning: managerial concerns and practices business horizons vol. 19 No. 3 (p. 55-56).
- [39] Karagazoglu Necmi an Brown Warren B (1993) Times bases management of news product, development process in production, Innovation management No. 3 vol. 3 June (p. 204-214).
- [40] Katz Jorge (1986). Importaci  n de tecnología, aprendizaje e industrialización dependiente, fondo de cultura económica, México D.F.
- [41] Kolchin Michael And Hyclack Thomas J. (1987). The case of the traditional intrapreneur , in Sam Advanced Management Journal, Summer (p. 14-18).
- [42] Kuatko Donald, y Hoegestts Richard (1992). Entrepreneurship a Contemporary approach, Second Edition, Driden Press, U.S.A.
- [42] Kras Eva (1993) Cultura gerencial México EEUU, editorial Iberoamericana, México D.F.
- [43] Luchisinger, Vince and Bagby D. Ray (1987). Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons and contrast , in Sam Advanced management Journal, Summer (p. 10-13).
- [44] Lombriser Roman (1994) Grande intraempresarios, Financiar Trimes, Biblioteca de empresa editorial Folio, España.
- [45] McGinnis Michael and Verney Thomas P. (1987) Innovation management and intrapreneurship, in Sam advanced Management Journal, Summer (p. 19-23).
- [46] Nosnik Abraham (1993). La transformación de le gerencia mexicana, en Management today (Mayo) México D.F.
- [47] Ouchi William (1981) Teoría Z, ediciones Orbis, Biblioteca de la empresa, Barcelona.
- [48] Peters Thomas and Waterman Robert Jr. (1982). In search of Excellence, Warner , New York.
- [49] Pinchot Gifford III (1985) Intrapreneuring: Why you dont'n to leave the corporation to become an entrepreneur, Harper& Row, Cambridge.U.S.A.
- [50] Pinchot Gifford III (1987). Innovation throuth intrapreneuring in Research Management, March-april vol. 30 No. 2 (p. 14-19).
- [51] Pinchot Gifford, Pellman Ron (1999) Intrapreneuring in action

- a habdbbook for business Innova-
tion Berrett-Koehler Publishers,
Inc USA.
- [52] Pinchot Gifford & Pinchot
Elizabet (2000). The Intelligent
Organization, Berrett-Koehler
Publishers, Inc USA.
- [53] Ramirez Bustos, Juan Antonio et
al., (1992). Desarrollo tecnológi-
co, una posibilidad al alcance de
su empresa, Fonei, México D.F.
- [54] Roos Joel and Unwalla Darab
(1986). Who is a intrapreneur in
Man personnel Magazine (p. 45-
49).
- [55] Robbins Stephen (1987) Com-
portamiento organizacional, ter-
cera edición, editorial Prentice
Hall, México D.F.
- [56] Roman Perez Martiniano y Diez
López Eloisa (1988) Inteligencia
y potencial de aprendizaje, eva-
luación y desarrollo editorial Cin-
cel, Kapelusz, Colombia.
- [57] Romero Luis Ernesto (1993) In-
traempresariado una estrategia
gerencial de estímulo al espíritu
empresarial y a la innovación de
las organizaciones. Ponencia VII
Congreso Latinoamericano de
Espíritu empresarial, U.A.M.
Xochimilco, México D.F.
- [58] Rodríguez Astrid Genoveve
(2003). La realidad de la Pyem
Colombia, desafío para el desa-
rrollo, Fundes, Bogotá D.C.
- [59] Rule Erik e Irwin Donald
(1988). Fostering intrapreneurs-
hip: The new competitive edge,
in the journal business strategy,
may-june (p. 44-47).
- [60] Salinas Gómez, Orlando (1993)
El empresario interno como dina-
mizador del cambio tecnológico
de la empresa, VII Congreso
Latinoamericano de Espíritu Em-
presarial, UAM Xochimilco,
México DF
- [61] Scharch Alejandro (1992) Nue-
vo producto, estrategias para su
creación, desarrollo y lanzamien-
to, editorial McGraw Hill, Santafé
de Bogotá D.C. Colombia.
- [62] Stephen Kenneth (1992) How
to perform Skip lot and chain
sampling, ASQC, Quality press,
U.S.A.
- [63] Schumpeter Joseph (1939)
Business cicles a theoretical his-
torical an stadistical, analysis of
capitalist process, McGraw Hill,
New Yor U.S.A.
- [64] Schumpeter Joseph (1967) Teo-
rías de desarrollo económico, Fon-
do de Cultura Económica, México
D.F.
- [65] Trevenet Maurice (1991) Audi-
toria de la Cultura empresarial,
editorial Diaz Santos, Madrid.
- [66] Varela Rodrigo (1991) Inno-
vación empresarial, un enfoque
de desarrollo , editorial I.C.E.S.I.
Cali Colombia. &

Exporting Culture: a Requirement for Competitive Internationalization*

Jaime H. Sierra G.**

ABSTRACT

This paper proposes a concept of “culture for internationalization” and “exporting culture” –a highly relevant concept for developing countries’ firms that are likely to follow a gradual internationalization process– based on the strong relationship binding the concept proposed to strategy and systemic competitiveness.

These three items are paramount to understand the conditions underlying internationalization as it is characterized by particular traits that make it a key alternative for a firm’s growth and successful perdurability based on competitiveness.

“Culture for internationalization” and its variation, “exporting culture”, overflow the concepts of organizational or corporate culture and involve some major interaction among the micro, meso and macro levels of a national economy in order to operationalize strategies that promote such culture and assure successful firm and economy internationalization.

Discussion remains open as to the concept and its applicability with the hope that it contributes to the understanding and creation of appropriate conditions for firms to be able to access international markets with greater advantage and generate as much benefit as possible to their nations, particularly in developing countries.

Key words: Exporting culture, International strategy, Systemic competitiveness, Organizational capabilities

* Paper accepted to the 2005 (The Business Association for Latin American Studies) BALAS Conference, Instituto de Empresa de Madrid, may 25-28. Special thanks go to F. Malaver and C. Méndez for their useful comments. The usual disclaimer applies.

** Master in Economics of the Internationalization of Business and Finance, Università di Roma “Tor Vergata” (1999); Master in Economics, Universidad Javeriana (1996); Specialized Course in International Relations, Academia Diplomática de San Carlos (1993); B. A. in Educational Sciences, major in Spanish and English, Universidad Distrital “Francisco José de Caldas” (1989). Professor and Researcher at the School of Business of Universidad del Rosario. Co-director of Research Group CINCO, Member of Research Group on Perdurability, and Academic Peer Evaluator certified by Colciencias. E-mail address: jaime.sierra@urosario.edu.co

RESUMEN

El artículo formula una propuesta conceptual acerca de la “cultura para la internacionalización” y, más específicamente, de la “cultura exportadora” –concepto altamente relevante para las empresas de los países en desarrollo que parecen seguir el modelo de internacionalización gradual– a partir de la explicación de la fuerte relación existente entre dicho concepto, la estrategia y la competitividad sistémica.

Estos tres elementos son fundamentales para comprender las condiciones en las que se debe enfrentar la internacionalización moderna caracterizada por rasgos novedosos que la convierten en una alternativa clave de crecimiento y perdurabilidad exitosa para las empresas con base en la competitividad.

La “cultura para la internacionalización” y su variante, la “cultura exportadora”, van más allá del concepto de cultura organizacional o corporativa e implican una fuerte interacción entre los niveles micro, meso y macro de una economía nacional para poder operativizar estrategias de promoción de dicho tipo de cultura que garanticen una internacionalización exitosa.

La discusión sobre el concepto y su aplicabilidad queda abierta y se espera que contribuya a la creación de las condiciones adecuadas para que las empresas, especialmente de los países en desarrollo, puedan acceder a los mercados internacionales en condiciones menos desventajosas y obtengan para sus naciones los mayores beneficios posibles.

Palabras claves: Cultura exportadora, Estrategia internacional, Competitividad sistémica, Capacidades organizacionales

INTRODUCTION

Expectations on a country's economic growth and development are mostly based on the possibility of building links to interact with other economies in order to obtain the manifold benefits created by international trade. In fact, international trade theories have pinpointed, from the beginnings of economic science, the various benefits that arise from the exchange of goods.

Such benefits range from the creation of a trade balance surplus, to the in-

crease of the stock of resources, to the improvement of the efficiency levels related to the use of available resources –the enlargement of target markets consents to the implementation of productive scale economies and diverse forms of knowledge transfer–; benefits include also the availability of goods not produced in a given country due to the lack of necessary resources or knowledge, the availability of goods produced in the country but imported at lower prices because of the effects of efficiency-based specialization, and, finally, the increase of world goods output.

Despite the praise conceded to the exchange of goods and services, the political economics of international trade has always swung from free trade to protectionism. The history of world trade and its institutions has unfolded amid the never ending discussion on the advantages and disadvantages of government intervention in international trade and the use of trade policy instruments, sometimes explicitly and some others covertly, in order to restrain free trade under justifications usually based on the protection of national interest. Latin American countries know well such an argument since they applied, some decades ago, an import-substitution policy aimed at protecting their infant industry with varying results.¹

In such a context have also emerged the most important international trade institutions: GATT and WTO. Obviously, the items mentioned above have determined the current WTO agenda concerning highly relevant and complex subjects as property rights, biodiversity, service trade, and market liberalization.²

It is under these conditions that countries try to reap as many benefits as possible in the fields of international

trade. No matter the enormous asymmetries existing in terms of bargaining conditions or economic, political and even military power, of comparative and competitive advantages or other factors, every country in the world wants to formulate and implement a trade strategy that produce profits.

Thus, it is not surprising that countries and even their inner regions design and implement internationalization initiatives for their firms and products. Such initiatives are often grouped under the generic label of a “culture for internationalization” or, even more specifically, “exporting culture” as is usually the case in emerging economies. These terms are frequently used without distinction in different contexts (political, business, sector, educational, journalistic), though no formalized concept exists to support diagnosis, formulation, implementation, and evaluation of such painstakingly elaborated strategies for internationalization (or export).

The uncertain use of a vaguely defined term concerning highly relevant economic aspects requires deep reflection as to the real level of understanding and creation of a “culture for internationalization” and its highly frequent variant for developing countries. An initial perception indicates that current use of the terms under discussion is barely a rethoric tool used in the economic discourse of less developed countries.

¹ See, for instance, the issues stated in an interesting presentation on the Colombian experience related to national infant industry protection schemes (J. I. González, 2001).

² A look at the WTO website is very illustrative of the principal issues at stake in the updated international agenda.

This paper is aimed at examining the nature and use of the term “exporting culture” in its natural environment in order to propose a concept that includes every relevant dimension so that it may be operationalized in an effective way that assure nations and firms the advantages of international trade to boost national growth and development.

The document is structured as follows: Firstly, it tackles the relationship among firm’s activities outside its “natural” markets and firm strategies implemented in order to assure middle and long-term perdurability; next, the nature of internationalization in the last decades is characterized and firm-level implications are briefly described. The exporting process is, then, analyzed as one of the many internationalization modes available and it is thought of in terms of the existence of a “culture for internationalization” that may be instrumental to international competitiveness, which is conditioned by the ever increasing interdependence and integration of economic, political, and socio-cultural agents throughout the world. Finally, a proposal is advanced concerning the definition of “exporting culture” and the key factors for its promotion.

INTERNATIONAL ACTIVITY AND FIRM STRATEGY

Firm perdurability based on competitiveness, more than simple survival,

is one of the main reasons to apply strategy in the management area. Growth, on the other hand, is maybe the most important result of competitiveness and a means to attain perdurability. That is why firms that pursue successful middle and long-term perdurability have to deal with competitive strategies right since their foundation.

A firm’s competitive strategies are heavily conditioned by the links between the firm and the markets. Concretely, the traits of demand for certain firm products are the final determinants of a firm’s possibilities to survive and grow. Demand evolves, *i.e.*, its characteristics change in time and condition the performance and nature of the activities carried out by firms in any economic sector.

Attending to this framework, firm growth is strongly determined by access to national and international markets. An enterprise may focus on foreign markets because of different reasons: increase of competition in the domestic market, home market saturated by firm products, firm’s home market “invaded” by foreign competitors, unmotivated orders from abroad, greater profitability of foreign sales, among others³ (Reid,

³ Most scholars agree to the classification of firms’ motives to go abroad into two main categories: proactive and reactive. The former originate within the firm itself, the latter are born in the setting.

1981; Bilkey, 1982; Cooper & Kleinschmidt, 1985; Leonidou & Katsikeas, 1996). Likewise, entry into international markets may follow different paths: exports, franchises and licences, agreements, direct investment abroad. These entry modes have specific traits that make them differentiable as to the degree of control that can be exercised, the degree of reversibility, firm resources engaged, and type and degree of risk incurred into (Buckley, 1998). These and other factors related to individual firms, to economic sector, to competitors, and to markets make internationalization decisions highly complex and strategic (Sierra, 2003). Also, it has to be considered that foreign market access does not always imply positive results or results comparable in magnitude.

Exports are just one strategic option among the wide range of possibilities included in the internationalization activity portfolio available to firms. Their relative importance and high level of implementation compared to other internationalization options, particularly among small and medium sized enterprises (SME's), has to do with their low risk level, low firm resource requirements, and high flexibility of action (Young *et al.*, 1989).

Strategy is of paramount importance because successful growth and perdurability can only be reached through the implementation of appropriate

strategic choices that guarantee doing well in foreign markets⁴.

After these remarks, we can state the starting assertion of this reflection: Internationalization of firm activities, a strategic choice to support growth and middle and long term perdurability, is conditioned by the existence of a "culture for internationalization" that brims over corporate or organizational culture and is related to a multidimensional firm *milieu*. This shall be the guiding idea on which the following parts are based.

THE NEW MEANING OF INTERNATIONALIZATION

Recent transformations defining growing interdependence of national and local systems in economic, political and socio-cultural aspects exhibit some well-defined characteristics.

First of all, knowledge exchange has an ever-expanding role in the international dimension of economic interaction among different agents. Beyond the export of goods incorporating varying levels of value added, the challenge local productive

⁴ Cooper & Kleinschmidt (1985), for instance, construct eight strategic combinations for export on the basis of three specific dimensions: degree of product adaptation, target countries in terms of geographic distance (neighboring versus far-away), level of market segmentation. Choice of appropriate exporting strategy is done in accordance with firm specific characteristics.

systems face nowadays demand strategic answers to a dilemma that involves long term echoes: to evolve toward more competitive world-class scenarios or to stick to a model that reproduce traditional low international complementarity relations.⁵ The origin of the above said evolution has to do with costs and risk of knowledge investment, an activity that can hardly be overlooked by value chain components anywhere.

In simple terms, this means that today the amount of exports is less important than their quality. In order to get in line with the second feature, internationalization is based on qualified and distinctive local competences

that generate satisfactory profitability and permit the establishment of long term, stable market and other relations. On the contrary, leverage on costs and the use of standard knowledge exclusively generate episodic relations and low returns.

Secondly, competitiveness has become international and systemic by nature. That is, it does not involve only a product and its price or the manufacturing firm. Today competitiveness has to do with positioning among a wide range of levels concerning international labor division and the creation and maintenance of mechanisms to secure the production and circulation of knowledge that can be incorporated into processes and products. Moreover, an effective world integration strategy demands the preservation of those specificities that differentiate local production such as creativity and attractiveness since it is well known that only local contexts instill and validate originality in the standardized sea of international competence for markets. It is also important to remark the value of local resources to keep and improve its presence in world markets.

Thirdly, in the presence of abundant externalities, only the construction of networks made up of firms and other agents and the maximum usage of available information allow continuous contact with markets, timely reaction to changes, and fluid exchange of knowledge.

Competitiveness today can only be considered in an dense environment

⁵ Take as an example the assertions made by Valencia Barrera (2004), Research Director at *Fundación de Estudios Sociales y Económicos del Occidente Colombiano – Fedeoccidente*, in the sense that "... 55% of exports and 63% of imports in the American area are made by the USA. What do they export? Essentially, capital and intermediate goods. What do they import? Natural resources and capital goods that amount to 43% of total imports, a relatively high percentage that corresponds to the entrance of final goods produced with semi-elaborated goods or parts manufactured in the USA and sent to countries having lower-cost labor to be assembled through well-known *maquilas*. Then, almost all Latinamerican countries produce basically the same goods; according to Colombian Fedesarrollo, if the exporting offer of all countries is benchmarked, 'a stunning similarity will come out, particularly among Latinamerican countries', indicating a low level of complementarity and 'a high competition in a few concentrated sectors to improve access conditions to the markets of the USA and Canada.'" (Own translation)

where production, research and education (including training) are simultaneously related through patterns of openness and integration. In such a scenario, only a “community of local actors” is able to organize and maintain a complex environment with the appropriate participation of technological, social, and cultural variables.

The financial system has a key role in internationalization. Though it is necessary to remark that such role goes well beyond traditional credit practices to fund usual firm projects. The needs of local system networks deal with financing R+D initiatives, assuring the appropriate functioning of consortia and other group alliances, participation of venture capital to create system capabilities, intermediation or direct participation in regional projects, boosting internationalization schemes other than exports, or financing projects of interest to all local system stakeholders.

From such a standpoint, also the government has a relevant role. It has to do with the promotion and stimulation of certain behavior trends among firms such as the transition towards a knowledge-based economy, the structuring of networks, the enlargement of local, regional and national comparative and competitive advantages, the creation of macrostrategies to complement firm-level strategies. Such initiatives should be aimed at creating and maintaining a proper milieu to permit the rooting of systemic international competitiveness.

The lack of understanding and planning of strategies characterized as depicted above shall obstacle the creation of a “culture for internationalization” –at economic, political, social and cultural levels– in the sense intended here.

These remarks are particularly relevant to firms in developing countries that have undertaken economic liberalization processes since the last two decades of the twentieth century under greater world competitive pressure –in terms of supply (*i.e.*, firms and products present in the market) and demand characteristics (more demanding consumers whose likes change rapidly)– than Asian “tigers” did in the decade of the seventies.

INTERNATIONALIZATION THROUGH EXPORTS

Entry into foreign markets is not only a strategic activity for firms and nations,⁶ but it is also a complex pro-

⁶ The argument focuses on exports because, in spite of the wide range of internationalization modes available, most firms –particularly in developing countries– do not have the resources, experience and knowledge, orientation to alliances, and management of uncertainty and risk to use more complex entry modes. Moreover, in many countries, exporting companies are but a small percentage of the existing firms despite the advantageous characteristics of internationalization through exports (see Aulakh *et al.*, 2000). Colombian Proexport reports, for instance, that micro, small and medium-sized firms represent 99% of the Colombian industry, but hardly 12% of them export and their share of total foreign sales does not go beyond 20% nowadays.

cess with peculiar characteristics, some of which are general while others remain specific to the environment where firms exist (Cooper & Kleinschmidt, 1985; Moen, 1999; Williams & Chaston, 2004).

Initially, it is useful to remember that most studies acknowledge at least two “moments” in the process of getting to foreign markets through exports. In the first moment, exporting activity is plainly inexistent, but a tacit interest in foreign markets does exist and defines the so-called “propensity stage”. In a later moment, the “action stage” comes forward when the first steps in the exporting activity are taken. Between these two “moments” lies the strategic decision-making process that has to provide answers to the fundamental questions on the strategy components: Which resources are available to use? (internal environment analysis) Under which conditions shall actions be undertaken? (external environment analysis) Where are the actions headed to? (selection of target market) How shall actions be oriented? (choice of operation modality –alone/cooperative– and entry mode) When shall implementation start? (timing).

Leonidou & Katsikeas review over ten models seeking to explain the exporting process on the basis of a series of stages characterized by different variables according to the nature of exporting firms and their setting. A careful synthesis of the

structural characteristics and methods underlying the models is made and a proposal concerning the central concepts that permit a complete interpretation of exports is advanced. Such proposal is based on a three-stage mechanism (pre-engagement, initial engagement, advanced engagement) and five sets of stage-associated characteristics: facilitators and inhibitors; information needs and acquisition; stimuli and barriers; market selection, entry/expansion; marketing strategy (Leonidou & Katsikeas, 1996).

Secondly, it is worth remarking that firms that undertake exporting activities adopt an innovating behavior by doing so. Innovation lies in the consideration of a novel activity in the first moment –where export awareness and intention of timely use of such opportunity are the key elements of the “propensity stage”– and start of the new activities related to exporting –export trial, export evaluation, and export acceptance– in the second moment, the “action stage” (Reid, 1981). Moreover, the innovating behavior of exporters is confirmed when the capital role of learning (experience accumulation) is considered in relation to development of the exporting process. As a matter of fact, the probability of success in implementing an exporting activity is lower if no previous experience exists; yet, even if such experience has been accumulated, but the activity has been suspended for a two-year pe-

riod approximately, re-entry costs are similar to those faced by first-time exporters (Roberts & Tybout, 1997).

COMPETITIVENESS AND CULTURE FOR INTERNATIONALIZATION

Access to international markets demands consideration of important aspects by firms that intend to pursue that route. In fact, firm internationalization can be thought of as the result of a set of strategic decisions so that the internationalization process follows a concentric pattern of contingent adaptation of strategy and firm structure to the relevant milieu (Beamish *et al.*, 1999).

In the end, the outcomes of the international strategy selected and implemented define the competitive position of firms. Competitiveness in national and international settings is determined by three issues: price, differentiation, and reaction capacity. Positioning of individual firms concerning their strategic group competitors in each of these issues depends on a variety of organizational factors (*i.e.*, capabilities to innovate products and processes, to reach scale economies, and to incorporate value added factors into goods/services) as well as environment factors (*i.e.*, possibility of geographic market diversification, quality of direct competitors, demand require-

ments).⁷ All these factors are essentially complementary, a fact that reinforces the systemic nature of international competitiveness.

Now, even though we count on several different models that explain the exporting process and its associated characteristics in different firms, and some links have been established among firm systems/individual firms and the results brought about by different export strategies (*e.g.*, Bilkey, 1982; Cooper & Kleinschmidt, 1985; Beamish & Calof, 1989; Leonidou & Katsikeas, 1996; Aulakh *et al.*, 2000; Williams & Chaston, 2004), a formal definition of the existence of a “culture for internationalization” seems distant, yet absolutely necessary to facilitate an integrative analysis of the central factors of firm internationalization in order to create methodological proposals and tools to diagnose situations and formulate, implement, and evaluate strategies that assure, to a reasonable extent, the successful internationalization of firm activities.

In fact, the use of terms such as “exporting culture”, a variation of “culture for internationalization”, is highly frequent in diverse settings from government institutions (minis-

⁷ Aulakh *et al.* (2000) discuss some interesting ideas on the first two aspects: price and differentiation strategy.

tries and agencies) to economic sector and business organizations to educational institutions themselves, particularly in Latin America. All this notwithstanding, no clear concept has been formally stated.

The inconsistent use of these terms, including its assumed interchangeability, can be tracked down by means of a simple exercise. In fact, a sampling of documents produced in different settings for political and technical (policy documents, plans, programs), informational (press releases, news), and academic purposes (B.A. and graduate programs and training courses) in a varied international context can be very illustrative. An undemanding reading of the sample documents produces straightforward evidence on the use and meanings associated to the terms of our interest (“culture for internationalization” and “exporting culture”), at least at a surface discourse level.

A review of some documents, hunted through Internet search engines requiring to find either of the two terms or a variation of them, produced the following list of expressions that are mostly used as closely associated or equivalent in meaning: exporting experience, availability of international specialists, international competitiveness, specific training in international operations, accompanying of inter-

nationalization process, mindset and management.⁸

Now, the importance of this issue goes well beyond the formal discourse aspects and has to do with the necessary existence of some previous essential conditions that guarantee the effective competitive positioning of firms and products in an increasingly integrated international milieu. In simple terms, successful internationalization through whatsoever strategy that be selected is mediated by strategic thinking, strengthening of firm capability, acquisition of information on markets and competitors, obtaining the necessary funding, choosing appropriate modality and timing. Yet, all this shall be ineffective if there is no adequate culture to make all relevant agents interact as efficiently as possible: entrepreneurs, suppliers, employees, public servants, consumers⁹.

⁸ Spanish and Portuguese terms are: *experiencia en exportación, disponibilidad de profesionales en el área internacional, competitividad internacional, capacitación específica en el área internacional, acompañamiento de los procesos de internacionalización, mentalidad, and gestión*. Documents can be consulted at the website addresses provided at the end of References.

⁹ This is the stakeholder perspective applied to internationalization projects. In such a sense, the ever growing Fair Trade initiative has accumulated precious experience.

BUILDING A DEFINITION OF EXPORTING CULTURE

Even though term components seem to suggest it, the concept embodied by corporate or organizational culture does not include the whole sense and elements of “culture for internationalization”.

In fact, the evolving notions of corporate/organizational culture are neither wide nor deep enough to comprise the complexity of “culture for internationalization”. Early formal concepts built around patterns of activity, opinions and actions that arise from tradition, conditions and values (Ouchi, 1982; Smircich, 1983; Schein, 1988) or, lately, systems made up of symbols and common visions of firms and their settings on the basis of systems of shared meaning (Allaire & Firsirotu, 1992) that reveal themselves through a collective conscience (Méndez, 2003) are all overflowed by the dimensions and variables intervening in internationalization.

Of course, organizational culture is critical to the implementation of whatsoever type of strategy, since it generally influences the firm business model. And then, here and there it is possible to find useful elements that effectively contribute to the formalization of the concept under discussion. Take for instance, the efforts made by some authors to relate culture to organizational effectiveness

(Denison, 1991) in order to brace the relations among culture, strategy and competitiveness that offer quite interesting views and elements to our discussion. In fact, organizational culture can be a source of competitive advantage due to its influence on the definition and change of employee’s behavior and firm business model (Hitt, Ireland & Hoskisson, 1999).

Thus, it is unavoidable to consider cultural attributes and their changing value in diverse competitive settings to explain firm competitiveness by means of the resource and capability theory in connection to the answers provoked by exogenous stimuli (Barney, 1986 and 1991; Cabrera & Bonache, 1999; Cabello & Valle, 2002).

It is, in fact, in the framework of the relationship among firm culture-strategy-competitiveness that “culture for internationalization” acquires meaning and relevance. This type of culture involves aspects and variables of different types both within the organization and in its milieu and implies a high level of complexity as to their creation/acquisition and articulated interaction to formulate an international strategy that secures the reaching of precisely defined objectives.

“Culture for internationalization” is based on the generic concept of culture; that is, it deals with cultivated behavior or accumulated experience

that is socially transmitted or behavior acquired through social learning.

Yet, in more concrete terms, it has to be thought of from two interlocked perspectives: the firm's internal environment (organizational factors) and external environment (contextual factors) (See Exhibit 1).

A warning is due here. From this point on, the discussion will focus on "exporting culture" -a variation of "culture for internationalization"- due to its high relevance for the internationalization process of developing countries' firms.

From the organizational standpoint, "exporting culture" involves three key aspects: capability creation, organizational structure, international strategy formulation and implementation.

The choice of exports as the preferred internationalization mode is heavily conditioned by several firm and management-related strategic variables. In fact, motivation and orientation to foreign markets are influenced by the entrepreneur/manager's perceptions and some firm-related strategic considerations that turn decision-making on exports into a complex, innovating process made up of different stages where multiple variables are to be taken into account (Reid, 1981; Beamish & Calof, 1989; Leonidou & Katsikeas, 1996; Sierra, 2003; Williams & Chaston, 2004).

Firstly, since there is evidence that suggests that a firm can develop core competences both in terms of the capabilities it possesses and the way such capabilities are used to produce strategic actions, firm capability construction/enlargement¹⁰ implies important aspects such as the need to reduce problems related to a manager's only and limited perspective, shallow knowledge of different areas and the very existence of and attention given to those areas, all of which are aspects of bounded rationality (Nooteboom, 1993) that become particularly outstanding in SME's headed by a single owner-manager. On the contrary, problems affecting large firms in this aspect

¹⁰ Although authors differ a bit in their classifications, we make use of concepts by Hamel (1994), Klein and Hiscocks (1994) and Winterscheid (1994) who clearly differentiate among assets, skills, competences, and capabilities and use an ordinaly related categorization of those concepts to define them. Thus, competences are integrated by tangible and intangible assets and specific skills and may be embodied by an activity involving the accumulation of knowledge that generate an attitude to manage the plant (lean manufacturing), the channel (logistics) or the brand (advertising), for instance. Core competences, in turn, are central to the survival of the firm. Competences evolve through processes governed by capabilities or dynamic organizational routines that influence on the rate and direction of the evolution of a firm's competences. From this perspective, it is important to remark the role of persons in organizations since only individuals can acquire skills and learn to, then, transmit skills and knowledge to organizations so becoming "strategic assets".

have to do with agency, coordination, and property/profit dilution.

Changes that help overcome these difficulties arise from the innovating behavior necessary to generate learning processes that permit experience accumulation concerning product exports so that new and better practices are implemented to carry out firm activities. Only through the creation of relevant capabilities in export-related activities can a firm develop competitive advantages that improve its strategic positioning in an international setting where competitiveness is characterized by a combination of political and economic interdependence factors.

Secondly, organizational structure is essentially concerned with the existence of a relatively (in)dependent international area led by competent persons. This issue is also constrained by the distance between ownership and control. In fact, the creation of an international area implies the reallocation of firm resources that goes beyond a simple redistribution since it brings about costs derived from recruitment of expert personnel or relocation of existing resources (opportunity costs) that affect total resource availability through the internationalization project irreversibility degree (sunk costs).

Finally, formulation and implementation of the most appropriate international strategy is clearly affected by the two previous aspects (Sierra,

2003). Though exporting is, at least theoretically, the simplest alternative among a wide range of internationalization options, it involves particularly specific complexities (Hill, 2000).

Concerning key firm capabilities necessary to promote a “culture for internationalization”, a number of studies have established that variables such as educational attainment, knowledge of foreign cultures and countries, and foreign language literacy among others (Reid, 1981; Roux, 1987; Williams & Chaston, 2004) are highly relevant determinants –when measured for owners, top and middle management– of the propensity to go abroad (to export) or to expand international operations (Reid, 1981).

Of course, other organizational variables such as firm size, ownership structure related to control (*i.e.*, strategic decision-making structures) and the results of the considerations on the firm-product-market-setting bloc¹¹ do have a determinant role in the shaping of a “culture for internationalization”.

¹¹ Variables involved in this analysis include the nature of the firm (expressed through its mission and vision, objectives, goals, strategies, etc.) and the characteristics of its sector, the characteristics of competitors –particularly its strategic group–, geographic and cultural distance to the target market, and product and firm competitiveness, among others.

Thirdly, variables involved in the formulation and implementation of the international strategy (decision to go abroad, target market selection, modality and entry mode selection, timing decisions) (Sierra, 2003) are undoubtedly central to the creation of a firm's own culture related to the international dimension and its related affairs.

Now, turning to the external setting, the creation of an "exporting culture" necessarily entails the coherent articulation of the organizational aspects just mentioned and policies and particular services created by the government (*e.g.*, incentives, means of promotion, access to financial support, infrastructure) or at the meso level (*e.g.*, conformation of alliances, sector-based initiatives, inter-sector alliances). Clearly, other significant complementary issues to be considered here are an appropriate educational and training system in charge of the formation of leaders able to think of, plan and implement international strategies as deemed necessary.

The role of government and sector organizations, from their position in the firms' close setting, is not restricted to the creation of particular incentives or initiatives. It has to be understood in a wide sense so that it be recognizable as an interaction characterizing the systemic nature of the competitive mechanism that serves as background for the cre-

ation of an effective "culture for internationalization".¹²

PROMOTING SYSTEMIC EXPORTING CULTURE

Once the systemic nature of "culture for internationalization", and particularly of "exporting culture", has been substantiated, it is straightforward that the creation and promotion of such culture cannot have a different profile. This suggests that initiatives meant to create a "culture for internationalization", particularly in economies characterized by substantial necessities or structural restrictions, should focus on middle and long term actions that affect the most sensible issues mentioned before: Creation and incorporation of knowledge to create differentiation, value

¹² Leonidou & Katsikeas (1996) agree with other authors that, from a macro perspective, exports can generate benefits to national economies such as the growth of international reserves, the creation of jobs, the creation of back and forward links in different industries, and even an improvement in the welfare of the population. In the same sense and concerning today national export strategies., J. Denis Belisle, International Trade Center Executive Director, outlined at the third World Conference of Trade Promotion Organizations in Marrakech (Morocco, 25-27 October 2000): "five key challenges to re-orient trade promotion: 1. Integrate export strategy in economic planning. 2. Understand the client's mindset. 3. Create a competitive environment. 4. Incorporate feedback. 5. Encourage public-private sector partnership."

and reaction capacity; promotion of inter-firm and inter-locality alliances; creation and strengthening of distinctive local and firm-based capabilities and competences; investment in information, education and training systems to facilitate decision-making; stimulation of strategic internationalization modes other than exports.

It is self-evident from the paragraph above that initiatives to promote “exporting culture” cannot be addressed only at firms and entrepreneurs. Its focus has to be wider and include all members in a given society because such is the only way to create and incorporate knowledge in a large scale into the processes and products of a country’s industrial system. In fact, value-added generated by differentiation based on a mix of knowledge, experience and creativity takes place in a complex system where achievements in formal education and professional training, the setting of strategic objectives that comprise all stakeholders’ interests during the decision-making process, appreciation of local cultural elements in a wide sociological perspective, and sustainability of a social network built on principles as confidence and solidarity interact to create an appropriate environment.

Should this basis be neglected, policies, programs and initiatives will have an isolated impact and their results shall be inarticulate. Take, for instance, an export training program

addressed at entrepreneurs that fails to promote the acquisition and incorporation of knowledge to the firms’ processes and products to increase value-added through differentiation or to foster the creation of strategic alliances (*e.g.*, export consortia, commercial alliances) to create advantages led by reduced international operation costs. Such a program will probably accomplish scarce results represented by the completion of a successful training course and the certification of the participation of a number of entrepreneurs or managers. Of course, that is enough to justify the existence and increase of the spending budget of the agency that organized the program, but its effective strategic impact is at least uncertain.

CLOSING REMARKS

The reflection proposed here is merely exploratory and does not intend to draw definitive conclusions. The intention is to start a deep discussion that leads to the creation of roads that connect academic work with government policy formulation and implementation, and firm-level establishment of improved practices.

We have asserted that the lack of a foreign-oriented competitive strategy affects successful long-term perdurability of firms, particularly in emerging economies. That is the main reason to establish a more than for-

mal link among strategy, culture for internationalization (exporting culture) and competitiveness at firm, sector, and country level. Modern internationalization characterized in section three directly influences on country, region, and firm competitive position.

Neglected understanding of the necessary and sufficient conditions to compete in a more balanced international setting, that is the absence of a clear concept of “culture for internationalization”, shall lead countries and firms to a rear position in terms of the benefits obtained from internationalization. This is even truer for developing countries that basically depend on commodity exports.

In fact, Uppsala’s gradual internationalization model finds propitious conditions of applicability in these countries. In other words, firms have to consolidate international sales before proceeding into more advanced (*i.e.*, more complex) stages (concession of franchises and licenses, advantageous agreement negotiation, greenfield investment projects abroad) because of the barriers they face at their home settings: low value-added production, prevalence of commodity exports, extended financial constraint, poorly developed managerial culture, low government protection capacity compared to more developed nations, asymmetry disadvantages in negotiation.

After these considerations, it is indisputable that discussion, formaliza-

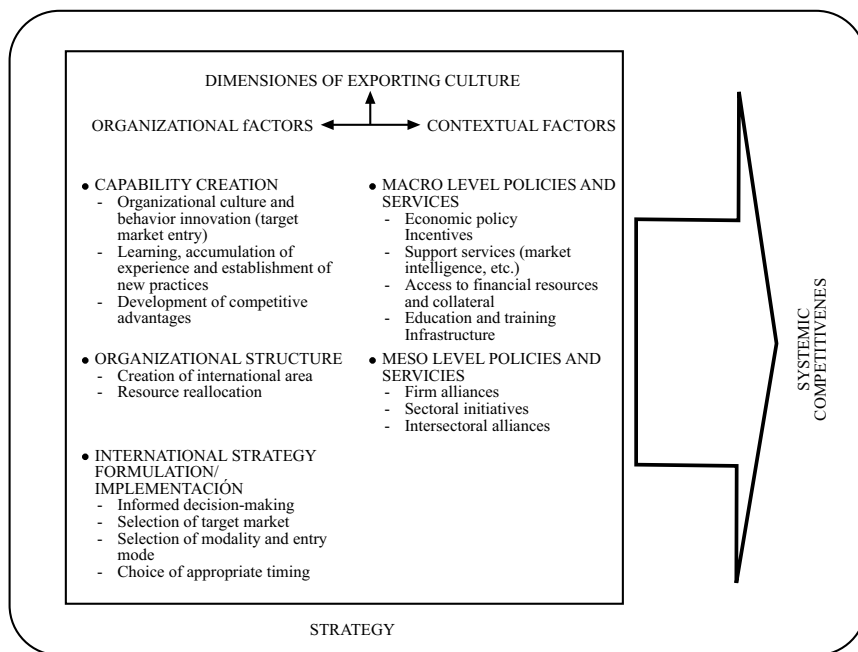
tion and application of a “culture for internationalization” concept, and particularly of “exporting culture” in the case of developing countries, is due in order to find effective ways out of the problems related to foreign market access.

The conceptual proposal advanced here brims over traditional and modern corporate and organizational culture notions. It states clear links among exporting culture, strategy and systemic competitiveness and describes exporting culture as having two dimensions (organizational and contextual) and five issues that comprise aspects related to innovation, learning, resource management, capability creation, modification of organizational structure, organization strategy formulation and implementation, network creation, and government policy roles.

Naturally, this discussion is just at its beginning and would greatly benefit from the formulation of a research agenda that appeal to all stakeholders in the subject and the creation of a forum to critically examine alternatives to go from discussion to action in a relevant way.

REFERENCES

- Allaire, Y. and M. Firsirotu. (1992) “Teorías sobre la cultura organizacional”, in H. Abarbanel *et al.*, *Cultura organizacional: aspectos*



Source: Own elaboration

EXHIBIT 1. “Exporting Culture” as an element of systemic competitiveness

- tos teóricos, prácticos y metodológicos*, Bogotá, Legis.
- Aulakh, P. S., M. Kotabe, and H. Teegen. (2000) “Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico”, in *Academy of Management Journal*, 43 (3).
- Barney, J. B. (1986) “Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?”, in *Academy of Management Review*, 11 (3).
- Barney, J. B. (1991) “Firm resources and sustained competitive advantage”, in *Journal of Management*, vol. 17, p. 99-120.
- Beamish, P. and J. Calof. (1989) “International business education: A corporate view”, in *Journal of International Business Studies*, 20 (3).
- Beamish, P., L. Karavis, A. Goerzen, and C. Lane. (1999) “The relationship between organizational structure and export performance”, in *Management International Review*, Wiesbaden, first quarter.
- Belisle, J. D. (2000) “Redefining trade promotion: Messages for TPOs”, ITC’s Executive Forum

- on National Export Strategies - International Trade Forum (held in Marrakech, Morocco), Geneva, N° 4; p. 4.
- Bilkey, W. (1982) "Variables associated with export profitability", in *Journal of International Business Studies*, 13 (2).
- Buckley, A. (1998) International investment: Value creation and appraisal, Handelshojkskolens Forlag, Copenhagen, s.e.
- Cabello, C. and R. Valle. (2002) "La cultura en la teoría de los recursos y capacidades: una aproximación empírica", Sevilla, Universidad Pablo de Olavide, mimeo.
- Cabrera, E. and J. Bonache, (1999) "An expert HR system for aligning organizational culture and strategy", in *Human Resource Planning*, 22 (1).
- Cooper, R. and E. Kleinschmidt. (1985) "The impact of export strategy on export sales performance", in *Journal of International Business Studies*, 16 (1).
- Denison, D. (1991) Cultura corporativa y productividad organizacional, Bogotá, Legis.
- González, J. I. (2001) "Entre la sustitución de importaciones y la apertura", in Misas Arango, Gabriel, *Desarrollo económico y social en Colombia. Siglo XX*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.
- Hamel, G. (1994) "The concept of core competence", in Hamel, G. and A. Heene (Eds.) *Competence-Based Competition*, NY, John Wiley & Sons Ltd.
- Hill, C. W. (2000) International business: Competing in the global marketplace. New York, McGraw Hill.
- Hitt, M., R. Ireland and R. Hoskisson. (1999) Strategic management: Competitiveness and globalization, Cincinnati (Ohio), South-Western College Publishing.
- Klein, J. and P. Hisecks. (1994) "Competence-based competition: A practical toolkit", in Hamel, G. and A. Heene (Eds.) *Competence-Based Competition*, NY, John Wiley & Sons Ltd.
- Leonidou, L. and C. S. Katsikeas. (1996) "The export development process: An integrative review of empirical models", in *Journal of International Business Studies*, 27 (3).
- Méndez, C. E. (2003) "Metodología para describir la cultura corporativa: estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial", in *Cuadernos de Administración*, Universidad Javeriana, 16 (25), January-June
- Moen, A. (1999) "The relationship between firm size, competitive advantages and export performance revisited", in *International Small Business Journal*, 18 (1).
- Nooteboom, B. (1993) "Firm size effects on transaction costs", in *Small Business Economics*, 5 (4), December.
- Ouchi, W. (1982) Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, Bogotá, Norma.
- Reid, S. (1981) "The decision-maker and export entry and expansion",

- in *Journal of International Business Studies*, 12 (2).
- Roberts, M. J. and J. R. Tybout. (1997) "The decision to export in Colombia: An empirical model of entry with sunk costs", in *American Economic Review*, No. 34.
- Roux, E. (1987) "Manager's attitude toward risk among determinants of export entry of small and medium sized firms", in Rosson, P. and Reid, S. (Eds.), *Management of export entry and expansion*, NY, Praeger.
- Schein, E. (1988) La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica, Barcelona, Plaza y Janés.
- Sierra, Jaime H. (2003) "La propiedad y el control en las decisiones de internacionalización de las empresas", in *Cuadernos de Administración*, Universidad Javeriana, 16 (26), July-December.
- Smircich, L. (1983) "Organizations and cultures", in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp 339-358.
- Valencia Barrera, M. (2004) "Competencia entre pobres y fórmula mágica para el TLC", in *Diario de Occidente*, Cali, October 27.
- Williams, J. E. M. and Chaston, I. (2004) "Links between the linguistic ability and international experience of export managers and their export marketing intelligence behaviour", in *International Small Business Journal*, 22 (5).
- Winterscheid, B. (1994) "Building capability from within: The insider's view of core competence", in Hamel, G. and A. Heene (Eds.) *Competence-Based Competition*, NY, John Wiley & Sons Ltd.
- Young, S., J. Hamill, C. Wheeler and R. Davies. (1989) *International market entry and development*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.

Internet websites

acoa.ca
aguascalientes.gob.mx
desenvolvimento.gov.br
e-campo.com
exportapymes.com
exportpampa.com
mincomercio.gov.co
mpc.gov.ve
proexport.gov.co
wto.org &

Networks and Regional Competitiveness: Towards a Transaction Cost Approach of Small-Scale Cooperation

Daniel Friel*

ABSTRACT:

A preoccupation with competition often dominates the study of governance. A focus on competition often unnecessarily precludes the possibility that regional institutions can suspend competition in certain areas and facilitate cooperation among potential rivals, thereby potentially contributing to their mutual success. In many ways companies cooperating through these types of networks have a greater degree of flexibility than firms which are forced to rely solely on hierarchies or markets for solutions to their problems. In order to fully understand how such networks work, this article first parses out differences in definitions of networks in order to understand how the type of network mentioned above actually differs from other uses of this term. Then it develops a theory of governance that goes beyond hierarchies and markets by demonstrating how this type of network can lead to reductions in transaction costs. This claim is illustrated on hand from examples of alternative forms of organization in Germany and Italy.

Keywords: *networks, transaction costs, governance, alternative forms of production, competition, flexibility, markets, hierarchies*

RESUMEN

Los estudios de Gobierno Corporativo normalmente son dominados por la preocupación con respecto a la competencia. Enfocarse en la competencia imposibilita de manera innecesaria la posibilidad que tienen las instituciones de suspender su competencia en ciertas áreas y facilitar una cooperación entre rivales potenciales, de tal forma que, de manera potencial, se contribuya al éxito mutuo. De muchas maneras las compañías que cooperan en este tipo de redes presentan mayor grado de flexibilidad que las firmas que son forzadas a depender exclusivamente de las jerarquías o de los mercados para la solución de sus problemas. Para poder entender la forma en la cual trabajan la redes de trabajo, este artículo, primero, analizará las diferencias en las

* Profesor Universidad de San Andrés in Buenos Aires, Argentina and Profesor Asociado de Universidad de Rosario in Bogota, Colombia. Ph.D. in Political Science, Comparative politics – New School For Social Research. E:mail: dfriel@udesa.edu.ar

definiciones de redes, para comprender cómo el tipo de redes mencionadas anteriormente se diferencian de manera real de otras aplicaciones que se le dan a este término. Luego, desarrolla una teoría de gobernabilidad que sobrepasa las jerarquías y los mercados, demostrando cómo este tipo de redes conllevan a la reducción de costos de transacción. Esta afirmación se ilustra a partir de ejemplos de formas de organización alternativas en Alemania e Italia.

Palabras clave: Redes, costos de transacción, gobernabilidad, formas alternativas de producción, competencia, flexibilidad, mercados, jerarquías.

INTRODUCTION

The development of hierarchies as means for organizing production through the internalization of activities instead of the purchasing of products and services on markets is inherently linked to the development of mass markets (Chandler 1977; 1981). Although Adam Smith used the example of a pin factory, a rather simple type of production, to explain the benefits of mass production, the real advantage of this form of production is derived from the simplification of complex tasks for producing complex products. According to Coase (1937) and Williamson (1981a; 1981b) hierarchies are more efficient than the market in performing transactions when they are sufficiently complex and perpetually changing. Clearly an automobile is more complicated to produce than a horse carriage. The emergence of mass standardized production alongside the development of mass markets and hierarchies in the late 19th century is clearly not a coincidence. Hierarchies emerged as a mechanism to deal with complex-

ity in production and distribution. As Chandler (1977; 1981) has shown mass production and mass production arose to meet the organizational demands of mass markets.

When production was simple markets could easily serve to coordinate productive activities. After all the development of cottage industries served as a market-based form of production to undermine the monopolies of the guilds. Arguably, the putting-out system of production emerged as a means for dealing with the growing complexity of organizing production. Quality was a problem even 300 years ago. Douglas North (1981) contends that the putting-out system really represented a “primitive firm” because of the control which merchants gained in enforcing quality standards in each stage of the production process. It can also be considered a primitive firm because it replaced market relations between producers and merchants with an employment relationship in which workers were tied to producing for one merchant.

As capitalism progressed, merchants found it beneficial to consolidate production activities in one location as a means for limiting the opportunistic behavior of workers in the putting-out system; workers in the putting-out system would often produce products for a variety of merchants even though their contract with the merchant who supplied them their equipment and raw materials forbid them for doing so. The advantages of the manufactory system derived from improvements in the ability of merchants to police and monitor their workers. In essence, this system reduced opportunism through improvements in policing and monitoring, thereby leading to a reduction in transaction costs.

Nevertheless, as we will see in this article, hierarchies are not the only mechanisms for limiting such behavior. Networks, usually supported by specific institutions, can also serve to limit such behavior while also providing firms with the means for dealing with increasing complexity. In this context it is necessary for scholars to reconsider the widely accepted proposition that hierarchies are the best mechanism for dealing with opportunism. Historically networks have proven particularly effective in coordinating relatively complex forms of production in north-central Italy as well as central and southwestern Germany. Although these networks do not fully supplant hierarchical forms of coordination, they do en-

able firms to lessen the degree to which they have to rely on hierarchies as mechanisms for reducing complexity and opportunism.

Paradoxically a transaction cost analysis can enable scholars to understand how networks can come to supplant a portion of hierarchical control. Customarily the transaction cost literature has only been used to explain why firms chose hierarchies or markets as a form of coordination. However, this article seeks to demonstrate that networks can prove effective in lowering transaction costs by increasing levels of trust and thereby eliminating the costly need to monitor contracts with outside suppliers. Although Douglas North (1990a) argued that national institutions can lead to improvements in trust and thereby reductions in transaction costs, it is important to note that he was examining institutions that impacted trust on a national level. This article examines focuses on how regional institutions can foster trust amongst a limited group and lead to a reduction in transaction costs for participants in networks which benefit from these institutions. Relations between firms within a network should not be mistaken for market relations as the extent of the relations between firms in a network goes far beyond merely establishing prices and terms of delivery. Such networks can even go as far as dividing up stages in a production process between a multiple of independent firms. Such

activities are done within a closed group rather than through the market or a hierarchy. Under the right circumstances networks can prove to be a viable alternative to hierarchies as they are able to suspend competition much like what occurs within traditional hierarchies.

Markets and hierarchies require only a relatively limited level of support from the institutional setting in which transactions are completed. In stark contrast, networks would seem to require an relatively extensive degree of institutional support, ranging from training to research and development institutions. This article seeks to shed light on the importance of such institutions by examining how they support networks in the regions of Germany and Italy mentioned above. In doing so this article seeks to spark a larger debate about the importance of institutions in shaping the behavior of firms in general.¹ Such an endeavor builds on Coase's (1998) desire to see research undertaken to probe the interrelationships between transaction costs and institutions.

First this article seeks to establish a definition of governance that goes beyond viewing firms as atomistic

actors operating without environmental limitations or assistance. Such a definition is necessary if scholars are to fully appreciate how institutions can actually impact the behavior of firms. Next this article examines core works in the area of transaction costs to probe an understanding of how transaction costs can be reduced in networks. Next this article parses out different definitions of networks in order to specify exactly what types of networks are being addressed here and promote a clarification of what this term is actually used to describe. Finally, this article illustrates how networks, supported by a variety of extra-firm institutions, function in present-day north-central Italy. It also demonstrates how such networks functioned until the beginning of World War II in southwestern and central Germany, while also showing how they influence the behavior of firms today.

WHAT IS GOVERNANCE

In order to understand how networks can function as a mechanism for coordinating activities between firms, it is necessary to have a definition of governance which goes beyond merely focusing on ownership and control. Surely public companies with boards of directors act differently than privately held firms directed by an individual or a small group of private investors. However, such definitions

¹ This author's dissertation examines how labor laws, training systems and relations with unions in Germany and the United States impacted the ability of a German conglomerate to implement the same lean production program in the United States and Germany. See Friel (2003).

of governance fail to take into account how a firm's environment actually affects its behavior. Differences in strategies pursued by firms can not be explained simply by ownership structure. At the same time, such differences can not solely be explained by the nature of markets or technological factors in a particular national context (Herrigel 1994). Institutional arrangements and legal frameworks also shape economic behavior. Such factors limit the maneuverability of firms much like technologies and markets but regrettably too little attention has been paid to them.²

Only in the idealized world of deregulated markets, which is the primary focus of the majority of economists, do such institutions not matter. In such accounts states only provide the minimal conditions for firms and markets to operate (Hollingsworth/ Streeck 1994; DiMaggio/Powell 1983). Without contract law and the force to back it up firms would run into incredibly high transaction costs in enforcing contracts. Consequently states are only needed to act like a Leviathan ready to punish those who do not live up to their contracts. Clearly, the actions of states in regulating corporate behavior go far be-

yond merely creating a relatively efficient basis for contracts. It is hard to imagine any state that does nothing else but punish opportunistic actors. Furthermore, scholars should not simply assume that any involvement of states in their economies beyond the mere enforcement of contracts is undesirable. Indeed, the role of states in shaping corporate activity across sectors and nations is an important issue for research in the area of governance (Hollingsworth/ Streeck 1994).

The activities of *all* states over time help to form the general historical context in which firms operate. Herrigel (1994) uses the term industrial order to highlight the impact of history on the behavior of firms. "An industrial order is the peculiar social, political, and legal framework constructed over the course of the industrialization process that shapes the way that producers serving given product markets collectively define the legitimate boundaries of industrial practice" (97). It is a politically and socially created framework that provides an understanding of the basic factors that shape how corporations make decisions. An industrial order constitutes and validates general kinds of shared beliefs in a "community of producers". These ideas are not written down but nonetheless form the "collective conceptualization" that shape corporate actions. North (1990a; 1990b) calls the collective norms and values un-

² For example, this author's dissertation examines how labor laws in Germany cause firms to be more likely to pursue strategies focused on utilizing their existing workforce rather than on relying on external labor markets. See Friel (2003).

derlying such conceptualizations in formal institutions. He separates their influence from the study of formal institutions such as labor laws. As with Herrigel, North contends that such institutions limit and define the sets of choices individuals face by providing a stable structure for human interaction. In considering institutions in this manner, the following definition offered by Hollingsworth et. al. (1994) would seem to be appropriate for the study of governance. They define governance as “the totality of institutional arrangements – including rules and rule-making agents – that regulate transactions inside and across the boundaries of an economic system” (5). In the end an industrial order, or what this author refers to as a system of governance, excludes certain types of behavior while making other types possible.

Informal institutions can not be separated from formal ones. Arguably all informal institutions were created, or at least influenced, by concrete historical events or even concrete laws which may no longer even exist. History matters because it provides the general context for understanding how informal institutions emerge.³ Informal networks and communities, such as those found in certain regions of Italy and parts of Germany

have a profound impact on the behavior of firms even if the historical events that provided the conditions for their emergence happened centuries before. Indeed informal institutions are difficult to study because they are neither directly observable nor easily quantifiable in any meaningful sense.

THE IMPORTANCE OF TRANSACTION COSTS

Chandler (1977) contends that the concentration of activities within a firm proves more efficient as markets grow larger and products become more complex. In a similar vein Williamson (1981a; 1981b; 1985) contends that the greater the uncertainty of outcome and asset specificity required, the more likely firms will internalize activities rather than rely on markets. On the other hand, North (1990a; 1990b) pointed out that political institutions reduce uncertainty by creating a stable exchange structure.⁴ Thus, *ceteris paribus*, such institutions will increase the likelihood that firms will rely on markets rather than hierarchies as the latter as are created to deal with uncertainty according to Williamson (1981a; 1981b; 1985). Although North does not address the issues of hierarchies or markets directly, the

³ I am thankful to Carlos Acuña at the Universidad de San Andres in Buenos Aires, Argentina for helping me to clarify this particular point.

⁴ North specifically contends that we should not imply an efficient outcome from the existence of such institutions.

focus of Chander and Williamson solely on these two alternatives leaves open the need for studies which examine the effect of institutions on networks as means for providing coordination between independent firms. We need to consider the possibility that certain formal and informal institutions at the regional level may actually provide firms the means for reducing transaction costs through networks rather than simply through markets or hierarchies. Under such conditions networks may actually prove to have lower transaction costs than markets or hierarchies.

The policing and monitoring of contracts on the open market needs to occur to ensure that mutual expectations are fulfilled. At the same time, employment contracts have to be policed and monitored as well. Managers in hierarchies perform both of these tasks. Policing and monitoring also occurs in networks. However, this form of control is beyond the reach of an individual firm. Instead, it occurs through interactions between individual firms that belong to a particular network. Although the transaction costs of such activities have been widely discussed for markets and hierarchies, up to this point no one has tackled the issue of transaction costs in networks. North (1999a; 1990b) has argued that institutions that facilitate trust can lead to reductions in transaction costs. Thus, if it can be demonstrated that

networks create institutions that improve levels of trust, it is logical to infer that they can also reduce transaction costs.

DIFFERENTIATING BETWEEN DIFFERENT TYPES OF NETWORKS

Although Porter (1990) drew attention to the importance of “clustering”, namely the existence of companies in the same industry and region, he did not adequately probe the extent of connections between firms. One of the goals of this article is to probe differences in regional networks in an attempt to provide an overview of the extent of cooperation which can exist between firms in this type of environment. Although clustering clearly presents firms opportunities to cooperate with one another on a variety of levels, the mere fact that firms are located in the same region tells us nothing about whether or how they actually cooperate. Naturally, firms can be located in the same region without cooperating at all. Saxenian (1996) has shown that the industrial district around route 128 in Boston is merely a grouping of firms. It does not exhibit the type of cooperation and joint coordination in Germany or Italy as described below. Quite often the term network is used to describe any type of close relationship between firms. However, using this term in that manner reduces its utility as it can refer to

almost any situation in which relations between companies go beyond standard textbook descriptions of arms-length contracting. Hence, now this article will seek to parse out differences between different ways in which this term is used.

First we need to distinguish a cluster from a network. A cluster could be defined merely as a group of firms located in the same region whereas a network would involve some type of cooperation between firms. Hence, a cluster may be a network but by definition it does not have to be one. A network also does not have to be a cluster as some definitions of networks examine long-term relations between firms and their suppliers. Of course, such suppliers are not necessarily located in the same region as the firm for which they are working. The best example of this type of network is the type of relations that exist between firms and suppliers in Japan. Although suppliers are often integrated into research and development teams of large companies, they are still dependent, and subordinate to, the larger company (Kester 1996). Clearly such relations go far beyond the standard market relations between a firm and its supplier. Locke (1995) contends that firms embedded in such networks will be better able to share information, create alliances and build trust than firms operating in more hierarchical or fragmented networks. This article argues that this

is just one type of network. I will use the term *quasi-hierarchical network* to describe this type of relationship as we have to remember that the supplier is heavily dependent for its livelihood on the larger firm with which it is cooperating.

I will term the second type of network often confronted in the literature as *sociological networks*. Some scholars working on networks merely use this term to describe close social relations between business partners. It is termed sociological networks largely because it is used most widely in the field of sociology. Scholars such as Granovetter (1985) demonstrate how social relations, instead of the market, regulate behavior and economic activity. In essence, these authors emphasize the role of what North (1990a, 1990b) has termed informal institutions. However, unlike North these scholars look at the role which such institutions play within groups of people instead of within a society as a whole.

The third type of network often examined under the general rubric of this term I will define as *institutionalized networks*. This author suggests the following working definition of such networks: groups of firms, associations, and occasionally government agencies that cooperate to realize functions normally performed by a single firm. It focuses on coordination between firms instead of in hierarchies or markets. As Best

(1990) points out networks can even replace the role played by hierarchies in coordinating activities in the production of products. Such networks are indeed exclusive as membership is required. Furthermore, firms tend to share functions extensively with each other in such networks. Some of them actually share research institutes and/or sales and marketing activities. Formal institutions outside of the control of any single firm keep the network, and each individual firm, functioning. Quite often such institutions are either supported or even funded by regional governments.

Hollingsworth and Streeck (1994) claim that governments in Germany and Japan facilitate, and even sometimes compel, sectoral groups to organize and govern themselves in distinct ways. In the end these states provide sectors with *additional facilities* to govern transactions. They point out that the existence of associations can lead to the preservation of small companies which would otherwise fail. The absence of employer associations in the tool making sector in the United States may be one of the reasons why there are few small producers in this sector. These authors conclude “empirical research is therefore more likely to find networks to be present and effective where there is also a facilitating state or association” (276). These authors even suggest that firms located in “institutionally rich” settings may override or supplement the logic

of hierarchies and markets and enable firms to prevail in international competition with firms operating in a more standard neoclassical governance system dominated by hierarchies and markets.

Nevertheless, institutionally rich settings do not have to be either created or fostered by national governments. Herrigel (1996) and Locke (1995) suggest in separate works that such environments can be created by regional governments. Herrigel (1996) emphasizes the important role of local governments in helping to establish and then subsidize training institutes for local firms. He also highlights their important role in sanctioning the creation of cooperative banks. Local governments in the middle of the 19th century often fostered the development of such banks as an explicit means for preventing the development of the type of poor proletariat common in many English cities. Locke (1995) contends that the lack of strong, centralized institutions in Italy did not simply lead to the type of laissez-faire capitalism common in Anglo-Saxon countries. Instead, a dense network of regulation and order emerged in Italy on the regional level. In practice, national Italian politics actually came to accommodate, if not encourage, regional differentiation. The dominance of one form of governance over another is usually related not simply to historical circumstances but rather to concrete political actions

undertaken by governments at national and state levels (Locke 1995 Piore/Sable 1984; Sabel/Zeitlin 1985 and 1997; Hollingsworth et. al. 1994).

The focus on politics instead of history leaves open the possibility that some countries may deliberately chose to create the conditions for networks to emerge. If differences in systems of governance are understood in terms of history, there is a tendency just to provide thick descriptions of such differences and attribute these differences to some type of "path-dependency". In this context it is important to remember that history teaches us that paths can and do change. Yet, such changes occur through concrete political action, not merely through passive adjustments to either existing cultural traits or some predetermined path for capitalist development.⁵

THE DIVERSITY OF INSTITUTIONS UNDERLYING NETWORKS

This section of the article provides a brief overview of the differing de-

grees of cooperation between firms in institutionalized networks outlined above before moving on to a discussion of the cases of Germany and Italy. It pays particular attention to the institutions which underlie such networks. The goal of this section is to demonstrate how under the right conditions institutionalized networks can replace hierarchies in helping firms coordinate the production and sales of their goods.

Employer associations and municipal governments in industrial districts with this type of network serve to balance competition and cooperation, thereby enabling firms to compete with each other based on the innovation of new products rather than simple reductions in labor costs. In effect they police the type of competition in which these firms engage (Piore/Sabel 1984; Sabel/Zeitlin 1985). Best (1990) has shown that the decline of small furniture manufactures in England can largely be traced to the lack of coordination between these firms and the resulting price wars which emerged between them. Paradoxically, the lack of a coordinated policy between these firms lead to the ability of similar German and Italian manufactures, operating in what I have termed institutionalized networks, to take over substantial portions of the English market for furniture.

Firms operating in such networks often have the help of municipal

⁵ Piore and Sabel (1984) point out that both Marxists and economists following the ideas of neoclassical economics first described by Adam Smith agree that mass standardized production pursued by independent firms will naturally come to dominate all other forms of production.

governments in establishing training institutes to provide them with workers who have the types of skills they need. These governments also sometimes work to help the firms jointly establish research institutes to pursue innovations to benefit all firms involved in a particular network. Although some municipal governments support efforts by such networks to establish cooperative banks, other networks solve their credit problems simply by creating institutions that serve as intermediaries between banks and their members (Piore/Sabel 1984; Best 1990). “An individual cannot supply the requisite trust to a banker to obtain working capital, but a financial consortium can” (Best 1990: 238). It is in the interests of such consortiums to provide reliable information so that they can be sure to obtain credit for other members in the future. In the end, such institutions serve to provide these firms with economies of scale for certain services which they would otherwise not be able to afford to do themselves and for which the market will not always work effectively (Best 1990).

Levels of cooperation between firms in such networks can be quite extensive. Sometimes this cooperation extends to coordinating stages of the same production process between firms. In some of these networks a lead firm spreads production across a variety of small shops within the network having each perform the part of production for which they are most

qualified. In such networks different firms usually specialize in different stages of a production process. This specialization enables firms to use their specialized machines more often than would otherwise be the case, thereby enabling them to realize economies of scale, albeit by relying on other firms. Production across firms within a network is not always guided by the same firm. The lead role often shifts between different firms with changes in the marketplace. Hence, firms are not permanent subcontractors in such networks, nor are they permanently lead firms (Piore/Sabel 1984). Governance does not occur within a hierarchy or a market in this case as the network of independent firms acts to coordinate activities within a group of independent firms. They do not open a bidding process nor internalize activities within their own hierarchy (Best 1990). Firms in institutionalized networks are also able to benefit from the knowledge and experience of other firms much in the way that large firms in Japan benefit from close contacts to their suppliers in quasi-hierarchical networks. Such contacts enable firms to help each other in both product and process innovation. In this sense firms are what Best (1990) labels “collectively entrepreneurial”. Learning and adapting to changes in the marketplace are both collective endeavors. These relations are sustained both by concrete institutions and ideas of reciprocity.

Networks in Italy

According to Locke (1995), decisions of corporations in Italy are embedded in local and regional socio-political networks which create different mixes of constraints and resources. These networks can exist in Italy largely because of the inability of the national government to effectively regulate firm behavior on a national basis. In this sense the Italian economy should be viewed “not as a coherent national system but rather an incoherent composite of diverse subnational patterns that coexist (often uneasily) within the same national territory” (x). For Regini (1997) the success of companies in Italy depends on their ability to circumvent national regulations and take advantage of local networks. Yet, their success can depend on the types of institutions sponsored or sanctioned by municipal governments.

Some local governments do more than others in seeking to support the activities of businesses in their region. The municipal governments in north-central Italy take an active role in supporting small businesses by helping them to establish institutionalized networks. The origin of this type of network sometimes rests in concrete political decisions reached by governments in a time of crisis. In the 1950s the economy of Modena, an important city in north-central Italy, was facing severe problems after FIAT’s agricultural equipment divi-

sion, the largest employer at the time, was forced to terminate a large number of employers, thereby contributing to the existing unemployment problem in this city. The municipal government responded by creating industrial parks and establishing the basic institutions for supporting networked-based firms in them. It bought large tracts of land and then leased or sold them to small individual producers. Within three to four years 74 firms had come to settle in the first park they established. The success of this industrial park led the government to establish more (Best 1990). Local governments did more than just facilitate the creation of industrial parks. They also opened vocational schools in regions in which artisan organizations or firms themselves did not establish them on their own. In some regions municipal governments also operated research centers quite similar to ones found in Japan.

Other institutions in Italy are particularly supportive of small businesses. The National Confederation of Artisans, *Confederazione Nazionale dell’Artigianato* (CNA) created in 1946 is a rare blend of governmental agency and trade association. To qualify to be member of this association a firm has to employ fewer than 19 people and qualify to be classified as an artisan firm, defined by statute as having an owner actively engaged in the production process. Membership in the CNA costs roughly \$6,000 per year. Firms are interested in join-

ing this association because of the wide variety of benefits it offers. The assistance this organization offers such firms can be broken down into four different types of services, namely financial assistance, the formation of common business centers, help with sales and marketing, including helping firms to sell their products abroad as well as assistance in establishing purchasing cooperatives (Best 1990). Each is discussed in turn below.

The CNA provides banks with detailed financial reports on any company seeking a loan. This association first evaluates the prospects for a loan before passing the request on to a bank. In essence, it acts as a clearinghouse vouching for the viability of the company and its prospects. Banks are usually reluctant to provide loans to small businesses simply because the costs of evaluating the credit worthiness of such borrowers is simply too high (Best 1990). In the end, the CNA covers this cost, thereby reducing the transaction costs of the lender. Thus, this institution acts to ensure that smaller companies will be able to get loans even when the transaction costs on the open market customarily associated with such loans are prohibitively high.

The CNA also assists member firms in creating business centers to serve its members in industrial parks. Such centers provide members of this association assistance in marketing,

technological concerns, accounting services and teaching facilities. Although these services are not contained within the actual hierarchy of any single member firm, and therefore not within the direct control of any particular firm, such services are not simply contracted through market mechanisms. A firm has to be a member of the CNA in order to have access to these business centers (Best 1990).

The CNA also offers firms direct help in selling their products abroad. Such assistance ranges from sales missions overseas to providing contacts to governmental bodies that promote trade. The export office of the CNA also offers translation facilities to help companies promote their products abroad. Finally the CNA provides assistance for firms in establishing purchasing cooperatives enabling firms to substantively reduce the costs they pay for raw materials. In the end the links between firms within the CNA are quite extensive. However, each firm remains autonomous in how they reach decisions and chose to finance their operations (Best 1990). Now this article turns to the development of networks in Germany and attempts to demonstrate how they have evolved and how they offer distinct means for reducing transaction costs and increasing cooperation between firms in institutionalized networks.

Networks in Germany

Garry Herrigel (1996) suggests that regional institutions in southwestern and central Germany enabled a more decentralized form of production to develop alongside a more traditional standardized form of mass production. He contends that the decentralized form of production was dynamic, competitive and capable of continuous improvement from the 17th through the mid 20th century. Despite this contention, this article argues institutionalized networks persisted in Germany albeit in a form slightly different from its predecessor. This section of the article actually uses Herrigel's description of the organization of current machine tool producers in Germany as a means for arguing that such networks remain important for corporations in this country. First this author summarizes Herrigel's description of institutions and the networks they supported in decentralized production before moving onto his discussion of the case of machine tool producers.

Decentralized production in Germany developed and grew within an industrial order that was not firm-centered. Organizational development and growth occurred "within inter- and extra-firm regional systems of production that constitute and shape the behavior of various producer units, governance mecha-

nisms, and sectors within them" (Herrigel 1996: 33). This form of production first emerged with the development of the putting-out system in the 17th century. It emerged in areas in which peasants owned plots of land and remained active in agricultural production. In contrast mass production emerged in areas in which workers did not own parcels of land and therefore were not active in agriculture.

Regional governments in southwestern and central Germany worked to promote a decentralized form of production because they wanted to prevent the emergence of industrial class that would fight for political power. The desire of municipal governments to protect small producers grew with the emergence of industrialization in England. At this time, these governments supported small producers as a means for avoiding the social problems associated with the development of a proletariat tied to mass production. In order to protect local production, governments would often resort to tariffs, monopolies and direct subsidies. Some government passed laws that simply prevented merchants from forming larger companies (Herrigel 1996).

By the 1800s the labor force in this region still possessed land and many laborers continued to produce in a decentralized form of production. Local producers responded to the challenge from mass standardized

producers in England by specializing in the production of goods that the British did not produce or by moving into markets in which the British were not competing. This strategy enabled producers to simply bypass the need to centralize and create larger companies. Some producers in the decentralized form of production concentrated on customizing goods rather than producing homogeneous ones. Those companies that competed directly with the British were adept at quickly changing their production processes to shift to the production of different varieties of goods. While some small producers basically became suppliers to emerging larger firms, others formed loose associations which facilitated cooperation between these small shops. Like in Italy, the relationships between these different firms was rather fluid. Sometimes a firm would act as a lead contractor on a particular project and at other times the firm would simply be a subcontractor working for other firms in their region. In essence firms came to rely on each other for intermediate goods rather than relying on the market and “outside” merchants.

Each firm within the network was well aware of the specialties of the other firms and would tap into them when the particular product it was producing required it. In the end these producers developed a mutual understanding of common ends maintained and monitored by common ties of

loyalty and honor which together generate a feeling of mutual dependence and respect (Herrigel 1996). Although Herrigel does not comment on the ramification of these characteristics for transaction costs, it is clear from the transaction cost literature that such costs are lower when there is a high degree of trust. Consequently, these firms did not have to increase the scope of their activities and integrate horizontally or vertically simply because they had another mechanism for reducing transaction costs as their operations grew more complex.

These firms actually jointly undertook many of the activities which larger companies customarily do by themselves, thereby enabling these firms to remain small producers simply by pooling their resources. First of all these firms created joint research institutes which enabled them to share the costs of developing new technologies. Besides conducting research these institutes also experimented with materials, trained technicians and help these firms to actually develop new products. These firms also created institutions to train their workers in the skills required by a particular set of firms. These training institutes were sometimes subsidized by local governments.

Earlier in the 19th century some local governments sanctioned the creation of cooperative banks out of a fear of proletarianization. Such banks were created simply because small firms

could not easily obtain credit due their limited resources. Small companies in these institutionalized networks had recognized the benefit of creating banks from which all companies within the network could borrow. In this context it is important to note that these banks formed a closed money system to which firms and individuals outside of a particular production network were denied access. In this sense, the experience of these German firms differed from firms in the north-central Italy which as mentioned above almost a century later found a different mechanism for securing loans through existing banks.

During the interwar period in the 20th century some small firms banded together to jointly market their goods sometimes forming independent sales companies. Some firms joined together to form raw material cooperatives as a means for reducing their costs and remaining competitive. A few firms actually formed associations which pooled the profits of what was considered a group of financially independent companies. Nevertheless, many networks of small firms were practically eliminated in Germany during the interwar period when the Weimar government took over many forms of taxation which had formerly been levied by local governments, thereby denying local governments the need funds which some had used to support local networks. The Weimar government undertook this measure as a method

to reparations imposed upon the allied powers after the World War I (Herrigel 1996). Hence, this decentralized form of production was not undermined by the natural progression of history but rather by a concrete historical event and the politics that surrounded it.

Although this decentralized production practically disappeared in Germany after the Weimar period, many German firms nevertheless would continue to rely on institutionalized networks as a means for organizing work and addressing problems, albeit without the extensive decentralization which existed in the former type of production. Herrigel (1994) contends that production in the machine tool producing industry in Germany after World War II “is governed by a complex network of public and private institutions (including firms) in which mechanisms of price, authority and trust interact in complex, yet highly flexible ways (97).

Herrigel (1994) demonstrates how these institutions served to shape the actions of producers in the machine tool industry in Germany by comparing it to how companies in the same industry in the United State reacted to changing circumstances. In general production in this industry in Germany tended to be more flexible than their competitors in the United States because the political, legal, social and economic legacy of Ger-

many was not as favorable to the creation of large-scale production. The legacy of craft-style production in this industry in Germany caused German firms to be more willing to rely on each other and other institutions in society as mechanisms for addressing problems. The reliance of firms on each other enabled firms to specialize and customize without fully centralizing. Firms simply avoided internalizing more activities or employing more workers when markets grew by relying on each other's capacity. They avoided such strategies because they wanted to avoid the need of terminating workers once markets turned sour (Herrigel 1994).

The best organizational means to adapt to changes in the market in Germany was for firms simply to buy parts from other suppliers and rely on subcontracting as a means for increasing productive capacity. Much like in north-central Italy firms would sometimes hire subcontractors while other times they would take jobs as a subcontractor. Thus, the firms did not view themselves as independent entities as was the case with firms in the United States. They saw themselves more as a community of producers. This orientation enabled these firms to socialize many of their costs by constructing a broad infrastructure of institutions to provide services to all producers within this network. As Herrigel (1994) shows, the institutions these producers created to support each other were extensive.

Four institutions were of particular importance: vocational education, where artisan producers could oversee and organize education, the development of national research institutes, technical universities dedicated to disseminating information amongst all producers., a cooperative banking system, to improve access to capital and a trade association (116–117).

Firms in such networks also formed specialized finishing associations in which firms agreed to specialize in particular areas, ceding other areas to other firms in the group. These firms did not create a hierarchy but instead chose to negotiate with each other about the definition and demarcation of markets. These associations forbid companies from diversifying during economic downturns, thereby forcing companies to remain innovative or leave the association. The association also effectively prevented any type of merger between companies, thereby preventing any particular firm from gaining a disproportionate amount of market power (Herrigel 1994).

This network established between these firms could only be maintained with a high degree of loyalty and trust. This governance system required the preservation of the division of labor between these firms. By the 1970s these firms were able to face international competition by spreading increasing costs across their networks, thereby preventing each individual firm from facing the

type of staggering costs faced by their U.S. competitors. Training costs in particular were absorbed, or communalized through the dual system of training in Germany. Workers coming out of such training already had the types of skills necessary for the new challenges facing companies in this industry at this time. Their U.S. counterparts did not have such an advantage largely because of the diffuse nature of the training system there. At the same time, non-competing firms created common research and development facilities, thereby facilitating the exchange of know-how (Herrigel 1994).

By comparison production in this industry in the United States was largely organized by hierarchies and markets by the 1920s. Nearly all aspects of firm behavior were centralized in hierarchies, including production, vocational training, and product development. Consequently, extra-firm cooperation between different companies in this industry which existed before this consolidation within hierarchies disappeared. Firms in the United States were even reluctant to buy parts from small producers out of a fear that they would provide these smaller companies access to proprietary information which these firms could then use against them. In essence firms tended to draw strict boundaries between themselves and the rest of society. Trust between firms was difficult because of these boundaries (Herrigel 1994).

Since firms in the United States could not cooperate with each other either to produce products or train workers, they faced difficulties in their market in the 80s when customers were demanding customized machines. These firms could not find refuge in the markets for standardized products simply because this market was saturated with a number of different foreign producers. Product life cycles were also declining while the cost of developing new products was increasing. Consequently, many producers in the United States responded to pressures on price by attempting to reduce costs through outsourcing. They could not afford the new training necessary and they could not cooperate and pool their resources. These firms faced difficulties largely because they had organized their activities within hierarchies and markets

CONCLUSION

Clearly we can not compare different mechanisms for organizing economic activity if we can not get beyond simple characterizations such as markets and hierarchies and the general notions of governance derive from these concepts. At the same time, we can not appreciate the great variety of alternatives to markets and hierarchies unless we attempt to parse out differences between alternative definitions of the term network. This article has attempted to

do both while also suggesting how networks in certain circumstances could lead to lower transaction costs which could be found in markets or hierarchies.

Institutionalized networks would seem to exist in an institutional environment that is supported by inter-firm associations and at least tacit government support, if not active participation. Clearly historical legacies can interfere in the ability of countries or regions to create such institutions (Piore/Sabel 84). Nevertheless, this should not blind scholars to the fact that historical precedents are constantly being reshaped and sometimes even destroyed by reactions of politicians to concrete situations requiring action. Clearly areas with historical precedents facilitating the creation of state involvement in business activities or an active associational life may find it easier to create or sustain institutionalized networks. However, it should not lead scholars to believe that such institutions can not be created in regions without such historical precedents.

As we have seen, market coordination can undermine the potential for small businesses to succeed. The success of small firms in north-central Italy would seem to be based on inter-firm cooperation facilitated through a variety of regional and national institutions. These institutions promote cooperation between firms so that they can avoid becoming

larger. In general, firms would seem to increase in size when they can not find other means for facilitating cooperation with their potential competitors. The comparison between the machine tool producers in the United States and Germany would seem to make this point clear.

We still do not know whether transaction costs in particular industries could actually be lower in institutionalized networks than in hierarchies or markets. One hint to the possibility this could be the case at least for some industries is North's (1990a) insight that trust reduces transaction costs. As we have seen in this article institutionalized networks are built at least partially on trust. However, trust alone is not enough. This article has attempted to demonstrate that concrete formal institutions are critical for the type of cooperation which actually occurs in institutionalized networks. In the end, the possibility to reduce transaction costs through such networks seems to depend rather substantively on the nature of the institutional setting in which such networks exist. This article is just a preliminary attempt to survey the terrain, thereby providing the basis for future research.

WORKS CITED

Best, Michael 1990 *The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring* Cam-

- bridge, Massachusetts: Harvard University Press
- Chandler, Alfred 1981 "The United States: Seedbed of Managerial Capitalism" in eds. Alfred Chandler and Herman Daems *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise* Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- _____, 1977 *The Visible Hand: The managerial Revolution in American Business* Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Coase, Ronald 1998 "The New Institutional Economics" *The American Economic Review* 88, no. 2: 72-72.
- _____, 1937 "The Nature of the Firm" *Economica* 4:386-405
- Crouch, Colin and Wolfgang Streeck 1997. "Introduction: The Future of Capitalist Diversity" in *Political Economy of Modern Capitalism: Mapping Convergence and Diversity*, ed. Colin Crouch and Wolfgang Streeck. London: Sage Publications.
- Culpepper, Pepper D. 2000 "Employers, Public Policy, and the Politics of Decentralized Cooperation in Germany and France," in *Varieties of Capitalism: the Institutional Foundations of Comparative Advantage*, eds. Peter Hall and David Soskice New York: Oxford University Press.
- David, Paul A. 1994. "Why are Institutions the carriers of History?: Path Dependence and the Evolution of Conventions, Organizations and Institutions". *Structural Change and Economic Dynamics* 5 no. 2:1-24
- DiMaggio, Paul 2001 "Introduction: Making Sense of the Contemporary Firm and Prefiguring Its future" in *The Twenty-First-Century Firm* ed. Paul DiMaggio Princeton: Princeton University Press.
- DiMaggio, Paul and Walter Powell 1983 "The Iron cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review* 48:147-160
- Friel, Daniel 2003 Labor Policy, Choice, and Corporate Restructuring: A case study of the Reorganization at a German Conglomerate in the United States and Germany unpublished doctoral dissertation at the New School University
- Hall, Peter and David Soskice 2001 *Varieties of Capitalism: Institutional Foundations of Comparative Advantage* London: Oxford University Press
- Hall Peter and David Soskice 2001 "Introduction" *Varieties of Capitalism: the Institutional Foundations of Comparative Advantage*, in ed. Peter Hall and David Soskice London: Oxford University Press.
- Hall, Peter 1999. "The Political Economy of Europe in an Era of interdependence". In *Continuity*

- and Change in Contemporary Capitalism*, ed. Herbert Kitschelt et al., New York: Cambridge University Press.
- Herrigel, Gary 1996. *Industrial Constructions: The Sources of German Industrial Power*. Cambridge Massachusetts: Cambridge University Press.
- _____, 1994. "Industry as a Form of Order: a Comparison of the Historical Development of Machine Tool industries in the United States and Germany," in *Governing Capitalist Economies: Performance and Control of Economic Sectors*, ed. J Rogers Hollingsworth, Philippe C. Schmitter and Wolfgang Streeck. New York: Oxford University Press.
- Hollingsworth, J. Rogers 1997. "The Institutional Embeddedness of American Capitalism". In *Political Economy of Modern Capitalism: Mapping Convergence and Diversity*, ed. Colin Crouch and Wolfgang Streeck. London: Sage Publications.
- Hollingsworth, J. Rogers and Wolfgang Streeck 1994. "Countries and Sectors," in *Governing Capitalist Economies: Performance and Control of Economic Sectors*, ed. J Rogers Hollingsworth, Philippe C. Schmitter and Wolfgang Streeck. New York: Oxford University Press.
- Hollingsworth, J Rogers, Philippe C. Schmitter and Wolfgang Streeck 1994 "Capitalism, Sectors, Institutions and Performance" in *Governing Capitalist Economies: Performance and Control of Economic Sectors*, ed. J Rogers Hollingsworth, Philippe C. Schmitter and Wolfgang Streeck. New York: Oxford University Press.
- Kester, Carl W. 1996 "American and Japanese Corporate Governance: Convergence to Best Practice?" in Suzanne Berger and Ronald Dore *National Diversity and Global Capitalism* Ithaca, New York: Cornell University Press
- Landesmann, Michael & Ugo Pagano 1994 "Introduction", *Structural Change and Economic Dynamics* 5, no.2
- Locke, Richard 1995. *Remaking the Italian Economy*. Ithaca and London: Cornell University Press.
- Lynch, Lisa, M. 1994 "Payoffs to Alternative Training Strategies at Work" in *Working under Different Rules*, ed. Freeman, Richard, New York: Russell Sage Foundation
- Marsden, David 1999. *A Theory of Employment Systems: microfoundations of societal diversity*. New York: Oxford University Press.
- Milgrom, Paul and John Roberts 1990 "Bargaining costs, Influence Costs, and the organization of economic activity" in *Perspectives on Positive Political Economy* ed. James E. Alt and Kenneth A. Shepsle Cambridge: Cambridge University Press.

- North, Douglas 1990a. *Institutions and Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge Massachusetts: Cambridge University Press.
- _____, 1990b. "Institutions and a transaction-cost theory of exchange". In *Perspectives on Positive Political Economy*, ed. James Alt, and Kenneth Shepsle. Cambridge Massachusetts: Cambridge University Press.
- Piore, Michael, and Charles Sabel 1984. *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books.
- Porter, Michael 1998 *The Competitive Advantages of Nations* New York: Free Press
- Regini, Marino 1997. "Social Institutions and Production Structure: The Italian Variety of Capitalism in the 1980s". In *Political Economy of Modern Capitalism: Mapping Convergence and Diversity*, ed. Colin Crouch, and Wolfgang Streeck, London: Sage Publications.
- Sabel, Charles, and Jonathan Zeitlin 1997. "Stories, Strategies, structures: rethinking historical alternatives to mass production," in *World of Possibilities: Flexibility and Mass Production in Western Industrialization*, ed. Charles Sabel, and Jonathan Zeitlin. New York: Cambridge University Press.
- _____, 1985 "Historical Alternatives to Mass Production: Politics, Markets, and Technology in Nineteenth-Century Industrialization" *Past and Present* 108: 133-176.
- Saxenian, Annalee 1998 *Regional Advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128* Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press
- Soskice, David 1999. "Divergent Production Regimes: Coordinated and Uncoordinated Market Economies in the 1980s and 1990s," in *Continuity and Change in Contemporary Capitalism*, ed. Herbert Kitschelt et al. New York: Cambridge University Press.
- Streeck, Wolfgang 1997. "German Capitalism: Does it Exist? Can it Survive?" in *Political Economy of Modern Capitalism: Mapping Convergence and Diversity*, ed. Colin Crouch, and Wolfgang Streeck. London: Sage Publications.
- _____, 1992. *Social Institutions and Economic Performance: Studies of Industrial Relations in Advanced Capitalist Countries*. London: Sage Publications.
- _____, 1991. "On the institutional conditions of diversified quality production," in *Beyond Keynesianism: The Socio-Economics of Production and Unemployment*, ed. Edward Matzner, and Wolfgang Streeck Aldershot: Elgar.

Williamson, Oliver 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.

_____, 1981a "Economics of Organization: The Transaction Cost Approach" *The American Journal of Sociology* 87, no.3: 548-577

_____, 1981b "Emergence of the Visible Hand" in eds. Alfred Chandler and Herman Daems *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise* Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press. &

A motivação empreendedora e a satisfação com o desempenho organizacional em empresas de pequeno e médio porte de Blumenau: uma análise da indústria local

Nicole Dias, FURB.
Marianne Hoeltgebaum, FURB.*

ABSTRACT

The current study arose from previous studies made by McClelland (1972), Namam; Slevin (1993), Kuratko; Hornsby; Naffziger (1997), Hoeltgebaum; Kato (2002); Hoeltgebaum; Debastini (2003), Hoeltgebaum; Santos; Loesch (2003) and Hoeltgebaum; Santos (2003). Its objective is to understand the reasons that lead an entrepreneur to open his own business, his degree of satisfaction and to perceive if there is a relation between entrepreneurial motivation and the performance of companies. In order to concretize the objective, a descriptive qualitative/quantitative research was realized, amounting to 88 questions of a closed type, statistically ordered. Data collection was achieved by means of a questionnaire divided into 4 parts. Once responses to the questionnaires were obtained, analysis was performed on them, using LHSTAT software. Among the principal results, it was evident in the analysis of the questionnaires that there were a variety of motivations for opening a new business present among the interviewed, with a small, distinct difference in the frequency of the responses. When the satisfaction of the respondents regarding the performance of the company was analyzed, it was perceived that the greatest satisfaction derived from gross and net profit margin and return on investment. Several interdependencies between motivation and satisfaction and performance were evident in the research, with three in particular being the strongest. It was decided to include a category regarding behavioral characteristics of entrepreneurs to the objectives of the project in which, according to the interviewees, these have a strong entrepreneurial profile; results showed that all the characteristics are well developed. It was

* Fundação Universidade Regional de Blumenau. Rua: Antônio da Veiga, 140. CEP: 89012-900. Blumenau. Brasil. Tel/Fax: ++(55)-(47)-3210285. Correo electrónico: empreendedorismo@furb.br

concluded that the intrinsic motivations are more evident in the entrepreneurs interviewed and that the greatest satisfaction among them lies in the area of gross and net profit margin and in return over investment. It was perceived that there are clear relationships between the motivation of entrepreneurs and satisfaction with the performance of companies.

Key Words: *Entrepreneur, Achievement motivation, performance of companies*

RESUMEN

El estudio actual surgió de investigaciones previas realizadas por McClelland (1972), Namam; Slevin(1993), Kuratko; Hornsby; Naffziger (1997), Hoeltgebaum; Kato (2002); Hoeltgebaum; Debastini (2003), Hoeltgebaum; Santos; Loesch (2003) y Hoeltgebaum; Santos (2003). Su objetivo conduce a entender las razones que dirigen a un emprendedores para abrir su propio negocio, su grado de la satisfacción y para percibir si hay una relación entre la motivación emprendedora y el desempeño de compañías. Para llegar a este objetivo, se realizo una investigación cualitativo/cuantitativo descriptiva, cerca de 88 preguntas de tipo cerrada, ordenado estadísticamente. La recolección de datos se logró por medio de un cuestionario dividido en 4 partes. Una vez que las respuestas a los cuestionarios se obtuvieron, el análisis se realizó utilizando software de LHSTAT. Entre los resultados principales, era evidente el análisis de los cuestionarios en donde se encontraron una variedad de motivos para abrir un nuevo negocio entre el entrevistado, con una pequeña y clara diferencia en la frecuencia de las respuestas. Cuando la satisfacción de los demandados con respecto al desempeño de la compañía se analizó, se percibió que la satisfacción más grande se derivó del Margen de Utilidad neta y bruta y el retorno de la inversión. Varias interdependencias entre la motivación y la satisfacción y el desempeño fueron evidentes en la investigación, tres en particular siendo más fuertes. Se decidió incluir una categoría con respecto a características conductistas de los emprendedores a los objetivos del proyecto en el que, según los entrevistados, éstos tienen un perfil emprendedor fuerte; los resultados mostraron que todas las características se desarrollan bien. Se concluyó que los motivos intrínsecos son más evidentes en los intraemprendedores entrevistados y que la satisfacción más grande entre ellos no es en el área del margen de utilidad neta y bruta y en el retorno de la inversión. Se percibió que hay relaciones claras entre la motivación de intraemprendedores y la satisfacción con el desempeño de compañías.

Palabras clave: Emprendedor, motivación en necesidad de logro, desempeño de la compañía.

1. INTRODUÇÃO

A economia empreendedora identificada por Drucker nos anos 70 nos Estados Unidos, tem adquirido um status especial nos últimos anos no Brasil. (DRUCKER, 1985). De acordo com as bibliografias levanta-

das, percebeu-se que a inovação, o conhecimento e o empreendedorismo podem ser, em alguns casos, apontados como os principais fatores determinantes ao bom desempenho das organizações, podendo ser responsáveis direta e/ou indiretamente pela alteração o ambiente

macro e micro, interferindo na mudança de atitude e de comportamento dos homens, determinando assim a alteração na conduta da sociedade. O fenômeno de alteração da conduta, causado pelo empreendedorismo pode talvez mudar a trajetória natural das carreiras profissionais, estrutura organizacional e a própria natureza do trabalho. O empreendedor, inserido neste complexo contexto de mudanças, pode ser a peça chave de uma empresa, pois, por meio de suas características comportamentais, seus valores, sua cultura, suas motivações e satisfações, é capaz de determinar o sucesso ou fracasso de seu empreendimento.

O atual estudo surgiu dos seguintes estudos McClelland (1972), Namam; Slevin (1993), Kuratko; Hornsby; Naffziger (1997), Hoeltgebaum; Kato (2002); Hoeltgebaum; Debastini (2003), Hoeltgebaum; Santos; Loesch (2003) e Hoeltgebaum; Santos (2003) ab do Núcleo de Empreendedorismo, Inovação e Competitividade – NEIC, do mestrado de administração da Fundação Universidade Regional de Blumenau - FURB. Este trabalho é a continuação dos seguintes estudos: Hoeltgebaum; Kato (2002) e Hoeltgebaum; Santos (2003) ab e Oliveira; Gil; Hoeltgebaum (2004), sendo que os estudos anteriores pesquisaram o ramo têxtil, e o atual estudo pesquisou os diversos ramos existentes.

A necessidade de entender melhor, como a indústria se encontra na per-

cepção dos seus gestores, quem são estes gestores e quais foram e são as motivações de seu empresariado, são demandas deste estudo.

O aumento da competição, dentro dos mais diversos mercados, tem feito com que as empresas se aprimorem tentando desenvolver um melhor desempenho. A mensuração da satisfação com o desempenho, apresentado pelas empresas pode ser considerada um dos indicadores de resultado do esforço gerado. Eles podem, por meio de um melhor conhecimento sobre o seu empresariado, serem replicados e melhorados.

O conhecimento dos fatores motivacionais mais relevantes para o empreendedor geradores do evento empreendedor, abertura dos negócios, e sua satisfação com o desempenho do mesmo, permite uma melhor orientação ao desenvolvimento das organizações segundo seu ramo de atuação. Além disso, permite, caso haja interesse, aos órgãos de fomento, um embasamento melhor para analisar essas empresas pesquisadas, com as informações das características, com modalidades positivas relatadas ao final do estudo, por exemplo.

2. MATERIAL E MÉTODO

O levantamento de dados bibliográficos, bem como a pesquisa de cam-

po, foram necessários para a conclusão desta pesquisa. Esta tem como característica, ser quali-quantitativa, totalizando 88 perguntas do tipo fechadas e ordenadas estatisticamente. A listagem das empresas que se incluem no universo da pesquisa foi conseguida junto a FIESC, totalizando uma população de 79 empresas com quantidade de empregados entre 49 e 499, onde 30 (amostra) foram as empresas que se disponibilizaram a responder o questionário, sendo estas fundamentalmente empresas de metal mecânica e construção civil. Todas essas empresas se localizam na região de Blumenau. Infelizmente estas empresas não eram objeto deste estudo, como pode ser verificado no projeto e sub-projetos desta pesquisa, assim pretende-se na pesquisa que será realizada na próxima etapa, pesquisar maior número de empresas destes ramos de atividade e mais detalhadamente.

É importante ressaltar que está sendo realizada uma pesquisa semelhante paralela com os ramos têxtil e de software. A coleta de dados se deu por meio de um questionário dividido em partes, onde a primeira se refere a dados demográficos do respondente e da empresa. A segunda parte faz menção à motivação empresarial baseada no modelo de mensuração desenvolvido por Kuratko; Hornsby; Naffiger (1997), replicado por vários autores nos Estados Unidos, com metodologia própria, e no Brasil, utili-

zado após back translation em português Hoeltgebaum; Kato (2002). Como terceira parte, pretende-se saber se o empreendedor está satisfeito com o desempenho organizacional da empresa (utiliza-se aqui uma replicação do modelo desenvolvido por Naman; Slevin (1993)), modelo amplamente utilizado por pesquisadores da área de marketing, com metodologia própria. Por fim, 55 perguntas buscam entender por meio de uma auto avaliação das características comportamentais dos empreendedores – CCEs (características comportamentais dos empreendedores) (baseado num questionário desenvolvido por McClelland (1972)), modelo utilizado em todo mundo, difundido pelas Nações Unidas, e utilizado pelo Empretec/Sebrae-Nacional, com metodologia própria. Optou-se por incluir ao projeto original esta última etapa de perguntas, por se acreditar na importância de se conhecer as CCEs (características comportamentais dos empreendedores), e descobrir o perfil da amostra. Com as respostas dos questionários em mãos, procedeu-se as análises descritivas e multivariadas, utilizando-se o software LHSTAT desenvolvido por Loesch; Hoeltgebaum (2004). Por meio da análise fatorial de correspondências múltiplas pode-se analisar as interdependências entre o desempenho e a motivação dos entrevistados, e por meio da análise de componentes principais analisou-se as correlações entre as CCEs (ca-

racterísticas comportamentais dos empreendedores).

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O mundo, as pessoas, a sociedade vêm se transformando de forma acelerada durante a passagem do tempo. Várias são as inovações e invenções que se percebem no mundo do trabalho, no modo de vida das pessoas, nas culturas, enfim nas sociedades como um todo. Camuflados atrás destas inovações e invenções, estão “pessoas ou equipes de pessoas com características especiais, que são visionárias, que questionam, que arriscam, que querem algo diferente, que fazem acontecer, que empreendem.” Dornelas (2001, p.19) Embora pesquisas tenham sido realizadas para entender o que leva o indivíduo a empreender seu próprio negócio, a carência de um trabalho empírico sobre a motivação empreendedora é algo que ainda é realidade. A literatura é vasta, podendo ser citado aqui, entre outros, Boyd e Gumper (1993) apud Kuratko, Hornsby e Naffziger (1997) que acreditavam que os empreendedores eram motivados a buscar recompensas financeiras e pessoais, podendo a última ser entendida como liberdade. Burch (1986) apud Kuratko, Hornsby e Naffziger (1997) identificou os empreendedores como indivíduos que pretendiam alcançar a independência, abundância e encon-

trar oportunidades. Já Greenberger e Sexton (1988) apud Kuratko, Hornsby e Naffziger (1997) acreditavam que a força vital para o desenvolvimento da nova empresa era a “visão” do empreendedor. É importante saber que embora haja uma grande variedade de fatores de motivação, há alguns elementos que sempre estão presentes, como é o caso das recompensas extrínsecas.

Foi ao término da década de 90 que Kuratko, Hornsby e Naffziger (1997), percebendo a importância da variável motivação no comportamento do empreendedor, bem como no fato de fazer com que seu negócio funcione ou não, desenvolveram um eficiente instrumento para medir o grau de motivação dos empreendedores. Fazia-se necessário tentar descobrir quais os fatores de motivação relevantes para os empreendedores. Tal estudo centrou-se também em saber se há ou não fatores confiáveis de motivação que levam o indivíduo empreendedor a criar seu próprio negócio e mantê-lo funcionando. Para isso, foi utilizado um procedimento de coleta de dados já usado em pesquisas similares.

Concluindo, para Kuratko, Hornsby e Naffziger (1997) existe uma clara relação entre o indivíduo que deseja criar um novo empreendimento e fazê-lo funcionar com sucesso e a motivação empreendedora deste. O que varia de indivíduo para indivíduo neste caso é a motivação empreen-

dedora. E sabendo-se agora que existem, e conhecendo-se quais os fatores que levam o indivíduo a empreender seu próprio negócio e mantê-lo funcionando, Kuratko, Hornsby e Naffziger (1997) sugerem que os pesquisadores investiguem a estabilidade desses fatores em determinado período de tempo.

Tudo na vida obedece a um ciclo. De acordo com a lei da fazenda, há o tempo de plantar, de regar e de colher. O tempo de nascer, crescer e morrer. Porém se no meio do caminho houver algum descuido, não será possível chegar ao fim. Exatamente isso quis dizer Farrell (1993,p.24) quando escreveu:

As empresas, como quase tudo neste mundo, têm um ciclo de vida. Nascem, crescem, chegam ao topo e depois vem o declínio até a morte. É claro que sempre há a possibilidade de uma morte súbita, fora de hora neste processo. Chegar-se até o fim de todo o ciclo não é fácil.

Sucesso e fracasso são palavras que fazem parte do dia-a-dia das pessoas desde a infância. Em todo o projeto está a possibilidade de fracassar ou obter sucesso. E como tal, o projeto empreendedor não poderia escapar a essa regra. Entretanto, é difícil saber claramente o que leva as empresas a terem sucesso ou fracasso. No intuito de entender o que leva um indivíduo a obter sucesso ou não em seu empreendimento, vários autores e pesquisa-

dores vêm tentando identificar as relações entre o comportamento do empreendedor e o desempenho empresarial, unindo características várias dos empreendedores, tais como inovação, capacidade para assumir riscos, independência, necessidade de poder e outras. Conclui-se então com esse raciocínio, que o comportamento é determinante para um resultado considerado positivo pelo empreendedor.

Existe um conjunto de resultados, obtidos de processos e de produtos, que podem ser avaliados e comparados em relação as suas metas, aos seus padrões, aos resultados históricos da organização e a outros processos e produtos existentes. Os resultados podem expressar satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia, e sendo apresentados em termos financeiros ou não. A mensuração dos resultados pode ser feita através de indicadores.

A bibliografia aponta que o sucesso de um empreendimento e as qualidades de um empreendedor são interdependentes, embora possam ser analisadas por separado. Porém, é sabido que apenas a presença das características empreendedoras em indivíduos com sucesso não são suficientes para garantir o sucesso de uma empresa, mas é um fator importantíssimo.

A bibliografia aponta também várias maneiras de avaliação de desempenho de uma empresa. Pode-se citar

a que propõe Robichaud; McGraw e Roger (2001) apud Debastiane (2003, p.45) que relaciona os fatores motivacionais de Kuratko; Hornsby e Naffziger com medidas de performance, e têm em conta fatores de medidas objetivas tais como, vendas, lucro e geração de giro, que são retirados em forma de salário, dividendos e outros.

Para este trabalho foi escolhido o material de Namam e Slevin (1993) para medir a satisfação com o desempenho, tendo em vista que tais autores desenvolveram um modelo capaz de reduzir o problema da resistência para conseguir informações a respeito de dados sobre a lucratividade e crescimento das empresas que é uma realidade nas empresas de pequeno e médio porte. A mensuração do desempenho organizacional, ocorre na maioria dos estudos, por meio de análises de custos, índices contábeis e financeiros, mas existe uma certa rejeição por parte dos empresários em pesquisas de mercado para fornecer este tipo de informação, já que os mesmos sentem-se constrangidos de revelar o real valor do ganho conseguido ao longo do exercício financeiro. Assim o instrumento de Namam e Slevin (1993) é o mais indicado, para realmente saber se o empreendedor sente-se realmente satisfeito com o seu empreendimento, e se esta satisfação encontra-se com relação ao fluxo de caixa, ao retorno da capital, ao lucro bruto ou líquido, à lucratividade ou a sua capacidade de se financiar.

Atualmente, “estima-se que, no Brasil, as empresas com até 100 empregados, entre 1999 e 2000, tenham sido responsáveis por 96% dos empregos.”. (Sachs, 2003, p.34) Com o surgimento das pequenas e médias empresas, a sociedade desvia sua atenção a elas, por serem as grandes responsáveis entre outras coisas, pela geração de empregos.

Contudo existem diferenças para estabelecer o que define uma pequena e média empresa, e até hoje ainda não existe uma definição que seja universal para defini-las. As diferenças nos conceitos não estão presentes apenas a nível dos países, mas também dentro de um mesmo país, separado por regiões, ou mesmo pelos órgãos que as utilizam.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Observou-se nas 30 empresas que a presença feminina é restrita. Apenas 2 respondentes eram mulheres, ou seja, 6,67% do total e pertenciam a pequenas e médias empresas do ramo têxtil. Os outros 93,33% pertenciam ao sexo masculino. Verificou-se que 13,3% dos entrevistados possuíam idades entre 25 e 35 anos; 33,3% estavam na faixa dos 36 a 46 anos; outros 26,7% tinham entre 47 e 57 anos. Na idade entre 58 a 68 anos estavam 23,3% dos entrevistados. Por fim, 3,33% tinham 69 ou mais anos de idade. No que tange

aos anos no negócio, identificou-se que: a maioria das empresas que têm até 17 anos no negócio, representando um total bastante significativo de 53,3%, ou seja, 16 empresas. Acredita-se aqui ser interessante fragmentar esse número de empresas, tendo em vista sua elevada porcentagem. Então, apenas 1 empresa, representando 3,33%, está funcionando até 8 anos, 7, ou sejam 23,33% estão em funcionamento de 9 a 13 anos e 8, num total de 26,66% de 14 a 17 anos. 36,7% é a porcentagem de empresas que se encontram em funcionamento entre 18 e 37 anos. As empresas que estão ativas entre 38 e 57 anos representam um total de 6,67%. Apenas 01 empresa (3,33%) resiste há 78 ou mais anos. Quanto ao nível educacional dos entrevistados, obteve-se os seguintes

resultados: 36,7% têm o nível universitário completo; 26,7% têm curso de pós-graduação completo; 3,33% não concluiu a pós-graduação. Os que possuem o nível universitário incompleto totalizam 13,3%; 16,7% têm cursado até o ensino médio (segundo grau) e outros 3,33% têm menos que o ensino médio (segundo grau).

4.1. Motivação do empreendedor para a abertura de um novo negócio

Na escala de mensuração da motivação empresarial os seguintes fatores foram os mais considerados como de extrema importância pelos participantes dos questionários por meio da análise das variáveis categóricas:

<i>Autonomia e Independência</i> Tomar suas próprias decisões Autonomia profissional Ser seu próprio chefe Segurança pessoal (saúde financeira)	<i>Segurança e Bem-estar da Família</i> Construir um negócio para passar adiante (herdeiros) Estar mais perto da minha família Assegurar o futuro dos membros da família
<i>Motivadores Extrínsecos</i> Aumentar vendas e lucros Adquirir uma vida confortável Maximizar o crescimento do negócios	<i>Motivadores Intrínsecos</i> Conhecer o desafio Crescimento pessoal Ganhar reconhecimento público Provar que “posso ter sucesso”

QUADRO 1: Motivações mais citadas

Contudo é interessante destacar que do grupo autonomia e independência - tomar suas próprias decisões, autonomia profissional e segurança pessoal (saúde financeira) apresentaram pontuação igual e foram as três mais citadas. Dentro

do grupo segurança e bem-estar da família, assegurar o futuro dos membros da família foi a motivação mais citada e considerada de extrema importância. Quanto aos motivadores extrínsecos, aumentar vendas e lucros, adquirir uma vida confortável

e maximizar o crescimento do negócio foram os mais citados como extremamente importante e com igual pontuação entre os três. Por último, crescimento pessoal do grupo dos motivadores intrínsecos foi o mais apontado como extremamente importante pelos participantes do questionário.

4.2. Relação entre as motivações

Ainda por meio da análise fatorial de correspondências múltiplas, pela tabela de Burt, verificou-se certas interdependências entre as motivações que levaram os respondentes dos questionários a empreender um negócio próprio.

Então, há uma evidente interdependência entre o fator tomar suas próprias decisões do grupo autonomia e independência com o fator de motivação extrínseca aumentar vendas e lucros.

Os indivíduos que responderam manter liberdade pessoal como moderadamente importante, do grupo de autonomia e independência mostraram interdependência deste fator motivacional com o de ser seu próprio chefe pertencente ao mesmo grupo e aqui considerado como de extrema importância para a abertura de um negócio próprio.

Aqueles respondentes que consideraram extremamente importante ter

autonomia profissional, ainda do grupo de autonomia e independência denotam interdependência deste fator com estar mais perto da minha família, assegurar o futuro dos membros da família do grupo de segurança e bem-estar da família ambos considerados como de extrema importância. Percebeu-se também interdependência do fator ter autonomia profissional com aumentar vendas e lucros e adquirir uma vida confortável, ambos do grupo de motivadores extrínsecos e tidos pelos respondentes como de extrema importância.

Ainda no grupo autonomia e independência, segurança pessoal (saúde financeira) foi considerada extremamente importante, mostrando interdependência com autonomia profissional tida como de extrema importância também do grupo autonomia e independência. Percebeu-se ainda que aqueles indivíduos que buscavam segurança pessoal (saúde financeira) eram aqueles que também buscavam assegurar o futuro dos membros da família, do grupo segurança e bemestar da família. Concluindo, esses mesmos indivíduos eram aqueles que também buscavam adquirir uma vida confortável e pretendiam conhecer o desafio, ambos tidos como de extrema importância quando da mensuração da motivação empresarial e pertencentes ao grupo dos motivadores extrínsecos e intrínsecos respectivamente. Quando segurança pessoal (saúde financeira) foi apontada como de mo-

derada importância, esta mostrou interdependência com o motivador extrínseco aumentar renda pessoal tida também como moderadamente importante pelos respondentes dos questionários.

Partindo para o grupo de segurança e bem-estar da família, encontra-se a motivação construir um negócio para passar adiante (herdeiros) citada como extremamente importante mostrando interdependência com a motivação intrínseca de conhecer o desafio tida pelos respondentes como de extrema importância. Ainda do grupo segurança e bem-estar da família, assegurar o futuro dos membros da família tido como extremamente importante mostrou interdependência com o motivador extrínseco aumentar vendas e lucros citado como extremamente importante.

Encontrou-se interdependência dos indivíduos que buscavam acumular lucro para a aposentadoria também do grupo segurança e bem-estar da família citado apenas como moderadamente importante pelos respondentes, com a motivação intrínseca de crescimento pessoal tida como extremamente importante.

Entrando no grupo dos motivadores extrínsecos, aumentar vendas e lucros mencionados como extremamente importante para a abertura de um novo negócio pelos respondentes dos questionários mostrou interdependência com a autonomia profissional do

grupo autonomia e independência tido como de extrema importância pelos mesmos. Também percebeu-se interdependência com maximizar o crescimento do negócios e conhecer o desafio, dos motivadores extrínsecos e intrínsecos respectivamente e ambos apontados como extremamente importantes.

Como mencionado anteriormente, adquirir uma vida confortável mostra interdependência com autonomia profissional do grupo autonomia e independência. Também, percebe-se por meio da Tabela de Burt que o motivador extrínseco adquirir uma vida confortável tida pelos respondentes como de extrema importância também mostra interdependência com outro motivador extrínseco que é o de maximizar o crescimento do negócio e o motivador intrínseco conhecer o desafio, ambos apontados como de extrema importância pelos respondentes.

Como já dito anteriormente, o motivador extrínseco aumentar renda pessoal tida como moderadamente importante pelos respondentes dos questionários mostrou interdependência com segurança pessoal (saúde financeira), apontada como de moderada importância.

Ainda dos motivadores extrínsecos, maximizar o crescimento dos negócios tido como de extrema importância, mostrou interdependência com os fatores também de motivação

extrínseca aumentar vendas e lucros e adquirir uma vida confortável, ambas citadas como extremamente importantes pelos respondentes. Também, percebeu-se interdependência do motivador extrínseco maximizar o crescimento dos negócios com o motivador intrínseco conhecer o desafio, apontado também como extremamente importante.

Além de demonstrar interdependência do motivador intrínseco conhecer o desafio apontado como extremamente importante com as motivações extrínsecas adquirir uma vida confortável e maximizar o crescimento dos negócios, como já exposto anteriormente, percebeu-se também interdependência deste motivador intrínseco com o crescimento pessoal tido como extremamente importante também do mesmo grupo.

Percebeu-se interdependência da motivação intrínseca crescimento pessoal mencionada como extremamente importante pelos respondentes com a motivação também intrínseca de se conhecer o desafio também como extremamente importante.

Do grupo de motivadores intrínsecos, ganhar reconhecimento público citado pelo respondentes, como de extrema importância, mostrou interdependência com os seguintes fatores: do grupo autonomia e independência, autonomia profissional apontada como de extrema importância, do grupo segurança e bem-

estar da família, estar mais perto da minha família e assegurar o futuro dos membros da família, ambos apontados como de extrema importância.

Percebeu-se ainda a interdependência com o motivador extrínseco aumentar vendas e lucros, apontado como extremamente importante e o motivador intrínseco crescimento pessoal tido pelos respondentes como de extrema importância quando da abertura de um novo negócio. Por fim, provar que “posso ter sucesso” ainda do grupo dos motivadores intrínsecos tido como de extrema importância pelos respondentes, mostrou interdependência com assegurar o futuro dos membros da família do grupo de segurança e bem-estar da família, com aumentar vendas e lucros, adquirir uma vida confortável e maximizar o crescimento dos negócios todos do grupo de motivadores extrínsecos e tidos como de extrema importância pelos respondentes.

Também se percebeu interdependência com o fator de motivação intrínseca conhecer o desafio tido como de extrema importância.

4.3. Satisfação do empreendedor com o desempenho da empresa

Ao analisar-se a satisfação dos respondentes com o desempenho de seu negócio, percebe-se que a maior sa-

tisfação está com a margem bruta de lucro e com o retorno sobre o investimento que é apontado também com a mesma frequência na modalidade de moderadamente satisfeito.

Seguindo a análise percebe-se o seguinte: os respondentes estão moderadamente satisfeitos com o fluxo de caixa, com o retorno sobre o capital dos acionistas, com o lucro líquido das operações, com o retorno sobre o investimento. Quanto a lucratividade de vendas (lucro/vendas) e a capacidade de financiar crescimento dos negócios a partir dos lucros os respondentes não estavam nem satisfeitos nem insatisfeitos com esta categoria.

4.4. Relação entre a motivação do empreendedor e a satisfação com o desempenho da empresa

Analizando-se os questionários por meio do mapa fatorial de correspondências múltiplas, pela tabela de Burt, pode-se chegar aos resultados apresentados a seguir com respeito a relação existente entre a motivação do empreendedor e a satisfação com o desempenho de empresa.

Percebeu-se que os participantes dos questionários consideravam o aspecto tomar suas próprias decisões do grupo da autonomia e independên-

cia de extrema importância e este tinha uma forte interdependência com a mensuração de desempenho - lucro líquido de caixa e mensuração de desempenho - lucratividade de vendas - lucro/vendas. Porém os respondentes estavam moderadamente satisfeitos com os resultados desses últimos aspectos.

Com relação a manter liberdade pessoal ainda do grupo autonomia e independência, os participantes consideraram como um fator de moderada importância. Este aspecto forma interdependência com a mensuração do desempenho - retorno sobre o capital dos acionistas, onde os respondentes não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos com esse ponto. Há também interdependência do fator manter liberdade pessoal com a mensuração de desempenho - lucro líquido das operações e mensuração de desempenho - retorno sobre o investimento onde esses dois pontos deixam os respondentes moderadamente satisfeitos.

Denota-se com respeito a autonomia profissional considerada como extremamente importante uma evidente relação com o lucro líquido de operações, onde os respondentes estão moderadamente insatisfeitos com o desempenho da sua empresa.

No item ser seu próprio chefe, do grupo da autonomia e independência, considerado pelos respondentes como extremamente importante quando da abertura de um negócio

próprio notou-se interdependência com fluxo de caixa, retorno sobre o capital dos acionistas e retorno sobre o investimento, onde os respondentes estão apenas moderadamente satisfeitos com os resultados destes últimos.

Quando considerado como de extrema importância a mensuração da motivação segurança pessoal (saúde financeira), também do grupo autonomia e independência, mostra interdependência com o fluxo de caixa onde os entrevistados estão moderadamente insatisfeitos com os resultados deste fator; porém quando a segurança pessoal (saúde financeira) aparece como moderadamente importante esta demonstra interdependência com o retorno sobre o capital do acionistas onde os respondentes consideram-se nem satisfeitos nem insatisfeitos com este ponto e consideram-se moderadamente insatisfeitos quando segurança pessoal se mostra interdependente com o retorno sobre o investimento.

No grupo segurança e bem-estar da família, construir um negócio próprio para passar adiante (herdeiros) foi considerado de extrema importância pelos respondentes, e mostrou interdependência com a mensuração de desempenho fluxo de caixa, que foi considerada pelos respondentes como moderadamente satisfatório.

Estar mais perto da minha família do grupo de segurança e bem-estar da família foi considerado de extrema

importância pelos entrevistados e mostrou interdependência com o retorno sobre o capital dos acionistas e o lucro líquido das operações, onde os respondentes não estavam nem satisfeitos nem insatisfeitos e moderadamente insatisfeitos com os resultados respectivamente.

Os respondentes consideraram de extrema importância assegurar o futuro dos membros da família do grupo da segurança e bem-estar da família e essa categoria se mostrou interdependente com o lucro líquido das operações e o retorno sobre o investimento, onde os respondentes estavam moderadamente insatisfeitos e moderadamente satisfeitos com os resultados.

Com respeito a acumular lucro para a aposentadoria ainda do grupo segurança e bem-estar da família, os respondentes consideraram essa uma motivação apenas moderadamente importante mostrando na tabela de Burt interdependência com relação ao retorno sobre o investimento onde os respondentes estavam moderadamente satisfeitos com os resultados e com a lucratividade das vendas (lucro/vendas) onde os mesmos não se mostraram nem satisfeitos nem insatisfeitos com os resultados.

Partindo para o grupo dos motivadores extrínsecos, aumentar vendas e lucros foi considerado de extrema importância quando os respondentes pensaram em abrir seu próprio ne-

gócio, mostrando interdependência com o lucro líquido das operações e com a lucratividade das vendas (lucro/vendas) onde os respondentes estavam moderadamente satisfeitos com os resultados e também interdependência com a capacidade de financiar crescimento dos negócios a partir dos lucros, onde os respondentes se mostraram extremamente satisfeitos com esses resultados.

Com respeito a adquirir uma vida confortável, ainda dentro dos motivadores extrínsecos, este foi considerado de extrema importância pelos respondentes na hora de empreender um negócio mostrando interdependência com o fluxo de caixa e com a margem bruta de lucro onde os respondentes estavam extremamente satisfeitos com os resultados alcançados nestes aspectos.

Percebeu-se ainda interdependência por meio da Tabela de Burt da motivação adquirir uma vida confortável com o lucro líquido das operações onde os respondentes estavam moderadamente satisfeitos com os resultados alcançados neste ponto.

Percebeu-se interdependência entre a motivação por aumentar renda pessoal considerada apenas moderadamente importante pelos respondentes com o retorno sobre o capital dos acionistas e com a lucratividade das vendas (lucro/vendas), onde os respondentes se mostravam nem satisfeitos nem insatisfeitos com os

resultados e também interdependência com o retorno sobre o investimento apontado pelos respondentes como moderadamente satisfatório.

Por fim, como último item dos motivadores extrínsecos, maximizar o crescimento do negócio foi considerado de extrema importância para começar um negócio próprio e mostrou interdependência com o lucro líquido das operações bem como a lucratividade de vendas (lucro/vendas). Ambas questões foram apontadas pelos respondentes como moderadamente satisfatórias no que tange a satisfação com o desempenho.

Partindo para os motivadores intrínsecos, conhecer o desafio foi tido como de extrema importância para os respondentes para abrir seu próprio negócio, apontando interdependência com o retorno sobre o capital dos acionistas e também com o lucro líquido das operações. Os participantes dos questionários consideraram-se moderadamente satisfeitos com os resultados destes dois tópicos.

No que se refere ao crescimento pessoal, também considerado de extrema importância para os respondentes, percebeu-se interdependência com o retorno sobre o capital dos acionistas e também com o retorno dos investimentos. Para estes dois últimos tópicos os respondentes mostraram-se moderadamente satisfeitos. Também, por meio da Tabela de Burt percebeu-se interdependência do cresci-

mento pessoal com a lucratividade das vendas (lucro/vendas) onde os respondentes não estavam nem satisfeitos nem insatisfeitos com os resultados da lucratividade.

Ainda no grupo dos motivadores intrínsecos, ganhar reconhecimento público também foi apontando como de extrema importância, mostrando interdependência com o retorno sobre o capital dos acionistas onde os respondentes não estavam nem satisfeitos nem insatisfeitos com os resultados deste último.

Concluindo a etapa da análise da relação da motivação do empreendedor com a satisfação com o desempenho da empresa, aparece ainda a motivação por provar que “posso ter sucesso”, também considerada de extrema importância pelos respondentes na hora de abrir seu próprio negócio. Esta motivação mostrou-se interdependente com a margem bruta de lucro, onde os respondentes es-

tavam extremamente satisfeitos com os resultados.

Contudo, as interdependências mais fortes, por possuir uma numeração maior se restringem a três: crescimento pessoal (extrema importância) versus retorno sobre o capital dos acionistas, retorno sobre o investimento (moderadamente satisfeitos), lucratividade das vendas - lucro/vendas – (nem satisfeitos, nem insatisfeitos); conhecer o desafio versus lucro líquido das operações e retorno sobre o capital dos acionistas (moderadamente satisfeitos); e aumentar vendas e lucros versus lucro líquido das operações e lucratividade das vendas - lucro/vendas – (moderadamente satisfeitos). Também se percebeu com essa motivação extrínseca interdependência com a mensuração de desempenho – capacidade de financiar crescimento dos negócios a partir dos lucros, onde os respondentes estão extremamente satisfeitos com os resultados.

MIcp	interdependência com	MDrca	MDlv	MDri
MIcd	interdependência com	MDllo	MDrca	
MEavl	interdependência com	MDllo	MDlv	MDfcfn

QUADRO 2. Interdependências mais relevantes entre motivação e satisfação com o desempenho

A legenda utilizada no quadro acima foi: MIcp – motivação intrínseca crescimento pessoal; MIcd – motivação intrínseca conhecer o desafio; MEavl – motivação extrínseca aumentar vendas e lucros; MDrca – mensuração de desempenho retor-

no sobre o capital dos acionistas; MDlv – mensuração de desempenho lucratividade das vendas (lucro/vendas); MDri – mensuração de desempenho retorno sobre o investimento; MDllo – mensuração de desempenho lucro líquido das ope-

rações e MDcfcn – mensuração de desempenho capacidade de financiar crescimento dos negócios a partir dos lucros.

4.5. Perfil das características comportamentais dos empreendedores

A tabela que segue demonstra quais características comportamentais são mais evidentes nos empreendedores

entrevistados. Neste material, foi utilizada a seguinte legenda das características comportamentais de McClelland: busca de oportunidade e iniciativa - (Oportuni); persistência - (Persiste); comprometimento - (Comprom); exigência de qualidade e eficiência - (Qualidad); correr riscos calculados - (Riscos); estabelecimentos de metas - (Metas); busca de informações - (Infos); planejamento e monitoramento sistemático - (Monitora); persuasão e rede de contatos - (Rede); e independência e auto confiança -(Indep).

Variável	Média	Menor	Maior
Oportuni	18.1	17	20
Persiste	17.6	11	21
Comprom	18.8	14	23
Qualidad	17.8	11	21
Riscos	17.2	8	20
Metas	18.4	12	23
Infos	18.1	15	21
Monitora	17.9	13	21
Rede	15.6	4	19
Indep	18.2	14	23

TABELA 1. Tabela das CCEs (Características Comportamentais dos Empreendedores)

Então, segundo a mensuração das CCEs (características comportamentais dos empreendedores) replicado, notou-se que os entrevistados possuem perfil empreendedor, sendo que todas as características são muito evidentes e a variação entre uma e outra é mínima. Então, na ordem das CCEs (características comportamentais dos empreendedores) presentes entre os empreendedores entrevistados, aparece primeiramente um forte comprometimento com

o seu fazer. Estes são indivíduos que percebem a importância no estabelecimento de metas e que são dotados de independência e auto confiança, onde a busca de oportunidades está presente. O planejamento e monitoramento sistemático de seu empreendimento são ações que os entrevistados consideram importantes na sua atuação, buscando qualidade e eficiência no seu empreendimento, demonstrando desta forma persistência no seu dia-a-dia. São indivíduos

que aceitam correr riscos calculados e acreditam que a busca de informações é importante para empreender um negócio e que possuem uma certa persuasão e rede de contatos.

Ao se analisar as características comportamentais dos entrevistados com base do questionário desenvolvido por McClelland (1972) por meio da análise de componentes principais, percebeu-se a presença forte de fundamentalmente três clusters. Observou-se que a busca de oportunidades e iniciativa, o comprometimento e a busca de informa-

ções encontram-se fortemente correlacionados. Outro aspecto a considerar-se é a proximidade que se encontram no mapa as características de independência e auto confiança com o estabelecimento de metas. Desta forma, percebe-se então que os indivíduos com independência e auto confiança são aqueles de buscam estabelecer metas. Um pouco mais isolado, porém não menos importante, está outro cluster que correlaciona a idade do empreendedor, com a quantidade de anos na área e sua preocupação no planejamento e monitoramento sistemático.

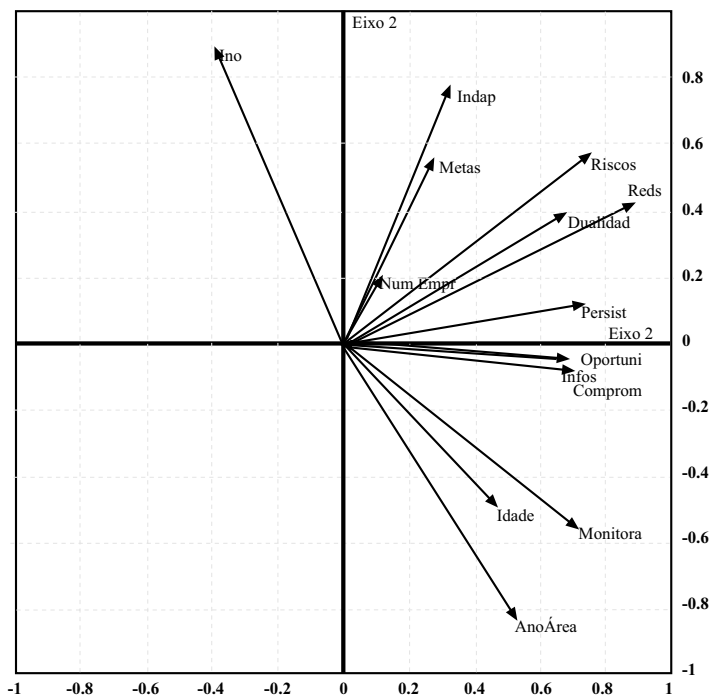


FIGURA 1: Mapa fatorial da análise de componentes principais (correlação das CCEs – características comportamentais dos empreendedores)

A partir dos resultados obtidos neste trabalho, identificou-se o perfil empreendedor nos entrevistados. As motivações que levaram os mesmos a abrirem seus negócios são relacionadas aos itens intrínsecos, e que se encontram na margem bruta de lucro e no retorno sobre o investimento os maiores geradores de satisfação dos empreendedores entrevistados. Percebeu-se que há relações claras entre a motivação empreendedora e a satisfação com o desempenho das empresas.

5. CONCLUSÃO

Com esta pesquisa, foi possível identificar os fatores que motivam os indivíduos a começar um negócio próprio. Percebeu-se que há entre os pesquisados uma grande diversidade e variedade de motivações, e entre todas as motivações apontadas como de extrema importância, percebeu-se uma pequena diferença nas frequências das respostas. Várias motivações foram apontadas com o mesmo número de citações, como sendo de extrema importância para a abertura de um novo negócio.

Este estudo tem como objetivo, identificar um perfil convergente entre os empreendedores da localidade, que foi identificado por meio da análise das médias das características comportamentais dos empreendedores (CCEs) tendo todas as características, médias superiores à quinze pontos, o que o

instrumento de coleta de dados utilizado (McClelland, 1972) identifica como de um perfil empreendedor.

Pretendia-se também com este trabalho procurar caracterizar a motivação empreendedora das empresas pesquisadas por tipo de atividade. Dentre as motivações por autonomia e independência, segurança e bem-estar da família, motivações extrínsecas e intrínsecas (pessoais) a que mais teve citações consideradas pelos entrevistados como de extrema importância para a abertura de um novo empreendimento foram as que se encontram dentro do grupo de motivadores intrínsecos (pessoais) que são: conhecer o desafio, crescimento pessoal, ganhar reconhecimento público e provar que “posso ter sucesso”. Também está dentro do grupo de motivadores intrínsecos, com a motivação de crescimento pessoal, a maior motivação dos empresários para empreender um negócio próprio, demonstrando que a subjetividade está fortemente presente neste aspecto. A frequência das respostas desta motivação é rapidamente percebida, porque esta se destaca com relação às demais. Percebe-se aqui, que os empreendedores que se incluem no universo desta pesquisa são motivados principalmente por fatores de ordem pessoal e não financeiros.

Buscou-se nesta pesquisa identificar por meio da escala de satisfação o desempenho organizacional nas empresas pesquisadas, onde chamou

a atenção o fato dos empreendedores estarem mais satisfeitos com a margem bruta de lucro e com o retorno sobre o investimento.

Ao tentar-se verificar o relacionamento entre a motivação empreendedora e o desempenho das empresas pesquisadas, por meio da tabela de Burt, foi possível verificar as interdependências as mesmas. Apesar de ter sido encontrada várias interdependências, no relatório da pesquisa, podem ser encontradas as tabelas de Burt detalhadas, já que pelo tamanho, ficou impossível demonstrá-las no artigo. É importante lembrar, que as interdependências mais fortes, por possuir uma numeração maior se restringem a três. Percebeu-se então, que a motivação intrínseca – crescimento pessoal, tida pelos entrevistados como de extrema importância apresenta interdependência com a mensuração de desempenho – retorno sobre o capital dos acionistas e retorno sobre o investimento, onde com ambas os entrevistados se consideraram apenas moderadamente satisfeitos com os resultados. Também há ainda interdependência desta motivação intrínseca com a mensuração de desempenho – lucratividade das vendas(lucro/vendas), onde os entrevistados se mostraram nem satisfeitos, nem insatisfeitos com os resultados. Outra interdependência a se considerar é a motivação intrínseca – conhecer o desafio com a mensuração de desempenho – lucro líquido das operações e retorno sobre o capital dos acionistas, onde os

empreendedores participantes da pesquisa se mostraram apenas moderadamente satisfeitos com os resultados da empresa com relação a tais mensurações. Por fim, a motivação extrínseca – aumentar vendas e lucros apresentou interdependência com a líquido das operações e também com lucratividade das vendas (lucro/vendas), onde estas duas deixam os entrevistados apenas moderadamente satisfeitos.

Este trabalho continuará, com o intuito de se verificar com profundidade as especificidades por ramo de atuação, assim se pretende na nova pesquisa ampliar a amostra e analisar principalmente utilizando-se cluster (dendrogramas).

Para concluir, considera-se importante fazer menção a que os empreendedores que fizeram parte da presente pesquisa, mostram possuir um perfil empreendedor, onde todas as características para tal conclusão estão muito presentes e facilmente percebidas. O comprometimento, o estabelecimento de metas e a independência e auto-confiança são as metas mais fortes nos indivíduos empreendedores pesquisados e a que menos está presente nos mesmos é a persuasão e rede de contatos.

BIBLIOGRAFÍA

Debastiani, Irio Roque. (2003) *Empreendedorismo: relação entre*

- motivação empreendedora, perfil do empreendedor e desempenho organizacional. 2003 Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.
- Dornelas, Jose Carlos Assis. (2001) Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus.
- Drucker, P. (1985) *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira.
- Hoeltgebaum, Marianne; KATO, Heitor Takashi. (2003) *Relacionamento entre motivação empreendedora e desempenho das empresas no setor têxtil de Blumenau*. In: Cladea XXXVII Assembleia do Conselho Latinoamericano de Escolas de Administração, 2002, Porto Alegre. Asamblea del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), 37. Porto Alegre: UFRGS, 2002. v. 1
- Hoeltgebaum, Marianne; Debastiani, Irio Roque. (2003) *Os empreendedores da indústria têxtil de Gaspar: relacionamento entre perfil dos empreendedores e satisfação com o desempenho das empresas*. In: Cladea - 38th annual convention management Challenges new paradigms, S, 2003, Lima. Asamblea del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración - Cladea. 2003. v. 1.
- Hoeltgebaum, Marianne; Santos, Rafael dos. *Relacionamento entre a motivação empreendedora dos empresários e satisfação com o desempenho das empresas têxteis do Vale do Itajaí*. Blumenau: Furb/Pipe, 2003a. Mimeografado.
- Hoeltgebaum, Marianne; Santos, Rafael dos. (2003b) *O cluster têxtil do Vale do Itajaí: relacionamento entre motivação empreendedora dos empresários e satisfação com o desempenho das empresas*. In: Cladea - Cladea 38th annual convention management, Challenges new paradigms, 2003, Lima. Asamblea del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración - Cladea. 2003b. v. 1.
- Hoeltgebaum, Marianne; Santos, Rafael dos; LOESCH, Claudio. (2003) *Motivações que levam ao empreendedorismo versus satisfação com o desempenho organizacional: um estudo na indústria têxtil de Blumenau*. In: III EGEPE, 2003, Brasília. III EGEPE. 2003. v. 1.
- Kuratko, D. F; Hornsby, J. S.; Naffziger, D. W. (1997) "An Examination of Owner's Goals in Sustaining Entrepreneurship". *Journal of small business management*, Foster City, vol.1, p. 24 – 33.
- Loesch, Cláudio; Hoeltgebaum, Marianne. (2004) *Métodos estatísticos multivariados aplicado à economia de empresas - software LHStat*. Rio de Janeiro: Pearson Education. (No prelo)

- Mcclelland, David C. (1972) *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.
- Naman, John L.; Slevin, Dennis P. (1993) "Entrepreneurship and the Concept of Fit: a model and empirical tests". *Strategic management journal*, v. 14, p.137-153, fev.
- Sachs, Ignacy.(2003) *Inclusão social pelo trabalho: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte*. Rio de Janeiro: Garamond. &

La Androergología: una nueva disciplina de la educación^{*}

Aixa Viera
Ariene Père
Darly Rincones

RESUMEN

Desde 1994 se viene desarrollando un trabajo investigativo en el sector microempresarial del municipio autónomo Caroní, cuya profundización teórica permitió la construcción empírico-filosófica-conceptual y metodológica de una nueva disciplina de la educación, denominada androergología. Los aspectos más importantes que se destacan desde la fundamentación filosófica son su ontología, como la potenciación de las habilidades individuales, mediante un cambio de estructuras mentales en una comunidad de semejantes. La ética se basa en la categorización como bueno del proceso de conformar comunidades socioproductivas, lo que a su vez entraña una función liberadora, que es la de generar un desarrollo económico sustentable mediante la consolidación de redes microempresariales. Y la epistemología, desde la sustentación de la teoría general de sistemas y la complejidad circular de Morin. En los postulados de esta disciplina se identifican la educación permanente ya que el individuo forma parte de una sociedad con conocimiento que se genera continuamente–, los mercados globales el emprendedor debe producir para la sociedad del mundo–, la edad del microempresario –como una discusión sobre la generación del conocimiento en ese individuo que se identifica como sujeto epistémico–, la educación integral –puesto que a los elementos técnicos se les deben sumar aspectos de orden humanístico, social y espiritual–; y la formación contextual –ya que el proceso debe darse dentro de la unidad productiva–. La metodología androergológica, propia de esta disciplina, se concibió como un proceso con dos *inputs*: el diagnóstico para conocer las necesidades de la empresa y el conocimiento del contexto. La parte central enfoca su atención en el adulto en situación de aprendizaje, y los círculos concéntricos quieren significar la relación sinérgica que debe darse entre los contenidos programáticos, el proceso de aprendizaje, el androergólogo y el indispensable proceso de seguimiento, parte integral e innovadora de este método.

Palabras claves: androergología, disciplina de la educación, procesos formativos.

^{*} Las tres autoras son profesoras del Departamento de Educación, Humanidades y Arte de la Universidad Nacional Experimental de Guayana. E-mails: avierab@cantv.net, ariene@cantv.net, darlyrincones@hotmail.com.

ABSTRACT

A research work on the micro firms in Caroni district, has been developing since 1994. Such study pretends to deepen the theory that let the empiric- philosophical- conceptual and methodological building of a new discipline in education, called Androergology. The most outstanding aspects that can be seen from the philosophical bases are the following: its ontology, as a empowerment of the individual abilities through mental structures change in a community of pairs; ethics as the one based on the assignment of Good for the process of creating socioproductive communities_ which also means a liberating function since it can achieve a sustainable economic development by the assembling of micro firms nets; and the epistemology derived from the bases of the General Theory of Systems and the Morin's circular complexities. Among the principles of this discipline that can be mentioned are Continuing Education- since the individual already belongs to a society that always creates knowledge, global markets - the undertaker should produce for a world society, the age of this micro firm's man- as a discussion upon the knowledge production in that individual as an epistemic subject, the Integral Education- since the spiritual, social and humanistic aspects should be added to the technical ones; and the Contextual Formation- since the process should take place into the unit of production. The androergologic methodology is thought out as a process of two inputs: the business needs diagnosis and the knowledge of context. The central part focuses its attention on the adult learning process situation; and the concentric circles which mean the ideal synergical relationship between the programmatic contents, learning processes, the androergologist and the necessary supervising process, which results to be the integral and innovating element of this method.

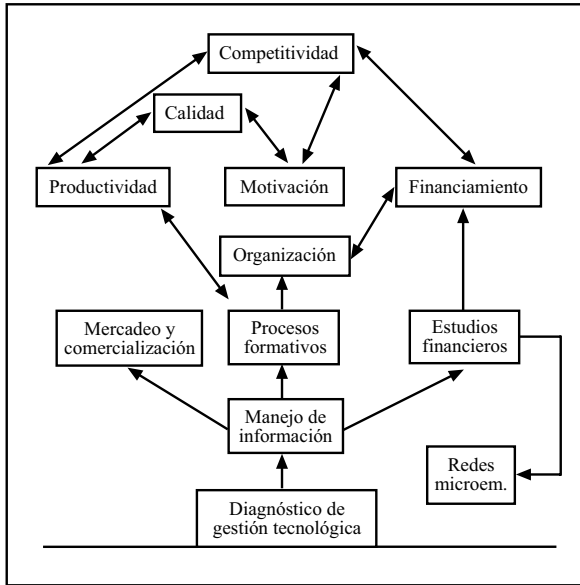
Key Words: Androergology, Education Discipline, Formative Process.

INTRODUCCIÓN

Durante 11 años consecutivos, un grupo de profesores y estudiantes de la Universidad Nacional Experimental de Guayana han presentado, en diferentes congresos y eventos científicos, los resultados diversos de proyectos de investigación, destinados a realizar un diagnóstico de la gestión tecnológica de las microempresas existentes en el municipio Caroní del Estado Bolívar en Venezuela.

Cada uno de ellos ha sido concebido con un abordaje transdisciplinario y

metodológicamente ecléctico (en cuanto a la utilización conjunta y sistemática de métodos y técnicas cuali y cuantitativas), mediante la conformación de una línea de investigación, cuyo desarrollo ha permitido la identificación y determinación de las carencias y fortalezas que tienen las microempresas y que pueden ser dirigidas hacia la competitividad, tal como se detalla en el gráfico 1.



Fuente: Viera, 1997.

GRÁFICO 1. Líneas de investigación que son intervenidas en el proceso de generación de competitividad.

Tal como se conceptualiza una línea de investigación, es “una agrupación de académicos u estudiantes [...] en función de redes de problemas de investigación o redes de necesidades de conocimientos de la sociedad, que requieran respuesta a través de la producción o aplicación de conocimiento o tecnología” [...] (UNEG, 2004), la cual se concibió para el análisis de una hipótesis general que se ha esbozado de diferentes maneras; una de las más sencillas es “que el adecuado manejo de la gestión tecnológica, al nivel de las microempresas, genera por su parte condiciones de competitividad

endógena, mediante la conformación de comunidades socioproductivas”.

Su comprobación, modificación o transformación permanente se ha logrado en función de considerar las cambiantes condiciones que existen en el municipio Caroní, para aplicar un estudio de competitividad en el ámbito microempresarial, a partir del enfoque de competitividad de Porter (1992). Estas condiciones son la labor que efectúan diversos programas de apoyo y de promoción de microempresas, como estrategia de desarrollo económico; así como también los diferentes programas y políticas de apo-

yo al sector microempresarial, implantados por organismos gubernamentales que han cambiado sus enfoques durante las gestiones de diferentes gobiernos nacionales y regionales, sustentados en órdenes de tipo político-partidista, inevitables en países en desarrollo como Venezuela.

Para comprender el alcance de los proyectos de investigación ejecutados, se recomienda la lectura del anexo A, en el que se resumen los principales resultados alcanzados y los diferentes enfoques metodológicos utilizados. Lo importante a destacar en esta introducción es el hecho de que la ejecución de actividades investigativas había permitido al grupo de trabajo contar con un bagaje de conocimiento empírico sin conexión, pero con una coherencia interna, en función de los hallazgos realizados en diferentes años, utilizando diferentes metodologías, bajo la coordinación de diferentes responsables, que nos permite calificarla como un satisfactorio hilemorfismo epistemometodológico.

Adicionalmente, el equipo puede afirmar que se conoce con validez la caracterización de los microempresarios del municipio Caroní, lo que nos brindó la suficiente competencia para construir una disciplina de la educación que denominamos androergología.

Esta denominación de hilemorfismo epistemometodológico surge desde el

inicio del trabajo del equipo, cuyo primer proyecto fue realizado desde un enfoque netamente positivista; por lo que se partió de un formulario diseñado por COVENIN, para medir la gestión tecnológica de organizaciones industriales: la norma ISO 9002. Al finalizar el proceso de recolección de información, el principal hallazgo encontrado fue que el instrumento no se ajustaba a las características de los microempresarios, toda vez que más del 90 % de los ítems quedaban sin respuestas.

Debido a estos resultados, se inició una aproximación cualitativa del objeto de estudio, ya que el sujeto investigado (en este caso, el microempresario) interactúa durante el proceso de investigación y, mediante sus percepciones de la realidad, transforma el objeto de investigación (la gestión de tecnología). Por ello se realizaron, durante dos años consecutivos, proyectos de intervención a microempresas de diferentes ramos económicos: carpinterías, textiles, de servicios y metalmecánicas.

Los resultados de estos proyectos de intervención permitieron al equipo de investigación replantear los términos conceptuales, para ajustarlos a las características del objeto de estudio. Se contó entonces con un marco conceptual elaborado para los microempresarios del municipio, con una definición de gestión de tecnología propia.

Sin que el equipo de investigación estuviese consciente de ello, los tra-

bajos realizados habían conformado un cuerpo de conocimientos empíricos que, sin embargo, estaban inconexos a principios de 1998. En esa fecha, las autoras de este artículo iniciaron un Doctorado en Educación en la Universidad Interamericana de Educación a Distancia de Panamá (UNIEDPA), en el curso del cual se enfrentaron a la tarea de construir una nueva ciencia de la educación.

Una vez internalizado que, para construir una nueva ciencia de la educación se debe contar con un cuerpo de constructos teóricos, fundamentados en postulados filosóficos, leyes y metodologías propias, desarrollamos las competencias para conectar los conocimientos empíricos dispersos y lograr la construcción de la androergología.

Uno de los proyectos que más contribuyó a la congruencia de los conocimientos en este nuevo cuerpo de constructos teóricos fue financiado por FUNDACITE GUAYANA y perseguía demostrar que, con un manejo adecuado de la gestión de tecnología, logrado mediante la formación contextualizada del microempresario, su aproximación sistemática a fuentes de información y la sistematización de los aprendizajes organizacionales, se logra la competitividad (Viera, Pérez, Camejo y Hernández, 1999).

Aplicar los conceptos de competitividad, gestión de tecnología o la productividad de la microempresa resulta

una tarea en extremo compleja, ya que su heterogeneidad (derivada principalmente de que bajo esta denominación se coloca a una muy amplia gama de unidades productivas, que van desde simples actividades que generan el ingreso suficiente para la supervivencia de una familia, hasta micro industrias eficientes que operan en entornos de tecnología de avanzada) hace extremadamente difícil la aplicación de tales conceptos, puesto que han sido generados para su empleo en la gran industria.

La hipótesis planteada en ese caso parte de la premisa de que la formación y la información del microempresario son ejes transversales para el desarrollo de la competitividad, lo que impone el estudio, a nivel de los sujetos, de la detección de las vías de manejo de información, de la manera en la que mercadean y comercializan los productos y servicios, de los indicadores que mejor pueden describir y medir su gestión financiera, de las vías en las que la motivación modifica la productividad y viceversa, de las diferentes formas de participación y de interacción que propician los procesos de aprendizajes organizacionales, que influyen en la productividad de las microindustrias. Ello permitió enfocar la atención hacia las estrategias didácticas que se deben utilizar para contribuir en el proceso de formación permanente de los individuos denominados microempresarios, quienes son adultos que deben ser motivados

dentro del contexto teórico-práctico de una ciencia de la educación específica, que en los momentos iniciales de la construcción teórica era la andragogía.

LA ANDRAGOGÍA

Para dar comienzo a la definición de androergología, se hace necesario, antes, hacer la referencia teórica de la andragogía, ciencia madre que origina el planteamiento de esta nueva disciplina.

Es así como se distingue que la andragogía es “el arte y la ciencia de ayudar a los adultos a aprender” (Adam, s/f; Knowles, 1987). Esta definición proviene de establecer diferencias con la pedagogía, cuyo sujeto de estudio, como ciencia de la educación, es el hombre en su etapa de niño y adolescente.

La andragogía basa sus supuestos en un hombre adulto, con características particulares, y en la educación permanente que postula la capacidad del hombre de aprender en cualquier etapa de su vida.

Para el Dr. Adam, el hecho andragógico lleva implícita la experiencia del hombre *per se*. Dicho en otras palabras, los factores biológicos y sociales son importantes porque son la toma de conciencia del hombre, mucho más que los jurídicos y políticos. De esta consideración deviene,

entonces, la capacidad de producción del individuo y su contribución al cambio de la sociedad en la que vive. (Adam, 1987, p. 30)

A partir de estas reflexiones, Adam acota que la definición de la semántica de la andragogía proviene de “aner”: hombre, y de “agogus”, que significa conducir. Por este motivo, se podría decir que es la conducción del hombre.

En ese mismo orden de sentar bases conceptuales, Adam (1987) expresa que la “metodología andragógica fundamenta, esencialmente, los métodos de aprendizaje en los procesos sociales y de trabajo, donde participa real y efectivamente el adulto”. (p. 47)

El proceso parte de un análisis previo (diagnóstico) de los conocimientos y necesidades que tiene el microempresario para mejorar su actividad productiva. Este primer paso refuerza la praxis educativa andragógica, “como proceso centrado en el aprendizaje y no en la enseñanza” (Adam, s/f, p. 65), permitiendo que el aprendizaje pueda ser construido sobre la base de las necesidades detectadas, o sea, se hace “individual”.

La andragogía parte de la conceptualización de las características del individuo en esa etapa que se denomina adultez; y del basamento filosófico de la educación permanente, mediante el que se reitera que el ser humano

está en un proceso de aprendizaje que se inicia con el nacimiento y culmina con la muerte.

Adam (1987) establece las condiciones de la praxis andragógica integrada con las características del adulto:

Para la andragogía, desde el punto de vista de la enseñanza-aprendizaje, el acto andragógico se caracteriza por un enriquecimiento de la experiencia humana; los factores jurídicos, políticos y cívicos son secundarios en la formación del hombre. En cambio, sí son fundamentales los biológicos y sociales. Estos últimos son indicadores de la toma de conciencia del hombre, de su capacidad de producir y de sus posibilidades para decidir su destino y el de la sociedad que integra, a la que pertenece y en la cual vive. (p. 30)

Hemos resaltado la frase referente a la capacidad de producir, ya que a partir de este aspecto fundamental se inició la creación de una nueva disciplina de la educación, que está destinada a sentar las bases conceptuales para la formación del adulto que está dirigiendo una unidad productiva de pequeña escala: el emprendedor.

LA ANDROERGOLOGÍA

La educación del adulto se justifica mediante tres ópticas diferentes: su interés como individuo, como ser social y como ser económico. Desde el punto de vista del individuo, es importante destacar que cada persona debe renovar constantemente

sus conocimientos, sobre todo en la época actual de la denominada sociedad planetaria, basada en la información. Adicionalmente a esta necesidad, cada profesional debe resaltar todas las variadas áreas de interés que como adulto posee y, así mismo, estar permanentemente consciente de sus probables limitaciones aptitudinales, para conseguir medios de disminuirlas.

En cuanto a la justificación de la educación de adultos, desde el punto de vista del ser social, debe recordarse que la probabilidad de formar parte de una sociedad basada en la información está condicionada por la posibilidad de su acceso al mundo de la cibernética. Esta condición implica en el paradigma de la globalización llevará, en un futuro muy cercano, a un nuevo tipo de exclusión, ya que acrecentará aún más la división entre quienes tienen acceso a ella y aquellos que nunca podrán utilizarla. Es conveniente tomar en cuenta estos parámetros, sobre todo porque los sistemas educativos convencionales presentan deficiencias en cuanto a las necesidades de formación que ahora se imponen. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que la educación de adultos permite una beneficiosa utilización del tiempo libre, lo que siempre ha sido causa del progreso humano. En resumen, la parte social del individuo siempre ha de tender hacia la integración del hombre a la cultura de su región.

A partir de lo expresado anteriormente, se justifica la importancia de la educación en referencia a la característica del adulto como ser económico, ya que sólo la permanente generación de conocimientos basados en modernas tecnologías permitirá garantizar su supervivencia en un mundo ajustado a estándares planetarios.

Puesto que el adulto es el único individuo capaz de asimilar la acelerada evolución del conocimiento generada por los avances de la informática, es indudable que la ciencia que se encarga de “ayudar a los adultos a aprender” (Adam, 1987; Knowles, 1977) reviste particular importancia.

Es decir, una de las características del adulto es su necesidad de producir su sustento económico y el de su familia; por tanto, se sobreentiende que el adulto debe ser productivo; o sea, estar en capacidad de generar beneficios económicos. A partir de esta idea central parte la innovación que representa la androergología como rama de la andragogía, cuya definición se logró, epigónicamente, al conceptualizarla como:

Una rama de la andragogía que propone la formación del hombre adulto en el contexto de su propia unidad productiva, implantando una mejoría permanente de sus competencias, a través de una metodología propia, bajo un ambiente de respeto; promoviendo un desarrollo económico sostenible, mediante la conformación de comunidades socioproductivas, para lo-

gar la función liberadora del trabajo generado por autogestión. (Viera, Pérez y Rincones, 1999, c).

La androergología es una disciplina de la educación que debe ser elaborada y perfeccionada como una respuesta a la búsqueda de un individuo que debe mejorar su condición económica, mediante la inserción en una comunidad socioproductiva, en la que debe actuar como miembro de una red industrial de pequeña escala, en la que se instrumentan mecanismos de coo-petencia.

Una comunidad socioproductiva se logra mediante la conformación de redes. La historia reciente nos enseña que, en países donde se ha instalado este tipo de urdimbre de cooperación integral: las redes, los ingresos generados por los micro y pequeños empresarios llegan a representar un porcentaje importante del PTB nacional. En estos casos, se puede hablar de su utilización estratégica por los gobiernos de los países en desarrollo, del recurso inmaterial que significa el conocimiento, las habilidades y destrezas de los individuos que se conocen genéricamente como productores a pequeña escala.

Se ha comprobado, inclusive, que a este “pequeño nivel productivo” se puede generar una tendencia hacia la creación de una sinergia social, que proviene de que el individuo, el hombre común, pueda comprobar “con sus propios ojos” que existe la posibilidad

real de enfrentar el desempleo y la pobreza, mediante el establecimiento de redes de pequeñas unidades productivas, dirigidas hacia la competitividad, cuyo fin último pudiera definirse como la generación de una población socioproductiva organizada.

Con el fin de identificar las raíces etimológicas de la nueva disciplina, se partió de recordar el origen de la palabra andragogía, que surge de la unión de dos raíces griegas: “aner” (que significa hombre) + “agogus” (que significa conducir).

En cuanto al origen semántico de ergonomía, en el diccionario Encarta (1999) se encontró la siguiente explicación: se unieron ergon (que significa trabajo) y nomia (conocimiento), por tanto, etimológicamente, se supone que es la ciencia que estudia el conocimiento sobre el trabajo.

Para llegar a la construcción etimológica de androergología se unieron “andro” (que es conducción del hombre) y “ergon” (que trata sobre el trabajo) + logía (que significa tratado, estudio), y se obtuvo el nombre de la disciplina que “estudia al hombre en el trabajo”. Una vez obtenida su acepción etimológica, queda por continuar el trabajo conceptual en la búsqueda de un objetivo específico, una metodología propia y una ley, para llegar a establecerla como ciencia. Actualmente su objetivo está definido, así como los componentes principales de su metodología; pero es necesario sistematizar

el proceso conceptualizador, mediante una sincronía racional, con una secuencia que va desde las bases filosóficas hasta la exigencia de la verificación empírica generalizable.

Para consolidar el camino de esta indispensable verificación, que debe permitir el desarrollo de una teoría contextualizada de formación, se realizaron trabajos de campo durante el año 2001, que conforman los resultados de las tesis doctorales de Viera y Rincones; y durante 2004 se complementó la conceptualización de la androergología, con los basamentos del currículo orientado al desarrollo humano integral (Villarini, 1996), en los tres ejes formativos que se han integrado para la conformación de la androergología: el programa dirigido a los microempresarios, la formación de formadores y la transformación del egresado en empleador. Así mismo, para 2005, el equipo de investigación se enfocará hacia la elaboración de instrumentos específicos para desarrollar la etapa de seguimiento, que forma parte característico-fundamental de la metodología androergológica. Ellos son ejemplos concretos de la continuación de la labor que permitirá la verificación empírica.

POSTULADOS FUNDAMENTALES DE LA ANDROERGOLOGÍA

La androergología es, en la actualidad, una propuesta para una nueva

disciplina en el ámbito de las ciencias de la educación. Por tanto, su conceptualización se inicia a través de la identificación de sus fundamentos o elementos; los cuales se numeran a continuación.

1. Educación permanente. Es un elemento que parte de la idea de que el individuo forma parte de la sociedad planetaria, en la que el conocimiento y la información están a su alcance en cualquier etapa de la vida. Esto quiere decir que el hombre adulto, mediante una aproximación sistemática al conocimiento, tiene la oportunidad de elegir si continúa o estanca su propio proceso de crecimiento. En el caso de la androergología, se necesita que este proceso de aprendizaje se dé en el contexto de una unidad productiva de pequeña escala, conocida como microempresa.
2. Edad de la educación. La adultez se da en un espacio temporal definido, pues si se considera que este individuo está comprendido entre los veinticinco (25) y los sesenta y cinco (65) años, se entiende que está en una etapa en la que debe generar recursos económicos para el sustento familiar. En esta edad, la generación de recursos económicos en una unidad productiva podrá incrementarse mediante el desarrollo permanente de sus competencias para producir. El estudio de esta transformación entra en el campo de la psicología industrial.
3. Mercados globales. Se convierte en un postulado cuando se consi-

dera como concepto totalizador y se analizan los requerimientos que impone a los emprendedores el producir bienes y servicios, para una sociedad planetaria. Este postulado impone, a los procesos formativos que se den bajo esta disciplina, el mantener un permanente proceso de monitoreo de los cambios manufactureros y de servicio a nivel mundial.

4. La educación integral. Debido a que la androergología es una disciplina de la educación, encargada de la formación de adultos productivos en el contexto de su propia microempresa, se deben identificar vías para lograr que internalicen la idea de que su beneficio económico incrementará en la medida en que se integren a una comunidad de semejantes (microempresarios de su mismo ramo económico). Ello debe promover la formación de grupos socioproductivos, y esto sólo se puede lograr mediante una educación integral, puesto que a los elementos técnicos propios de sus procesos industriales se les deben sumar aspectos de orden humanístico, social y espiritual.
5. Formación-Contextual. La androergología debe formar al adulto para realizar mejor su proceso productivo. Y se denomina formación-contextual porque se desarrolla en su unidad productiva, la cual está localizada en coordenadas espacio-temporales específicas.

Para ilustrar estos postulados se presenta el siguiente gráfico:

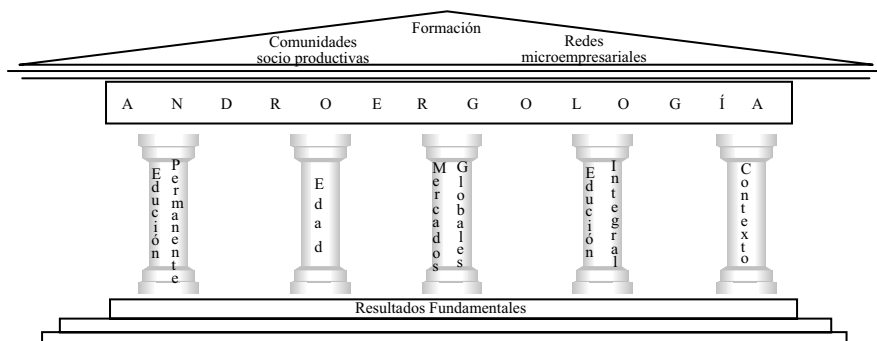


GRÁFICO 2. Postulados fundamentales de la androergología (nota: Viera, Pérez y Rincones, 2001).

METODOLOGÍA DE LA ANDROERGOLOGÍA

Adam (1987, b) expresa que la metodología andragógica “se fundamenta, esencialmente, en los métodos de aprendizaje de los procesos sociales y de trabajo, donde participa real y

efectivamente el adulto” (p. 47). Esta definición refuerza la condición impuesta a la androergología, de realizarse dentro del contexto de la microempresa. Adicionalmente, la metodología androergológica debe tener en cuenta otros factores, los cuales se ilustran en el gráfico 3:

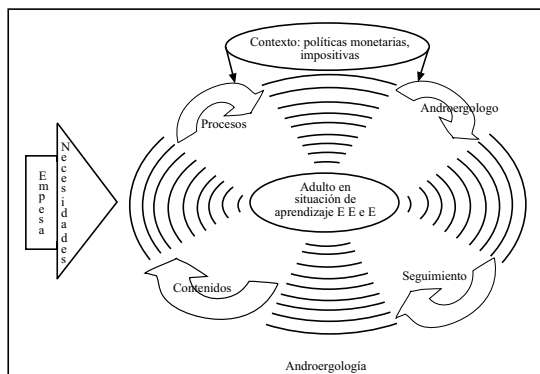


GRÁFICO 3. Metodología de la androergología. Fuente: Viera, Pérez y Rincones, 1999, a,b.¹

¹ La nota en esta figura: VIERA, PÉREZ Y RINCONES, a y b, se refiere a que esta metodología se concibió por primera vez en la materia “ciencias de la educación”, y se mejoró para la asignatura “El adulto en situación de aprendizaje”.

La metodología de la androergología, considerada como proceso, tiene dos *inputs* (o entradas): el diagnóstico para conocer las necesidades de formación del microempresario y el conocimiento del contexto. La parte central enfoca su atención en el adulto en situación de aprendizaje; y los círculos concéntricos quieren significar la evolución sinérgica que debe darse entre los contenidos programáticos, el proceso de aprendizaje, el androergólogo y el indispensable proceso de seguimiento, parte integral e innovadora de este método. A continuación se detallan las especificaciones de cada una de las partes de esta metodología.

1. Conocimiento del contexto de políticas y competidores. Este conocimiento es una exigencia, puesto que no es posible mejorar el rendimiento económico de una microempresa sin tener en cuenta el efecto que ejercen los diferentes factores contextuales, tales como: leyes impositivas nacionales y regionales, vías de transporte, acceso para las comunicaciones telefónicas, disponibilidad de materias primas, fuentes de financiamiento, centros de capacitación, entre otros. Debido a este hecho, uno de los teóricos de la competitividad afirma que, para incrementarla, es imposible enfocar la atención exclusivamente a lo interno de las organizaciones, descuidando el ambiente espa-

cio-temporal que la rodea y con el que interactúa. (Porter, 1992)

2. El diagnóstico de necesidades del microempresario constituye el punto de partida para la identificación de las áreas de conocimiento que deben reforzarse, y de las nuevas tecnologías y procedimientos que van a promover el incremento de los beneficios económicos generados.
3. El adulto en situación de aprendizaje. Es el punto central de la metodología, si se parte del concepto de que la praxis educativa andragógica es un “[...] proceso centrado en el aprendizaje y no en la enseñanza” (Adam, s/f, p. 65), que debe ser construido sobre la base de las necesidades detectadas, o sea, se hace “individual”, permitiendo “al microempresario desarrollar su proceso de formación [...] a su propio paso” (Pérez de N., 1997). Este aspecto proviene de las bases del constructivismo moderado. (Rivas, 1996)
4. Los contenidos² se elaboran de manera específica, a partir del diagnóstico llevado a cabo en la

² “El término contenido viene a ser una parte de un conocimiento o saber, que constituye el objeto de una situación particular de aprendizaje; esto quiere decir que es el aprendiz adulto quien establece la relación entre los nuevos conocimientos y su experiencia anterior, de manera que todo adquiere sentido para sus modelos mentales”. (BERNARD Y RIVAS BALBOA)

misma empresa.³ Besnard y Lietard (1985) describen diferentes tipos de procesos, que son de interés para el adulto, entre los que se destaca como punto focal de atención el proceso innovador, mediante el que sistematizan la adopción de nuevas ideas. Este es el punto más importante en cuanto a la posibilidad ontológica de una actividad productiva, siempre incrementando con ganancias.

5. El androergólogo, quien además de ser un individuo con “autenticidad, respeto a la dignidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones y la disposición de servicio [...] también capaz de aprender”. (Adam, Aker, Knowles y Overstreet, citados en Adam, 1987, a, p. 66). Tiene que tener experiencia productiva, esto es, ser “empleador” y no “empleado”. Además, ha de establecer un clima de respeto emocionalmente afectivo.
6. El seguimiento, uno de los aspectos más innovadores de la metodo-

logía androergológica, le brinda una especial importancia a la necesidad de llevar a cabo procesos de evaluación de los conocimientos adquiridos por el emprendedor. Para ello, el androergólogo debe supervisar la aplicación del saber impartido por el facilitador en las actividades rutinarias de su empresa.

Tanto los *inputs* (contexto y necesidades) como los cuatro vértices de esta metodología se centran en una figura: el adulto en situación de aprendizaje. Éste se forma en unas condiciones que han sido conceptualizadas como “hecho andragógico” por diversos autores (Adam, Knowles, Freire, citado en Besnard y Liétard, 1985). La metodología se completa con el proceso de permanente crecimiento de las necesidades y exigencias que sobre contenidos, procesos, facilitador y seguimiento deben cumplirse en el mismo lugar productivo cotidiano: la microempresa. Ello tiene su base conceptual en las premisas del constructivismo moderado, en el que se establece que el proceso de formación debería “ocurrir en contextos lo más realistas posibles, para no separar contexto de contenido” (Rivas, 1996, p. 45). Esta interacción permanente y sinérgica entre todos los factores se quiso simbolizar mediante las ondas concéntricas que rodean el núcleo central: el adulto en situación de aprendizaje.

³ Bernard se refiere a algunos procesos que se deben tener en cuenta en la educación de adultos: el perceptual (el adulto percibe una realidad y la selecciona), el resolutivo (relativo a la resolución de problemas), el conductista (que se refiera a la capacidad que tiene el adulto de cambiar su conducta cuando así lo quiere) y el innovador, que consta de las siguientes etapas: despertar (el interés), evaluar, ensayar, adopción o rechazo. Este último proceso debe ser desarrollado sistemáticamente en la androergología.

EL PROCESO ANDROERGOLÓGICO DE APRENDER

Adam (1987, b) señala tres elementos interrelacionados en el proceso de aprender: el facilitador, el participante y lo que se ha de aprender. Y se hace las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la relación entre el facilitador y lo que se ha de aprender?
- ¿Cuál es la relación entre el participante y lo que se ha de aprender?
- ¿Cuál es la relación entre el participante y el facilitador frente a una situación de aprendizaje?
- ¿Cuáles son las relaciones entre los participantes frente a una situación de aprendizaje? (p. 35)

Las respuestas a estas preguntas orientan la identificación del proceso que se sigue para aprehender los nuevos conocimientos en la andragogía; también lo pueden hacer para el caso de la androergología. Puesto que la figura central de la metodología se identifica como “el adulto en situación de aprendizaje”, a continuación se destacan las etapas que sigue el proceso de este individuo:

1. Se inicia por un estímulo que puede ser cognoscitivo, afectivo o motor. Los estímulos cognoscitivos se inician por la necesidad del individuo de incrementar sus conocimientos, para aumentar los beneficios que produce su microempresa; los afectivos se generan

por el clima de respeto y de afectividad en el que debe desarrollarse el proceso de aprender; mientras que los motores se provocan a través de los sentidos (oído, vista).

2. Cualquiera que sea el estímulo inicial, se obtiene como respuesta la atención del adulto. Debido a que el sujeto adulto es selectivo, va a poner atención a los contenidos y tenderá hacia su internalización en el paso subsiguiente, denominado percepción y comprensión, ambas garantizadas en el contexto microempresarial, ya que parten de la experiencia, competencias y habilidades del emprendedor.
3. Para completar el proceso anterior, el adulto debe codificar la información, para poder pasar a la siguiente etapa que es:
4. La memoria, que puede ser de corta duración (para aquellos conocimientos de retención limitada, que se utilizan y se desechan) y de larga duración (o de retención a largo plazo, que es cuando un conocimiento se lleva a la etapa de desempeño).
5. La recuperación, que permite extraer hechos selectivos de la memoria, mediante procesos de reconocimiento y de rememoria, que se facilitan por su aplicación en la actividad productiva cotidiana.

Estas etapas se ilustran en el gráfico 4:

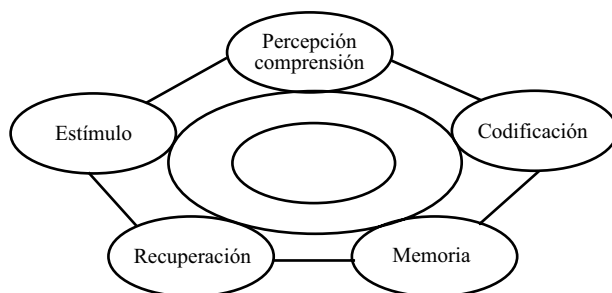


GRÁFICO 4. Las etapas del proceso de aprendizaje

Todas estas etapas se dan para el adulto que tiene una empresa y que aspira a manejarse dentro de los conceptos de competitividad; por eso, su estímulo inicial y su atención están garantizados. Las fases siguientes de codificación, memoria y recuperación se instalan dentro del proceso mediante el énfasis de la metodología androergológica en el seguimiento, que se debe dar una vez impartida la formación específica.

LA CONSTRUCCIÓN DE PROGRAMAS FORMATIVOS EN LA ANDROERGOLOGÍA MEDIANTE EL CURRÍCULO ORIENTADO AL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL Y EL APOORTE DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

Todos los programas formativos que hasta ahora se han elaborado dentro

del marco conceptual de la androergología (dirigidos a estudiantes universitarios, a formadores de microempresarios y a microempresarios, todos ellos denominados emprendedores) parten de la premisa de que están orientados al desarrollo humano integral, por lo que se privilegia, fundamentalmente, la participación activa del facilitador y del participante en la elaboración del currículo.

Todos estos considerandos se plasman en los principios fundamentales del Currículo Orientado al Desarrollo Humano Integral (CODHI), elaborado por Villarini (1996), en el marco de la Organización para el Fomento del Desarrollo del Pensamiento.

Se parte de hacer explícito que la secuencia del currículo establece la dirección en la que se alcanzarán los objetivos del programa. Dentro de esta articulación o secuencia subyace un orden lógico o psicológico, por que el proceso de aprendizaje es acumulativo, tal como lo han reconocido teóricos como Piaget, Ausubel y Vigotsky.

Sin embargo, en no pocos ejemplos curriculares, este orden lógico es de alguna manera un tanto discontinuo, ya que las asignaturas o áreas de contenido se elaboran en base a disciplinas separadas, por lo que se obtiene un “currículo fragmentado” (Ibídem, p. 4). En posición opuesta, puede existir una unificación mayor, denominada por el autor citado como interdisciplinaria, que es la de más difícil implantación, “pues requiere que los docentes aprendan a pensar más allá de su disciplina y examinarla desde la perspectiva de otras disciplinas”. Para hacer más fácil la comprensión de esta exigencia, Villarini (1996) presenta los siguientes ejemplos:

Un docente [...] (puede diseñar) un curso de biología en el que se estudie la producción de conocimiento científico en torno a la salud y el ambiente, a partir de la historia, la epistemología, la sociología y la política; en otro ejemplo, se estudia una obra literaria como documento histórico e instrumento político que aspira difundir una determinada psicología de masa en sus lectores. (p. 6)

Villarini (1996) no termina en este nivel la armonización lógica y psicológica del currículo integrado, sino que plantea una innovación adicional: la “organización transdisciplinaria”, que define como aquella que tiene que seguirse para áreas del conocimiento que “no pueden encajarse en las disciplinas académicas tradicionales; las integran y las trascienden” (p. 7). Los ejemplos específicos que presenta son la teo-

ría de sistemas y los estudios de género, entre otros.

El CODHI está dividido en tres momentos o niveles: el básico (que tiene el mayor grado de “universalidad” y que es elaborado por grupos o comités compuestos por docentes, estudiantes y asesores curriculares), el programático (que representa la elaboración temática concreta y pertinente, y que responde a necesidades sociales, características sociodemográficas, filosofía y valores) y el instruccional (que es el que diseña el docente en el día a día, en la interacción con sus estudiantes y, por tanto, se elabora a partir de sus características específicas, que en el caso de la androergología son las del emprendedor).

Pero el aporte adicional de este artículo, es decir, la actualización 2005 de estos programas formativos, es incluir aspectos de la mediación neurolingüística. Gómez (s/f) es uno de los autores consultados, que refiere el aporte que pueden realizar las técnicas de programación neurolingüística (PNL), para contribuir a los procesos de formación de competencias. Estas técnicas y su fundamentación conceptual se refieren a continuación, tomando como eje referencial el trabajo de Gómez ya citado, para quien la PNL es:

[...] Una disciplina cuyo campo de acción es la estructura de la experiencia subjetiva del ser humano; es decir: cómo

organizamos en nuestra mente lo que vemos, oímos y sentimos, y cómo revisamos y filtramos el mundo exterior mediante nuestros sentidos, explorando asimismo cómo lo describimos con el lenguaje y cómo reaccionamos (tanto intencionadamente o no), para producir en nosotros determinados resultados.

Otro autor que brinda una definición conceptual de la PNL es Llacuna (s/f), quien afirma que:

Por “programación” se entiende el empleo sistemático de pautas de percepción sensorial. Esto quiere decir: observar sistemáticamente las conductas, “expresiones”, de los comunicantes (uno del otro o desde el exterior de la relación), para hallar el verdadero “sentido” de dichas expresiones, implicando todo aquello que o bien no es consciente en la transmisión o bien requiere de una “decodificación” especial.

Gómez (s/f) afirma que las siglas PNL (programación neurolingüística), “bautismo” de sus autores, responden a tres términos:

- P: programación. Término que hace referencia al proceso que sigue nuestro sistema de representaciones sensoriales para organizar nuestras estrategias mentales; o, dicho de otra manera, los “programas” mentales que cada persona tiene establecidos. Toda conducta de la persona deriva de un “programa mental” que la misma posee.
- N: neuro. Término que parte de la idea de que toda acción y toda conducta de cada persona es el resultado de una actividad neurológica (actividad mental), ya que cada cual “funciona” ejecutando sus “progra-

mas” por medio de impulsos. Las neuronas, las vías nerviosas son la base de toda la programación cerebral de la persona.

- L: lingüística. Término que hace referencia a que la actividad mental de la persona y la organización de sus “estrategias” operativas son exteriorizadas a través de la comunicación en general y el lenguaje en particular. El lenguaje, tal y como indicaba con anterioridad, constituye una característica distintiva del ser humano, ya que continuamente nos comunicamos con el exterior y con nosotros mismos.

Según Llacuna (s/f), la PNL es de especial aplicación en los procesos formativos, porque estos son en esencia un componente del mundo de las relaciones personales, en las que siempre debe darse una situación comunicativa, ideas e instrumentos para poder analizar mejor el proceso de “transferencia” de datos, y, sobre todo, para poder incidir más activamente en la eficacia de la transmisión.

En otras palabras, las personas que deben llevar a cabo actividades formativas han de ser capaces “[...] de tener la suficiente ‘agudeza sensorial’ para convertirse en verdaderos comunicadores. Con las técnicas de la PNL, ello les permitirá ‘conectar’ con el ‘sistema de representación’ (vista, oído, olfato, gusto, tacto o sentido común)”. (Gómez, s/f)

El mayor aporte de la PNL, en relación con las acciones dirigidas a la capacitación, se fundamenta, según Llacuna (s/f), en las herramientas

que se brindan para que el mediador sepa analizar, de otra forma, las relaciones que establecen los individuos entre sí, y con la línea de instrucciones y ejemplos que se da en este tipo de programas:

Es evidente que la eficacia en la transmisión de los datos (sean conocimientos, actitudes, habilidades, etc.) depende fundamentalmente del emisor, del canal de transmisión y de la forma que adopta el mensaje. Depende también, por supuesto, de la capacidad de recepción (de “escucha”) de la persona a la que va dirigido el mensaje, pero, “en segundo lugar” [...] los problemas de comunicación son, lógicamente, problemas de “dos”, pero debemos dejar muy claro que el emisor, el que inicia, por así decirlo, el discurso lingüístico, es la pieza fundamental, como también es el fundamento de la relación que establece con el receptor, especialmente si desea “algo” de éste. (Llacuna, s/f)

La PNL parte de promover técnicas que pueden ayudar a decodificar

(interpretar) los programas mentales que tienen las personas, los cuales son llevados a cabo por conexiones neuronales, que son las que originan las conductas que expresan tales programas; y finalmente, éstas son expresadas en forma de palabras, lo que viene a construir la parte lingüística de estas técnicas. Si un mediador está suficientemente entrenado para observar los comportamientos e identificar su origen, ya ha establecido una forma de comunicación poderosa con el receptor. Puesto que el trasfondo de la existencia de la PNL es la comunicación, se debe recordar que ésta depende de una serie de factores que están relacionados con la manera de ver la realidad de cada sujeto. Esta manera, que en esencia es subjetiva por cuanto es individual, se ha denominado “mapa” para esclarecer sus relaciones cambiantes. Llacuna (s/f) lo representa gráficamente de la siguiente manera:

Cada “autor” hace “su” mapa. La realidad dista de ser objetivamente uno de ellos. Ganamos información si conocemos las formas de interpretación usadas por el autor (“El otro”)

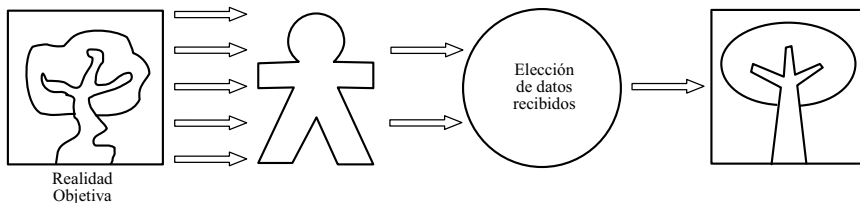


GRÁFICO 5. El mapa no es el territorio que representa.

Tomado de Llacuna, s/f.

El mismo autor explica que esta forma única de ver la realidad depende del mundo de experiencias del indi-

viduo; relación que ilustra en la siguiente figura:

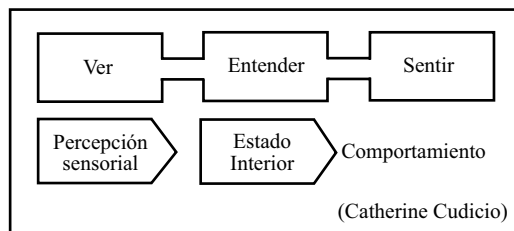


GRÁFICO 6. Relación entre lo que vemos, entendemos y sentimos.
Tomado de Llacuna, s/f.

El aporte principal de la PNL consiste en capacitar para que el emisor del mensaje (el mediador) pueda sintonizar, adaptarse al mapa del receptor. “El objetivo es, partiendo de la sinceridad, “entrar” en el código del otro para, a partir de hablar el mismo lenguaje y conocer las mismas fórmulas lingüísticas, producir cambios de comportamiento eficaces”. (Llacuna, s/f)

Puesto que el objetivo de la praxis androergológica es efectuar una serie de actividades vivenciales, para aprender el manejo del modelaje en la mediación neurolingüística, mediante prácticas realizadas al efecto, se consideró recomendable recordar las condiciones que se deben desarrollar para lograrlas, las cuales se transcriben a continuación tomando citas de O'Connor y Seymour, 1994:

- Indicar a los participantes que se pongan cómodos de la manera que más les plazca (parados, sentados, acostados).
- Identificar cuáles son las sensaciones que se quieren disminuir,

concentrándose en “vivir” sensorialmente este recuerdo. El facilitador debe hablar con voz suave, utilizando un lenguaje permisivo y abierto.

- Es recomendable iniciar cada sesión con respiraciones dirigidas, que se realizan lentamente, y frecuentes indicaciones de efectuar relajación muscular.
- Fijar el objetivo del ejercicio, ya que si no se tiene claro el resultado será aleatorio en el mejor de los casos.
- Establecer la evidencia del éxito: ésta puede derivarse de las observaciones del facilitador, mientras supervisa al grupo durante el ejercicio, y de las reacciones y participaciones del grupo al terminar cada ejercicio.

Cada uno de los programas formativos específicos parte de un módulo inicial para incrementar el autoestima de los participantes-aprendices, cuyo modelo se podría ilustrar en la siguiente tabla:

Objetivo	Contenido	Horas
Trabajar aspectos relacionados con relajación	- Mejora del autoestima, técnicas para distribuir el tiempo. - Cómo aprender a relajarse y cómo dominar el arte de respirar. - Estrategias de cómo obtener el éxito.	2
Trabajar aspectos relacionados con visualización	- Efectuar ejercicios de relajación, utilizando tres pasos: soñar, caer en la realidad y actuar críticamente.	2

TABLA 1. Taller vivencial

Es importante destacar que, cuando se actúa desde el marco de la PNL, se debe tener un entrenamiento específico para poder realizar con ellas las visualizaciones.

Para actuar desde el marco de la PNL, el facilitador debe realizar una serie de ejercicios que son “actividades estructuradas en las que los participantes-aprendices⁴ practican habilidades en un ambiente alentador [...] (por lo que) constituyen el núcleo de la formación por experiencia” (O’Connor y Seymour, 1994, pp. 213-214). La estructura de estos ejercicios debe hacerse en una secuencia específica:

- Preparación
- Organización y encuadre del ejercicio
- Demostración
- Explicación de la demostración
- Realización y supervisión del ejercicio
- Tratamiento del ejercicio

⁴ O’Connor y Seymour utilizan la palabra alumno, que es cambiada por las autoras por participante-aprendiz.

Para el programa de formación de androergólogos se aplicarán ejercicios específicos de cada área del conocimiento (contabilidad, mercadeo, bases legales), concebidos por profesionales con manejo de las herramientas androergológicas y dictados a profesionales de su misma rama.

REFERENCIAS

- Adam, F., s/f, *Bases teóricas y conceptuales de andragogía*, Maestría en Educación, Universidad Nacional Abierta, U.N.A.
- 1987, a) *Andragogía*, Caracas, Editorial Andragogic, Fondo Editorial de la Federación Interamericana de Educación de Adultos, FIDEA.
- 1987, b) *Andragogía y docencia universitaria*, Caracas, Editorial Andragogic, Fondo Editorial de la Federación Interamericana de Educación de Adultos, FIDEA.
- Antornosi, M., 1996, *Guía práctica de la persona competitiva*, Caracas, Venezuela, Competitiva.
- Besnard y Lietard, 1985, *La educación permanente*, Oikos-Tau, material instructivo entregado en

- la materia “el adulto en situación de aprendizaje”, UNIEDPA.
- Gómez, M., s/f, *P.N.L. (programación neurolingüística) y estrés laboral, Técnicas de intervención en la prevención de riesgos laborales*, disponible en: <http://www.psicologia-online.com/ciopa2001/actividades/62/>
- Knowles, F., 1977, “Bases interdisciplinarias de la andragogía” (conferencia que se dictará en la Universidad Simón Rodríguez), compilado por E. Ormeño y publicada en la *Revista de Andragogía*.
- LLacuna, J., s/f, *Norma técnica de prevención 423. Programación neurolingüística (PNL): aplicaciones a la mejora de las condiciones de trabajo (I)*, Centro Nacional de Condiciones de Trabajo, disponible en: http://internet.mtas.es/Insht/ntp/ntp_423.htm
- Martínez, M., 1994, *La investigación etnográfica en Educación*, México, Trillas.
- O'Connor, J.; Seymour, J., 1994, *PNL para formadores*, España, Ediciones Urano.
- Pérez de N., A., 1997, noviembre, *Implementación de un programa de formación de microempresarios*, ponencia presentada en la XLVII Convención de AsoVAC.
- Pérez, A., 2002, *La androergología operativa en el sector microempresarial*, trabajo especial de grado no publicado, para optar al título de Doctora en Educación, mención andragogía, UNIEDPA.
- Porter, M., 1992, *La estrategia competitiva de las naciones*, Caracas, McGraw Hill.
- Rakowsky, C., 1995, “Contrapunto: Policy, Research and the Role of the State”, *Contrapunto*, State University of New York Press.
- Rincones, D., 2001, *Androergología: paradigma de formación universitaria*, trabajo especial de grado no publicado, para optar al título de Doctora en Educación, mención andragogía, UNIEDPA.
- Rivas, C., 1996, *El constructivismo*, Cuadernos Lagoven.
- Universidad Nacional Experimental de Guayana –UNEG–, 2004, *Líneas de investigación. Definición, estructura, características, funciones y procedimiento de inscripción*, Resolución N° CU – O- 11- 494.
- Viera, A.; Pérez, A.; Camejo, Y.; Hernández, F., 1999, *Generación de competitividad en el sector microempresarial, mediante la sistematización de aprendizajes organizacionales*, proyecto de investigación aprobado por Fundacite Guayana.
- Viera, A., 2001, *La formación de androergólogos con base en el constructivismo moderado*, trabajo especial de grado no publicado, para optar al título de Doctora en Educación, mención andragogía, UNIEDPA.
- 1999, a), *La duda epistémica*, UNEG/UNIEDPA. Puerto Ordaz.

- 1998, *Administración de redes microempresariales*, proyecto presentado a la consideración de la Dirección de Desarrollo Económico de Almacaroní.
- 1997, *El centro de apoyo tecnológico al microempresario del municipio autónomo Caroní*, Informe de avance presentado ante la UNEG, Fundacite y Almacaroní.
- Villarini, A., 1996, *El currículo orientado al desarrollo humano integral (selecciones)*, Puerto Rico, Organización para el Fomento del Desarrollo del Pensamiento, Inc.

ANEXO A

Resumen de resultados de proyectos de investigación ejecutados dentro de la línea de investigación

1994: aplicación de una encuesta para determinar las características socioeconómicas del sector microempresarial del municipio autónomo Caroní. Tamaño de la muestra: 250 microempresarios, localizados en Puerto Ordaz y San Félix. Responsables: un equipo de investigación, coordinado por Viera e integrado por otros tres tutores del Programa de Proyectos Institucionales de la UNEG y los estudiantes de cuatro secciones (aproximadamente 120). Principales hallazgos: el carácter migrante de la microempresa; además, se encontró que los indicadores elaborados para medir la gestión de tecnología no se aplicaban para este sector, al ser diseñados para su uso en la pequeña y mediana industria. Es importante destacar que este resultado se obtuvo a pesar de haber validado el instrumento mediante su aplicación a una muestra piloto, conformada por representantes de tres asociaciones de microempresarios. Este primer año dejó como producto el convencimiento sobre la necesidad de abordar la realidad social con un enfoque metodológico diferente.

1995: realización de un proceso de intervención de dos microempresas de servicios, mediante la ejecución de actividades de observación parti-

cipante, destinadas a promover un cambio organizacional hacia la calidad. Responsable: Viera. Principales hallazgos: después de finalizar el proceso de intervención, se pudo afirmar que ambas microempresas iniciaron el camino hacia la obtención de la certificación de calidad. Una de ellas con mayor interés, debido a que es un requisito indispensable para mantenerse en la lista de proveedores de SIDOR. El producto obtenido se puede resumir como la demostración de que era posible cambiar el “modo y manera” de hacer negocios en microempresas, como resultado de un proceso de observación-participante. Se calcula que este es el primer ensayo de formación androergológico, ya que se realizaron charlas sobre calidad, en las que participaban dueños y empleados de la propia microempresa.

1997: se ejecutó un proyecto en santa Elena de Uairen (las Cristinas, en el Km. 88 de la carretera de la Gran Sabana), con la finalidad de aplicar los referentes conceptuales elaborados para aplicar un modelo de formación de emprendedores. Al aplicar el instrumento de recolección de información diseñado, se identificaron características que coinciden con las encontradas en los microempresarios de Ciudad Guayana: tenían un conocimiento inicial sobre manejo de los recursos humanos, planificación, contabilidad y en control de calidad. En esa ocasión también se identificaron los tipos de cursos recibidos,

de los que merece la pena destacar que “ninguno reporta formación en el área de la informática (computación)” (Pérez, A, 1997, pp. 24-25). Este proyecto comenzó la identificación de las áreas de conocimiento que deben ser reforzadas en procesos dirigidos por individuos considerados como los sujetos que serán sometidos al proceso de formación. Se comienza a utilizar el concepto de competitividad, como una “actitud ante la vida”. (Antonorsi, 1996)

1998: se elaboró una encuesta, que fue validada mediante juicio de expertos (se sometió a la consideración de un equipo de profesores conformado al efecto) y se aplicó a una muestra de 200 microempresarios, ubicados en San Félix y Puerto Ordaz, por un equipo de investigación integrado por veinte estudiantes y ocho profesores. Responsables: Viera (Coordinadora), Pérez, Camejo y otros (1998). Del análisis de los resultados obtenidos se elaboraron: seis trabajos de grado para obtener el título de tecnólogos, dos trabajos de ascenso de profesores, dos ponencias para ser presentadas en AsoVAC y un Informe de Año Sabático de la profesora Viera. Lo más relevante a destacar es la elaboración de referentes conceptuales propios, para definir gestión de tecnología, tecnología alternativa y proceso de formación, contextualizados en la realidad del sector microempresarial del municipio autónomo Caroní. Este proceso de

teorización, entonces realizado empíricamente, se conoce ahora que se ajusta al método de construcción de teoría delineado por Martínez (1994), lo que es bastante pertinente con la elaboración de una disciplina de la educación a partir de lo empírico.

1999: se elaboró un instrumento cualitativo para recoger información, que fue aplicado a cuarenta (40) microempresarios del sector textil, carpinterías, metalmecánica y de servicios, quienes fueron abordados en el contexto de su microempresa por un equipo de investigación, conformado por profesores y estudiantes. Responsables: el equipo estuvo coordinado por Viera, participaron las profesoras Pérez, Rincones y Camejo, así como por dieciocho (18) estudiantes de las diferentes carreras que brinda la UNEG. Principales hallazgos: puesto que el instrumento diseñado abordaba todas las áreas que conforman las líneas de investigación, que aparecen en el gráfico 1 de este proyecto, la información recolectada sirvió para la elaboración de trabajos de grado para obtener el título de ingeniero de la UNEG. En el contexto de este artículo, nos referiremos a los aspectos que tienen que ver con la androergología, entre los que se destaca que se determinaron las características y habilidades que debe tener un microempresario para ser exitoso, las cuales se categorizaron en “conocimientos”, lo que “deben hacer” y las “habilidades” que deben tener. Entre ellas se destacan:

responsabilidad, puntualidad, emprendimiento, visión futurista, habilidades para tratar a las personas, competitividad, asumir riesgos, sinceridad, perseverancia, honestidad, seriedad, alta autoestima, no amilanarse ante el fracaso, ser buen negociante. Es interesante destacar la identificación de las razones que los llevaron a fundar su unidad productiva, entre las que se encuentran: obtener ganancias, deseos de superación personal, generar su

propio sustento y ayudar a los demás. También es interesante destacar que, puesto que la aplicación del instrumento fue realizada en la propia microempresa por un período de tres meses, se dieron algunos casos en los que se generaron procesos dialécticos que ocasionaban cambios en el modo de realizar el proceso productivo y que modificaron enfoques paradigmáticos en miembros del equipo investigador. &

Reflexión sobre el consumidor en las industrias culturales

Marta Lucía Restrepo Torres*

RESUMEN:

El consumidor surge en la modernidad como actor fundamental del desarrollo del capitalismo. En este sentido se reconoce su presencia, la cual queda sujeta al estímulo y seducción de la publicidad, en un entorno económico donde las reglas del mercado determinan el éxito o fracaso. Este tejido complejo, de las relaciones del consumidor y su entorno, ha sido objeto de crítica, defensa, investigación y conflicto, para los estudiosos de la comunicación, la publicidad, la cultura y los mercados. Aquí, una reflexión al respecto.

Palabras claves: consumidor, teoría crítica, tecnologías, modernidad, mercados, cultura, tecnconsumidor

ABSTRACT

The consumer has been a fundamental actor in the performance of the capitalism in the modernity. About this, these presences of the consumer are subject to the advertising seduction. On the other hand, this complex relationship between consumer and world is a topic for critics, research and conflict for the experts of the communication, advertising, culture and marketing.

Key words: consumer, critic theory, technology, modernity, marketing, culture.

INTRODUCCIÓN

La presencia del consumidor en el mercado de la industria cultural es reconocida, desde la Escuela de Francfort, como el resultado de la alienación, la dominación y el control del sujeto, que queda atrapado por los intereses motivados por la lógica capitalista, de tal manera que la liber-

tad, autonomía y apreciación quedan oprimidas por la fuerza de la misma industria, que pretende un resultado económico que beneficie a unos pocos privilegiados; de esta manera, y como ejemplo de caso: “el consumidor se convierte en coartada ideológica de la industria de la diversión, a cuyas instituciones no puede sustraer-

* Profesora investigadora y Directora de la Especialización de Mercadeo, Facultad de Administración, Universidad del Rosario. Correo electrónico: mlrestre@urosario.edu.co

se” (Adorno, 203). Así se expresan los padres de la teoría crítica sobre el consumidor de bienes simbólicos.

Igualmente, la teoría crítica aborda el rol del consumidor, lo cuestiona y le resta fuerza, reconocimiento, capacidad y libertad para actuar como sujeto; sin embargo, esta perspectiva es puntual en la historia de la baja modernidad, y se transforma y cambia en la medida en que avanza el siglo XX. El consumidor sigue siendo objeto de análisis desde otras ciencias como la economía y la psicología.

Más adelante, en la mitad del siglo XX, el consumidor de bienes simbólicos adquiere nuevo poder; mejor aún, todo el poder. Los estudios culturales¹ y de recepción identifican el rol dominante y transformador del consumidor en el proceso de apropiación de bienes simbólicos. Su rol interpretativo y autónomo en el proceso de consumo es objeto de observación y permite “reconceptuar la audiencia como activa y creativa”. (Pereira y otros, 19)

Desde estas dos referencias, la que reconoce al consumidor como producto de la industria cultural y, de otra parte, la que le confiere todo el po-

der por su acción desde la cultura, surge una nueva lectura de este mismo, que desarrolla Mattelart, quien rescata las diferentes fisonomías del consumidor de la industria cultural, en relación con la dinámica de la cultura, la economía, la tecnología y la política, dándole una posición más homogénea respecto a los demás actores del sector.

Por tanto, esta reflexión busca reconocer el perfil del consumidor, fundamental para los modelos de producción y distribución, que ven en él la oportunidad estratégica para consolidarse en un mercado. “Los jefes de empresa dejan entonces de preocuparse exclusivamente por los problemas de la producción para ocuparse de los que plantea el consumo de bienes lanzados al mercado”. (Mattelart, 46)

Como elemento articulador se tendrá, como referencia, el enfoque de Mattelart sobre la importancia del proceso comunicativo inserto en la dinámica racional de la economía y política, que facilitan asumir un nuevo concepto del consumidor, ya no considerado como un todo poderoso, pero sí fundamental en una dinámica con distintos participantes.

EL CONSUMIDOR: DEL ENIGMA A LA EVIDENCIA

Desde estas premisas, el consumidor, visto por Mattelart, representa un valor económico generado por su

¹ Los representantes de los estudios culturales Raymond Williams, Richard Hoggart, E.P. Thompson, Martín Barbero, Rosanna Reguillo, De Certau, Geertz, Bourdieu y otros, crean una tradición investigativa desde la cultura, que ubica la comunicación desde la perspectiva de lo denotativo, que reconoce diferentes niveles de sentido y significación dados al texto, desde la perspectiva del consumidor. (Pereira y otros, 18)

comportamiento. En el momento de consumir, todos los hombres son iguales y representativos, en un mercado que necesita del acto de consumo para poder consolidarse y permanecer. La relación directa, entonces, de la economía y el comportamiento de consumo se sitúa en posición estratégica para la producción y distribución, la cual no puede desconocer el comportamiento en el acto cultural del consumidor, como lo presenta Mattelart.

Desde allí, el consumidor necesita ser observado a través de sistemas de investigación administrativa, *marketing* e impacto publicitario, dirigidos a identificar las condiciones de posible efectividad de los modelos de gestión y gerencia. La tecnología de investigación permite definir el objetivo de investigación de mercados hacia la identificación de variables relacionadas con comportamientos, frecuencias, hábitos, preferencias, interpretaciones, reconocimiento, tendencias y expectativas, para que en el menor tiempo y al mejor costo el productor conozca los perfiles del consumidor y pueda entonces orientar los contenidos en los sustratos indicados. “El consumidor, en efecto, se convierte en objeto y sujeto de investigaciones. La acción –conocimiento que se ejerce en relación con él–, intenta tanto descomponer sus movimientos de consumidor, como sondear sus necesidades y deseos”. (Mattelart, 59)

Estos actos administrativos plantean un interrogante: ¿es posible que el

consumidor sorprenda con un comportamiento imprevisto y no observado por la investigación? De ser así, ¿qué pasaría en el mercado de la comunicación?

Durante décadas, el consumidor se ha comportado de manera previsible. Los temas y desarrollo de los medios tienden a ser masivamente los mismos. Los gustos se encuentran atrapados en un modelo estético aceptado por la mayoría; las críticas y opiniones centran la producción en una sola tendencia. La observación de las primeras páginas de prensa, el formato de los noticieros nacionales e internacionales, la estructura de las revistas de interés general de mayor circulación, la estructura de la taquilla de cine, el tono de la publicidad masiva, todos parecen diseñados con la misma línea y guardan una similitud difícilmente atribuible a dos productores diferentes. La creatividad queda entonces sujeta a las tendencias.² Su ligera variación no asume ningún riesgo en el que se proponga un texto alternativo, o por lo menos diferente. Esta simbiosis entre el consumidor y el mercado, expresada en el bien sim-

² La referencia al acto creativo es buscando la diferencia, la propuesta alternativa que permita ofrecer al consumidor alternativas de bienes que innoven en la solución de necesidades, y que se diferencien sustancialmente por su diseño, enfoque y contenido. Ante la tendencia hegemónica, el modelo creativo tiende a equipararse y encasillar los sustratos a una sola forma de expresión del texto.

bólico, pretende garantizar la continuidad y permanencia en un mundo altamente mediatizado y competido. Por ello, el valor del consumidor tiene una faceta económica dominante: se requiere de su activa presencia para permanecer. Es claro para los que están en la industria simbólica que el valor del producto cultural está determinado por su aceptación en las audiencias o públicos. Ese reconocimiento es vital para continuar y ser visible, específicamente para atraer a los anunciantes al juego de este triángulo económico.

De allí que cada vez que el consumidor se hace evidente, a través de su comportamiento, adquiere y significa un valor, que impacta en la perdurabilidad de los más fuertes (en referencia a los productores) del entorno y en el sostenimiento de los que llegan a la industria cultural con nuevas y alternativas propuestas. La presencia del consumidor, observa Mattelart, “experimenta continuamente la necesidad de apelar a la representatividad de los consumidores [...] El discurso construido sobre la base del consumidor, o mejor de ese consumidor libre de ataduras y determinaciones que no sean su propia voluntad, se constituye en un argumento tan autorizado que a menudo se convierte en el único discurso, mientras que el consumo debe encontrar en sí mismo su explicación y su razón de ser”. (Mattelart, 56)

¿Por qué consume la gente? ¿Qué estimula el consumo? Sin el ánimo

de contestar ahora estas preguntas, sino de usarlas como enlace, el impacto del consumo es estudiado tradicionalmente para todos los bienes y servicios desde la economía. Se explica desde ésta que el consumo determina las fuerzas de oferta y demanda y las condiciones socioeconómicas en las que se presenta el precio y el producto. Aborda todas las variables susceptibles de cambiar, de tal manera que la competencia perfecta sea solamente un modelo ideal, lógica de la que no escapa la industria cultural.

Sin embargo, el acto de consumir forma parte de una dinámica social de satisfacción de necesidades mucho más compleja, en la que el “consumo es el conjunto de procesos socioculturales en que se realizan la apropiación y los usos de los productos” (Canclini, 5). En esta referencia, Canclini logra abrir una nueva puerta a la comprensión del consumo, diferente a la tradicional del concepto como aliado de la economía: permite reconocer al individuo en la cultura, como activo en un proceso cultural que le conduce a desarrollar experiencias, manifestar preferencias, y a elegir y decidir entre varias alternativas para satisfacer sus necesidades.

La transición de un consumidor anónimo a uno reconocido por sus actuaciones, identificado por sus variables sociodemográficas y estudiado en todas las variables de interés para la producción y distribución, es una

realidad indiscutible para el desempeño exitoso de la industria cultural.³ Si bien el consumidor no es el factor determinante de la industria, su valor, determinado por su comportamiento, obliga a un reconocimiento en la estrategia de mercado de la misma. Del enigma que implica el desconocimiento de su realidad, el consumidor pasa a ser descubierto desde su comportamiento, que pone en escena su lógica y su racionalidad. Sin duda, evidencias importantes y muy valiosas para la orientación de la producción.⁴

³ El desempeño exitoso de la industria cultural puede interpretarse desde el ángulo de quienes representan un interés particular. Para el productor será el reconocimiento de su obra, para el distribuidor la demanda de la misma, como efecto de su aceptación por el consumidor, y para el consumidor la satisfacción de la necesidad. Igualmente, la variable económica puede representar un valor que implica análisis particular: rentabilidad para la industria, margen para el distribuidor y precio justo para el consumidor. Sin embargo, el éxito debe también abordarse en términos sociales y culturales, como lo hacen Brunner, Canclini y Martín Barbero. “El consumo puede ser también un escenario de integración y comunicación” (Canclini, 6).

⁴ La producción parece centrar el problema de la industria mediática, si se observa que alrededor de ella se constituyen las grandes multinacionales, los grandes núcleos económicos integrados vertical y horizontalmente, donde empresas de la industria cultural sirven a los intereses de posicionamiento y desarrollo de otras marcas que también pertenecen a los mismos grupos económicos.

UN NUEVO CONSUMIDOR: TECNOCONSUMIDOR⁵

Quisiera destacar una particular característica del consumidor de hoy, adicional a su valor en el mercado. Es la que le confiere la tecnología de información a su usuario. Podría reconocerse bajo la palabra “tecnoconsumidor”, propia de finales del siglo XX, que se caracteriza por manejar otro concepto del texto⁶ y de las relaciones con su entorno, además de la propia manera de vivir el consumo.

Esta nueva posición del consumidor le permite interactuar e interferir en la producción del bien simbólico. Un consumidor que es emisor y receptor y que crea procesos de interdependencia complejos, dinámicos y en tiempo real. Un consumidor que logra hacer circular el mensaje por encima de los modelos clásicos de distribución, con una diferenciación

⁵ La palabra “tecnoconsumidor” se aplica al consumidor de las nuevas tecnologías de información, interactivas, que le hacen un miembro más del equipo de producción de los bienes simbólicos.

⁶ El texto por tanto significa para el tecnoconsumidor un producto propio, en el cual interviene activamente en su diseño y contenido, lo cual hace al bien simbólico un producto expuesto a la cultura de referencia de ese consumidor que actúa en las dos vías. El tecnoconsumidor, en la red se convierte en publicidad, en marketing, en productor y distribuidor del mismo bien.

adicional: decide qué, a quién, cuándo y en dónde.

Además, desde estas nuevas facetas que permite la sociedad de la información, no alcanza a ser observado con la misma precisión metodológica que se aplica en la experiencia anterior. El tecnosumidor se inserta en redes, actúa desde ellas, puede inventar su personalidad o modificarla, puede asumir otros hábitos y recrearse en el espacio virtual, rompiendo con su comportamiento todos los niveles de confianza que estadísticamente puedan preverse. Al mismo tiempo, al intervenir a través de la red, queda bajo su autonomía transformar el concepto de categoría, en donde lo que se ve y percibe se empieza a organizar desde la experiencia del individuo en la red, y ya no desde los ojos del periodista que observa la realidad y la reproduce en los sustratos de los medios.⁷

Y lo anterior sin mencionar el tema cultural. ¿Pueden estos tecnosumidores crear una nueva cultura? De hecho así lo es, pero también transformar las existentes. Si las nuevas tecnologías de información modifican el proceso de comunicación del con-

sumidor, también es fácil reconocer que su comportamiento adquiere nuevos matices, muchos de ellos aún inimaginados. Matices que podrían relacionarse con la manera como se ubican en el mundo, como lo entienden e interpretan, pero sobre todo como se relacionan con él en términos del espacio y el tiempo.

Aún no hay respuestas. Mattelart (121) pregunta: “¿Qué sentido hay que darle a la irrupción de nuevos actores sociales, que se apropian de las tecnologías de información y comunicación, para que se oiga su voz contestataria en el escenario mundial?”. Lo sugestivo del interrogante deja claro que un nuevo consumidor de la sociedad de la información tendrá un protagonismo diferente al interpretado bajo la denominación de audiencia.⁸ Este nuevo consumidor tiene acceso a la producción, a la distribución, a la tecnología, y muy particularmente es de reconocer que puede interactuar libremente.

El desafío entonces está en el diálogo entre culturas, en disminuirse la llamada “brecha tecnológica” y lograr una educación que permita la

⁷ Aquí se hace referencia al concepto de categoría, desarrollado por Pierre Bourdieu (25). Su aplicación se relaciona con la manera como el consumidor, ahora activo en la red como lo propio de la sociedad de información, puede intervenir y transformar desde su óptica la categoría observada.

⁸ Y que explica BRUNNER, JOSÉ JOAQUÍN, como un público inmerso en una cultura de consumo de bienes simbólicos, “producidos y distribuidos industrialmente”. En este punto habría una diferencia redentora: pasar de un consumo fruto de una experiencia masiva en su producción y consumo, a una experiencia basada en la interacción e intervención en el proceso comunicativo.

ampliación del uso de las redes, en todos los grupos civiles, que permita el libre flujo de información. (Mattelart, 134-136)

Este consumidor, llamado a veces público, masa, audiencia, grupo objetivo o segmento, adquiere un valor que trasciende el significado para el sostenimiento de la industria: es la razón de ser, el fin último de los procesos de comunicación que enlazan y enredan el mundo de hoy.

Seguramente la comprensión del consumidor de bienes simbólicos está sujeta a muchas perspectivas, tantas como pensadores del fenómeno comunicativo aborden el tema; sin embargo, este ejercicio ha aproximado en una síntesis el conjunto de aspectos que dispersa Mattelart en sus varios ensayos sobre la política y economía de la comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

Barbero, Jesús Martín, “El oficio del cartógrafo, segunda parte”, *Una agenda para el cambio de siglo*, Fondo de Cultura Económica, Bogotá, 2002.

Bourdieu, Pierre, *Sobre la televisión*, Editorial Anagrama, Barcelona, 1997.

Brunner, José Joaquín, *América Latina: cultura y modernidad*, Grijalbo, México, 1992.

Muñoz, Blanca, *Cultura y comunicación. Introducción a las teorías contemporáneas*, Barcanova, Barcelona, 1989.

Canclini García, Néstor, *Consumidores y ciudadanos*, Editorial Grijalbo, México 1995.

_____, “Comunicación y consumo en tiempos neoconservadores”, en: *Revista Comunicación, estudios venezolanos de comunicación*.

Horkheimer; Adorno, *Dialéctica de la ilustración*, Editorial Trotta, Madrid, 2003.

Mattelart, Armand, *Geopolítica de la cultura*, Ediciones Desde Abajo, Colombia, 2003.

Thompson, *Los media y la modernidad*, Editorial Paidós, Barcelona, 1998.

Pereira, José Miguel y otros, *Comunicación: un campo de conocimiento en construcción*, ICFES-AFACOM, en proceso de edición, Bogotá, 2004.

Enciclopedia de las Ciencias Sociales. &

Títulos de números anteriores

No. 1 - Septiembre de 1999

- Organizaciones para el siglo XXI: grupos de trabajo autogestionados
Luis Avedaño Fernández
- Las instituciones financieras y el desarrollo sostenible
Hugo Aristides Infante Acero
- Administración de servicios de salud
Fernando Amador Torres
- Empresario invitado: Pedro Gómez Barrero
Fernando Hernández Quijano

No. 2 - Junio 2001

Avances de investigación

- Reflexión sobre teorías de la organización, cultura corporativa y tecnologías de gestión en la empresa colombiana
Carlos Eduardo Méndez Álvarez

Administración

- Gestión empresarial y desarrollo sostenible
Fernando Locano
- Planeación por políticas: un modelo de administración centrado en el empowerment
Jesús Antonio Muñoz Cifuentes
- La administración siglo XX en Colombia y en el mundo
Enrique Luque Carulla
Empresario invitado

- Chaid Neme Achi
Fernando Hernández Quijano

Nos. 3, 4, 5 - Mayo 2004

Artículos externos

- Tasa de interés, crisis y crecimiento económico: ¿qué tan alta debe ser la tasa de interés?
Gabriel Turbay Bernal
- El gobierno electrónico. Una herramienta estratégica de toma de decisiones
Diego Fernando Cardona
- Competitiveness and trade policy problems in agricultural exports: the case of Colombia
Jahir Enrique Lombana

Artículos de investigación

- Cómo impulsar la innovación intraempresarial en organizaciones que aprenden
Manuel Alfonso Garzón Castrillón
- Calidad total y cultura corporativa. Estudio de tres empresas en Colombia
Carlos Eduardo Méndez Álvarez
- El desarrollo de un centro empresarial en el ámbito rosarista
María Camila Ramírez
- Administración de la cadena de abasto, de producción, de consumo repetitivo en el hogar en Colombia
Ricardo Acevedo

No. 6 – Octubre 2004

- The False Expectations of Michael Porter's Strategic Management Framework
Omar Aktouf
- Cultura y desarrollo integral: viejos ideales, nuevas estrategias
Winston Manuel Licon Calpe
Ángel Rodrigo Vélez Bedoya
- Algunas consideraciones teóricas acerca de la investigación y la pedagogía
Néstor Sanabria Landazábal
- La innovación intraemprendedora liderada por los gerentes de las Pymes
Manuel Alfonso Garzón
Castrillón
- Modelos de medición del desempeño en la implementación de programas de calidad
Luis Arturo Rivas Tovar y
Víctor Nava

No. 7– Diciembre 2004

- Business Strategy and Dominant Economic Theories under Critics
Omar Aktouf
- Concepción y estructuras diferentes del doctorado para formar investigadores
Edmundo Resenos Díaz
- Metodología para describir la cultura organizacional: estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial
Carlos Eduardo Méndez Álvarez
- El hacinamiento, la enfermedad que los estrategas deben curar
Hugo Alberto Rivera Rodríguez
- Modelo para la prospectiva tecnológica de la educación superior e-learning
Francisco Fernando Ortega Hurtado, Héctor Murcia Forero
- Gestión y competencias para entrar en el mercado global desde una recesión local
Gabriel Turbay Bernal

Normas de publicación

1. La revista *Universidad & Empresa* publica artículos con notas y comentarios bajo los criterios internacionales garantes de la calidad académica, en la cual se consideran términos de referencias bibliográficas, formalización teórica y metodologías de trabajo empírico relacionados con la administración en sus temas estratégico, gerencial y emprendedor. Los trabajos deben ser originales, inéditos, no estar a consideración de otra revista y su contenido debe ser de responsabilidad exclusiva de los autores, sin comprometer en forma alguna a la Universidad.

La revista podrá publicar en inglés los trabajos originalmente escritos en ese idioma. Los trabajos y la correspondencia pueden ser enviados en triplicado al editor a la siguiente dirección:

Editor

Revista *Universidad & Empresa* de la Universidad del Rosario

Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios

Universidad del Rosario

Calle 14 No. 4 - 69

Bogotá, Colombia.

Los trabajos también podrán ser enviados a: rvez@urosario.edu.co

2. La primera página del documento debe incluir:
 - 2.1. Título.
 - 2.2. Nombre del autor o los autores y afiliación institucional.
 - 2.3. Resumen que no exceda 100 palabras, en idioma inglés y español.
 - 2.4. Código de clasificación del artículo de acuerdo con el sistema de clasificación para revistas utilizado por la Academy of Management.
 - 2.5. Al menos una palabra clave que facilite la indexación del artículo (máximo cinco).
 - 2.6. Nombre, dirección, teléfono, fax y dirección de correo electrónico de la persona encargada de la correspondencia con el editor.
 - 2.7. Los agradecimientos y la información sobre ayuda académica y financiera recibida para la elaboración del documento deben ser incluidos en una primera nota de pie de página, la cual no debe ser incluida en la numeración consecutiva de notas de pie de página.

3. El documento, con excepción de la primera página, no debe contener información que permita identificar a los autores.
4. Los documentos no deben ser superiores a 40 páginas tamaño carta, impresas a doble espacio en un solo lado. Las márgenes deben ser amplias y el tipo de letra no debe ser superior a 12 puntos, en Microsoft Word, Times New Roman. Los autores que prefieran enviar sus artículos en otros formatos, una vez aceptado el documento para publicación deberán estar dispuestos a facilitar gráficas y fórmulas en formatos impresos y en disquete.
5. Las notas de pie de página deben ser de carácter aclaratorio, no con el fin de presentar la bibliografía, a no ser que sea de referencia y complementaria.
6. Las referencias, figuras y tablas deben ser impresas al final del documento en hojas numeradas.
7. Las ecuaciones deben ser numeradas consecutivamente a lo largo del documento, así: (1), (2), etc., alineadas a la margen derecha del documento. En aquellos casos en que la derivación de una ecuación haya sido abreviada sería de gran utilidad para los evaluadores si la derivación completa aparece en una hoja separada (que no será publicada).
8. La numeración del documento debe ser consecutiva, así:
 - I. Título 1
 - A. Subtítulo segundo nivel
 1. Subtítulo tercer nivel
 - II. Título 2
9. La lista de referencias bibliográficas debe incluir únicamente las publicaciones citadas en el texto, así:
 - Libros
Restrepo, L. F. (2004), *Gestión estratégica y competitividad*, Bogotá, D.C.: Universidad Externado de Colombia.
 - Artículos
Garzón, M. (2004), "¿Cómo impulsar la innovación intra emprendedora en organizaciones que aprenden?" En: *Revista Universidad & empresa*, Universidad del Rosario, 3,4,5: 60-82.

Capítulo de un libro

Méndez, C. (2001), "Proceso de investigación". En: McGraw Hill (eds.). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*.

Documentos de trabajo

Vélez, A. R. (2004), "Protocolo de investigaciones", Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios.

Tesis

Garzón, M. A., (1999), "El programa intraemprendedor: una alternativa para impulsar la innovación. Investigación experimental de una gran empresa de energía en México". Tesis doctoral. Instituto Politécnico Nacional, México.

10. Los autores deben estar en capacidad de suministrar la información requerida por parte de los evaluadores.

Revista

Universidad & Empresa

FORMATO DE SUSCRIPCIÓN

DATOS PERSONALES

Nombres: _____

Apellidos: _____

Dirección: _____

Ciudad: _____

País: _____

Teléfono de la casa: _____

Teléfono de la oficina: _____

Fax: _____ Apartado aéreo: _____

Correo electrónico: _____

Ocupación: _____

Documento de identidad: _____

Firma: _____

FORMA DE PAGO

Consignación: _____

Valor: _____

Consignación en la cuenta de ahorros

Banco Unión Colombiano

No. 180271-9

o en la cuenta corriente

Banco Bancolombia

No. 03000775902

Nombre de la cuenta:

Universidad del Rosario

Se debe escribir en la consignación
Centro de Costo DVF007

INFORMACIÓN DE LA PUBLICACIÓN

Publicación semestral
de la Facultad de Altos Estudios
de Administración y Negocios
Formato 16,5 x 23,5 cm

Por favor diligencie este formato y envíelo con comprobante de consignación a nombre de la Universidad del Rosario, a la calle 13 N° 5-83, Centro Editorial Universidad del Rosario.

Valor de la suscripción:

Dos números al año: \$ 30.000

Valor de un ejemplar: \$ 16.000

www.adpostal.gov.co

PBX
353 5666



Nuestros servicios

CORREO NORMAL - CORREO CERTIFICADO
POSTEXPRESS - EMS - CORRA EMPRESARIAL
SACAS M - NOTIEXPRESS - APARTADOS POSTALES

Subgerencia de Mercadeo: (1) 353 5686
E-mail: mercadeo@adpostal.gov.co
División de Mercadeo D.C: (1) 3578157

Atención al Cliente
(1) 357 8183
Fuera de Bogotá: 01800 0111210/ 0111313
E-mail: quejasdc@adpostal.gov.co

Tarifa postal reducida Adpostal Núm. 220. Vence 31 de diciembre de 2005.



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1653

