

Revista

Universidad & Empresa

Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios - Números 3, 4, y 5 - pp. 7-162 - Bogotá - Mayo 2004 - ISSN 0124-4639

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. Doctoral Thesis Project*

Jahir Enrique Lombana Coy

Artículos de investigación

- *Cómo impulsar la innovación intra-empresarial 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 B.

- *Administración de la cadena de abasto de productos de consumo repetitivo en el hogar en Colombia*

Ricardo Acevedo



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1653

Revista

Universidad & Empresa



Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios - 2001 a 2003 - No. 3, 4 y 5 - Bogotá, D.C. ISSN 0124-4639



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1653

Univ. empresa	Bogotá (Colombia)	V. 2	No. 3, 4 y 5	pp. 7-162	2004	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 Polania

Pedro Gómez Barrero

Jorge Restrepo Palacios

Sergio Rodríguez Azuero

José Luis Villaveces Cardoso

DECANO FACULTAD DE ALTOS

ESTUDIOS

DE ADMINISTRACIÓN

Y NEGOCIOS

Luis Fernando Restrepo Puerta

EDITOR

Rodrigo Vélez Bedoya

COMITÉ EDITORIAL

Omar Aktouf, PhD

Universidad de Montreal, Canadá

César Camisón Zornoza, PhD

Universidad de Jaume I, España

Carlos Hernando Castillo Sanmiguel

Beatriz Forero de Gómez

Mamuel Alfonso Garzón Castrillón

Jorge Hernán Gómez Cardona

Fernando Hernández Quijano

Winston Licon Calpe

Carlos Eduardo Méndez Álvarez

Cecilia Murcia

Universidad Autónoma de Madrid, España

Carlos Hernán Pérez Gómez

Luis Fernando Restrepo Puerta

Luis Arturo Rivas Tovar, PhD

Instituto Politécnico Nacional de México

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Luis Alfonso Roa Sánchez

Rodrigo Vélez Bedoya

CORRECCIÓN DE ESTILO

María José Díaz Granados M.

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 autoriza la reproducción total o parcial citando a la Revista y a 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 &**

Volumen 2, números 3, 4 y 5, mayo de 2004

CONTENIDO

EDITORIAL

5

Artículos externos

- *Tasa de interés, crisis y crecimiento económico:
¿qué tan alta debe ser la tasa de interés?*

Gabriel Turbay Bernal

7

- *El gobierno electrónico. Una herramienta
estratégica de toma de decisiones*

Diego Fernando Cardona

20

- *Competitiveness and Trade Policy
Problems in Agricultural Exports:
The Case of Colombia. Doctoral
Thesis Project*

Jahir Enrique Lombana Coy

46

Univ. empresa	Bogotá (Colombia)	V. 2	No. 3, 4 y 5	pp. 7-162	2004	ISSN 0124-4639
---------------	-------------------	------	--------------	-----------	------	----------------

Artículos de investigación

- *Cómo impulsar la innovación intra-empresadora en organizaciones que aprenden*

Manuel Alfonso Garzón Castrillón

63

- *Calidad total y cultura corporativa. Estudio de tres empresas en Colombia*

Carlos Eduardo Méndez Álvarez

99

- *El desarrollo de un centro empresarial en el ámbito rosarista*

María Camila Ramírez B.

125

- *Administración de la cadena de abasto de productos de consumo repetitivo en el hogar en Colombia*

Ricardo Acevedo

152

E d i t o r i a l

La investigación en administración de empresas es una de las actividades críticas de la academia en la región. En el país se viene reflexionando desde finales de los años ochenta en relación con la necesidad de incorporar la investigación decididamente en los procesos académicos, con la seguridad de encontrar caminos más rigurosos para el desarrollo y maduración de la disciplina administrativa, la cual cada vez más se hace indispensable para la consolidación de la economía de la nación.

Si bien para muchos académicos en la disciplina administrativa no es posible el desarrollo científico, las mediciones de la competitividad a nivel mundial dejan entrever que la función administrativa desempeña uno de los roles más importantes en la constitución de los sistemas industriales y de las organizaciones empresariales y sociales. Este hecho, así como las tendencias sociales y culturales de la ciencia, la tecnología y la sociedad, nos lleva a definir como prioritario el desarrollo del pensamiento administrativo como asunto estratégico no sólo de la universidad sino también del país.

Hoy, los trabajos científicos en la administración constituyen una de las variables clave para el avance de nuestros sistemas de ciencia y tecnología cuyo propósito es mejorar la productividad de los sistemas sociales y productivos. Colciencias, y en general todos los entes gubernamentales y privados que apoyan la investigación, demandan de las instituciones educativas la generación de conocimiento y la formación en la disciplina administrativa como asunto estratégico de la agenda de competitividad.

La Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios se ha trazado desde hace varios años objetivos de trabajo para la consolidación de su aca-

demia y, por tanto, para la generación de conocimiento a la luz de la política institucional. Así, la investigación se define como el pilar del plan estratégico universitario y la base de la docencia de calidad y de la proyección social responsable. En este sentido, el programa de investigaciones tiene como propósito ser la fuerza inspiradora de la transformación de la Facultad hacia estándares de calidad y pertinencia.

La investigación está enmarcada en cuatro grandes líneas de trabajo con sus respectivos proyectos; en una primera línea se analizan estratégicamente los sectores industriales con el fin de identificar las asimetrías, los hacinamientos, los panoramas competitivos y la competencia misma; en una segunda, se estudia el fenómeno de la perdurabilidad empresarial desde su concepto hasta los modelos propios que emergen del contexto de nuestras economías; en una tercera línea de trabajo se desarrolla conocimiento alrededor de la cultura corporativa en el sentido de la descripción sectorial y organizacional, así como el desarrollo de instrumentos para la medición y comprensión de esta variable administrativa crítica en los procesos de transferencia de las tecnologías de gestión; en una cuarta línea se estudia el aprendizaje organizacional como una de las tendencias contemporáneas de la administración que comprende la gestión del conocimiento, la innovación intraempresarial y el capital intelectual.

Esta edición especial de la revista *Universidad y Empresa* corresponde a la producción intelectual de nuestro grupo de investigación entre los años 2001 y 2003. Comprende los números 3, 4 y 5. En ella se presentan trabajos de investigadores externos, y la producción de nuestros investigadores. Se espera que la comunidad académica capitalice estos artículos y nos retroalimente con sus críticas y comentarios.

Rodrigo Vélez Bedoya

Editor

Director de Investigaciones

Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios

Universidad del Rosario

Tasa de interés, crisis y crecimiento económico: ¿Qué tan alta debe ser la tasa de interés?*

Gabriel Turbay Bernal, Ph.D.**

Recibido: febrero de 2004 - Aprobado: marzo de 2004

RESUMEN***

Se demuestra que las tasas de interés deben estar limitadas por la tasa de crecimiento del capital productivo, y que las consecuencias del desbordamiento del interés en un contexto de desmonetización de las economías es el principal factor de recesión, desempleo y malestar social generalizado de las naciones. Este fenómeno se analiza en el marco de la economía global donde el endeudamiento y las tasas de interés son los principales mecanismos de expansión del capital financiero que avanza implacablemente en un esquema de reformas que asegura dicha expansión y garantizan su reproducción parasitaria generando crisis a expensas del desarrollo sostenible con paz y equidad de las naciones.

Palabras clave: tasa de interés, desarrollo económico, capital productivo, crisis, recesión y desempleo.

ABSTRACT

It is shown, that interest rates must be limited by the growth rate of productive capital, and that consequences of over-flow of interest in a context economy of demonetizations of economies is the main factor of recession, unemployment and generalized social malaise of nations. This phenomenon it is analyzed in the frame of global economy where indebtedness and interest rates are the main mechanisms of expansion of financial capital which implacably advances in a scheme of reforms that assures such expansion and guarantees its parasite reproduction generating crisis on expenses of sustainable development with peace and equity of nations.

Key words: Rate of interest, economic development, productive capital, crisis, recession.

* Este artículo es una actualización del trabajo del mismo título preparado como documento interno del Consejo Nacional de Planeación, Bogotá, D.C., febrero de 1999.

** Miembro de la planta de docentes de la Facultad de Educación Continuada del Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Director ejecutivo de la Fundación para la Cooperación Internacional. Dirección: carrera 5 No. 86-21 apt. 202, tels. (57-1) 368-3652/691-2334, cel: 310-763-3692, correo electrónico: gabrielturbay@yahoo.com

*** El autor agradece al doctor Amilkar Acosta, presidente de la Sociedad Colombiana de Economistas, por la revisión editorial del artículo y por recomendaciones aclaratorias que fueron tenidas en cuenta.

REGLA DE ORO

Conocimientos básicos en economía sobre modelos de equilibrio general indican que para propiciar el crecimiento económico *la tasa de interés debe ser menor o igual que la tasa de crecimiento*.¹ Cuando esto no es así, en especial cuando las tasas de interés son excesivas, la economía se desarticula, se da un crecimiento desproporcionado del sector financiero, las funciones primarias de servicio que tiene el dinero como medio de intercambio y unidad de valor se ven desplazadas por la especulación y el agio y, finalmente, todos los sectores terminan sometidos al sector financiero.

La regla de oro de la economía que conduce a un crecimiento con equilibrio dinámico se da cuando la tasa de crecimiento es igual o menor que la tasa de interés. Más aún, de acuerdo con Keynes, algunos economistas sostienen que la tasa de interés del dinero debe ser inferior a la tasa de rendimiento del capital en los sectores menos rentables si se quiere lograr pleno empleo.

CRISIS ECONÓMICA

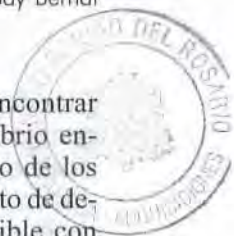
Con el desequilibrio macroeconómico que surge por las altas tasas de interés se genera una recesión permanente con tendencias inflacionarias y desempleo creciente. Al final de las crisis, los activos producti-

vos empiezan a perder su valor reduciéndose éste a niveles muy inferiores al costo de reposición. La caída de los precios ocurre en la medida en que el valor del activo se equipara con la cantidad de dinero necesaria para que, a la tasa de interés vigente, se logre una rentabilidad igual a la productividad del activo. Esto, agravado por una situación generalizada de iliquidez y desempleo, hace caer la demanda agregada. Así, el resultado final de un proceso continuado, en el que se mantienen las tasas de interés en niveles significativamente superiores a la tasa de crecimiento, es la desarticulación y muerte de los sectores productivos y, finalmente, la crisis y muerte o colapso del sector financiero institucional, que se ve arrasado por el freno de la actividad productiva.

ORÍGENES Y DETERMINANTES DEL PROBLEMA

La historia del cobro de intereses sobre el capital y sobre el uso de la moneda puede ser anterior a los orígenes del lenguaje escrito. Libros sagrados como la Biblia y el Corán hacen referencia al cobro de intereses, siempre condenando su prácti-

¹ Entre varios modelos que llegan a esta conclusión está el "Modelo de equilibrio general" desarrollado por John von Neumann.



ca. También condenaban el endeudamiento como elemento que facilita la dominación entre seres humanos. Aristóteles, en *Política*, sostenía que la forma más innoble de adquirir riqueza era la usura o cobro de interés por el uso del dinero. Según él, el fin del dinero es servir de medio de intercambio y no reproducirse por sí mismo. Gradualmente, a través de la historia, la codicia por riqueza y poder lograron imponer formas de reproducción parasitaria de la moneda y del capital que fueron aceptándose por las religiones y los Estados hasta formar la estructura global que se vive hoy: un capitalismo financiero de tipo especulativo fundamentado en el endeudamiento de las naciones, los gobiernos, las empresas y los individuos. De esta manera, la escasez de moneda y su efecto sobre las “tasas de mercado” no obedecen a fluctuaciones de oferta y demanda sino a medidas monopólicas bancarias ya que la creación y el control de la moneda, hoy en el mundo, no es una atribución de los gobiernos y sus pueblos, sino del sistema financiero-bancario en los niveles global y local, y la fijación de las tasas y sus alzas históricas posteriores a la segunda guerra mundial obedecen a estrategias emergentes de expansión del capital financiero que con la globalización financiera del planeta, avanza implacablemente en una continuada apropiación de la riqueza de las naciones fundamentada en el mercado de capitales del endeudamiento global.

Por esto, el problema de encontrar y propiciar tasas de equilibrio encaminadas al mejoramiento de los seres humanos en un contexto de desarrollo económico sostenible con paz y equidad, trasciende las explicaciones y los esfuerzos de tipo local, porque la implantación de medidas tomadas por los Estados en el nivel nacional y local entrarían en conflicto con los lineamientos de tipo global con los que condiciona el Fondo Monetario Internacional (FMI) a los países miembros que padecen el problema globalmente generalizado de la deuda externa e interna y los déficits gemelos de cuenta corriente y fiscal.

No obstante, a pesar de las restricciones impuestas por el orden global, es necesario analizar, en el nivel nacional, los mecanismos y factores que determinan las excesivas tasas de interés, así como las implicaciones de éstas sobre el desarrollo social.

UN NIVEL ADECUADO

Una tasa de interés apropiada para lograr un crecimiento equilibrado con equidad sectorial requiere, como máximo, ser igual o preferiblemente menor a la tasa de expansión promedia de los sectores de la economía. Esta realidad es intuitivamente clara si se observa la dinámica que se da cuando la tasa de crecimiento es mayor que la tasa de interés y cuando ocurre lo contrario.

Cuando la tasa de interés es menor que la tasa de crecimiento, el dinero de ahorro invertido en actividades productivas renta más que guardado en depósitos financieros. Adicionalmente, los empresarios pueden utilizar préstamos bancarios para la expansión de sus operaciones con la expectativa de que la productividad de la misma permita pagar el préstamo con el interés correspondiente y obtener una utilidad. Seguidamente, como consecuencia del incremento en la demanda por dinero para la inversión, las tasas de interés mostrarían una tendencia al alza, a igualarse con la tasa de crecimiento.

Al contrario, cuando la tasa de interés es mayor que la tasa de crecimiento, cualquier dinero que tenga el inversionista o empresario estaría mejor depositado en el sector financiero donde los dividendos serían superiores a los de cualquier inversión en los sectores productivos. Adicionalmente se evitarían los problemas laborales, contables y tributarios asociados con la administración de los negocios. Por otro lado, el empresario nunca consideraría la expansión de su negocio si observara que con esas tasas de interés tan elevadas nunca podrá recuperar la inversión. Cuando se aventura sin previo análisis, termina perdiendo los activos pignorados o, en su defecto, termina trabajando para el sector financiero indefinidamente, sin siquiera pertenecer a su nómina. En este caso caería la inversión productiva. La respecti-

va concentración del ahorro en el sector financiero institucional, fomentada por una elevada tasa de interés, en principio generaría un exceso de oferta que en una economía de mercado debería crear una tendencia hacia la baja en dichas tasas de interés.

Aquí podemos preguntarnos, ¿por qué no han funcionado las fuerzas del mercado hacia la construcción de un equilibrio general, con una tasa de interés cercana a la tasa de crecimiento? Y, ¿por qué, por el contrario, tenemos una situación de altísimas tasas y un país económicamente desarticulado, socialmente polarizado, tecnológicamente rezagado, inmerso en una severa recesión con alto desempleo y gran malestar social generalizado?

INTERVENCIÓN Y ECONOMÍA DE MERCADO

Se cree que las fuerzas del mercado no funcionan cuando hay intervención de los gobiernos. Lo obvio de esta observación no es razón para desconocer que la intervención bien dirigida puede ser un elemento restaurador de equilibrios, pero mal dirigida o guiada por paradigmas que favorecen intereses particulares dentro de tendencias globales puede ser funesto para el desarrollo armónico de una nación. Los gobiernos deben intervenir justamente para hacer que los mercados funcionen, para corregir sus distorsiones y asimetrías.

Hay dos precios que los intereses financieros a través de los gobiernos y de los bancos centrales no sólo intervienen directa y unilateralmente, sino que ejercen sobre ellos todo el control. Estos son: el precio de la moneda extranjera dado en la tasa de cambio, y el precio del dinero dado por la tasa de interés. Paradójicamente, estos precios son intervenidos por quienes pregonan la no-intervención en las economías de mercado y se pronuncian religiosamente sobre la inconveniencia del control de precios.

PRINCIPALES DETERMINANTES DE LA CRISIS

Un análisis económico objetivo del papel que han jugado las dos variables –tasa de cambio y tasa de interés– en la conformación de las crisis económicas en que actualmente se encuentran la mayoría de los países del mundo, en especial las de los menos desarrollados, arrojaría sin lugar a dudas que el sistema dinámico de devaluaciones competitivas inducidas y las altas tasas de interés, ambas políticas contraccionistas que históricamente han formado parte del recetario del FMI (Turbay, 1991), son las principales determinantes de las mencionadas crisis que se generan dentro de un contexto de desmonetización y endeudamiento generalizado de los Estados.

Se puede concluir entonces que las crisis de las naciones, caracterizadas por problemas como el estancamiento económico con inflación (estanflación), el deterioro permanente de los términos de intercambio reflejado en las continuas caídas de los precios relativos de los productos primarios, el desproporcionado liderazgo concedido al sector financiero institucional con la consecuente polarización de la riqueza, y la situación de desempleo y subempleo crónico que ha llevado al florecimiento de la economía informal con sus muchas manifestaciones antisociales, problemas que se traducen en malestar general y conflicto social, son resultado de políticas macroeconómicas y acciones específicas de Estado enmarcadas por lineamientos globales y relacionadas principalmente con:

1. La oferta monetaria, que es un monopolio de la banca, ya que la emisión primaria de moneda por parte de los gobiernos sin contrapartida de endeudamiento está proscrita. Por esto la principal forma de liquidez y de creación de moneda en todas las naciones es el crédito bancario.
2. La fijación de tasas de “interés competitivas” para evitar las fugas de capital es un elemento que obliga al sector productivo a pagar elevadas tasas por el uso del dinero como medio de intercambio cuando este dinero es emisión (secundaria) pura, creado por el

sistema y no captado a través del ahorro de la gente. Este último, el dinero captado, sólo sirve de base para las expansiones crediticias y por esto el sistema bancario financiero ha llegado a pagar elevadas y perniciosas tasas de captación.

3. Las devaluaciones competitivas forman un juego dinámico (Turbay, 1995b) sin fin, pues cada vez que un país devalúa para ser competitivo le quita competitividad relativa a sus competidores, los que tarde o temprano tendrían que volver a devaluar. Estas devaluaciones son inflacionarias, contraen la base monetaria y tienen un efecto neto de deterioro de los términos de intercambio. En el contexto de la globalización, el libre flujo de capitales y su búsqueda de altas tasas de interés genera un fenómeno dinámico de alza en las tasas locales para evitar la fuga de capitales. De esta manera, el planeta se ha convertido en un gran casino donde el capital financiero está generando endeudamiento, usura y especulación en forma dinámica y permanente como comportamientos emergentes estables del sistema.

Lo más grave es que el capital financiero que controla y usufructúa el dólar y la deuda de EE.UU. a expensas de la economía global y de la misma nación norteamericana, se ha erigido

en dueño del casino y en tal condición se reserva para sí la licencia de permitir periódicamente la emisión y el endeudamiento sin límites, inundando virtualmente el mercado de dólares lo cual, sumado a una baja histórica en las tasas de interés de intervención, ha contribuido a un desbarajuste monetario y cambiario global sin precedentes. Sólo a EE.UU. se le ha permitido arrastrar un déficit gemelo y una deuda acumulada de las proporciones que registra actualmente sin que sucumba. La crisis cambiaria actual evoca la crisis del oro de 1968 que terminó con la histórica devaluación smithsoniana de 1971, y que anticipa una similar crisis de petróleo (Turbay, 1995a) que estabilice el dólar.

RESTRICCIONES DEL CRECIMIENTO

Es importante destacar que el crecimiento de las economías está sujeto o restringido, en primer lugar, por el estado en que se encuentran las mismas en un determinado momento: nivel de recursos, procesos, organización y tecnología. En segundo lugar, por los ciclos naturales de crecimiento, como los periodos de tiempo entre cosechas que tienen que ver con las estaciones, la disponibilidad y los horarios de recursos laborales calificados, las tecnologías que determinan la velocidad de producción y los ciclos de la misma. Todos son elementos de organización y

estructura que hacen que el crecimiento económico se mantenga dentro de ciertos límites. Las economías “sanas” tienen históricamente tasas de crecimiento entre el 3 y el 10%.

Dado que el crecimiento de los sectores productivos de la economía se da entre ciertos rangos, es insostenible para los otros sectores y para lograr pleno empleo que uno de éstos esté continua y significativamente fuera de rango. El resultado final en una economía que tiene un crecimiento moderado, cuyas transacciones se hacen con dinero como medio de intercambio y que impone a sus usuarios tasas de interés que llegaron al orden del 50, 60 y hasta 70% efectivo anual, no puede ser otro que el sometimiento de la producción a la tasa de interés y la quiebra de las empresas, principalmente aquellas cuyas operaciones no generan liquidez inmediata y que requieren de financiación para su funcionamiento. Las empresas de alta liquidez, de todos modos se ven afectadas en su funcionamiento por la disminución en la demanda, producto de la recesión.

MISIÓN ECONÓMICA DEL ESTADO

La finalidad de un Estado social de derecho no puede ser otra que el individuo, el ser humano con todos sus derechos y obligaciones fundamentales. La razón de ser del Estado está en el desarrollo integral del indivi-

duo y por esto su misión y la de sus gobernantes es la de conducir a la nación, como agregado de individuos, hacia un futuro deseable en un entorno sostenible, con paz y equidad, logrando mejor nivel de vida y oportunidades para todos. Implícitos en el concepto de crecimiento económico con equidad están los conceptos de crecimiento del producto, de empleo y de la capacidad adquisitiva de las personas.

En este sentido, en el caso de Colombia tal vez no fue muy afortunado ni adecuado el mandato constitucional que asignó al Estado, por intermedio del Banco de la República, la obligación de velar por el mantenimiento de la capacidad adquisitiva de la moneda en lugar de velar por la capacidad adquisitiva de las personas sin coordinar sus políticas y prioridades con la de generar empleo. Aunque la Corte Constitucional sentenció que el Banco no se puede limitar a ello, las directivas del mismo en ejercicio de la autonomía no acatan las sentencias de la Corte, situación que hace del Banco Central una rueda suelta en el funcionamiento del Estado. No obstante, la misma Constitución (Colombia, 1994) que consagra la independencia del Banco de la República también consagra la obligación de ejercer sus funciones en coordinación con la política económica general. Y asigna al Estado, en el artículo 334, la dirección general de la economía, y le indica que debe intervenir de manera especial para

dar pleno empleo a los recursos humanos. En este caso, como en el de las cédulas reales de la Corona española, se obedece pero no se cumple; tal precepto se ha quedado como letra muerta en el papel, como si de la estructura económica global emergiera el desempleo de los recursos humanos y el empobrecimiento como subproductos contra los que las políticas nacionales, regionales y locales poco pueden lograr.

INDEPENDENCIA DE LOS BANCOS CENTRALES

Todo parece indicar que la autonomía de los bancos centrales, parte de las reformas financiadas por el Banco Mundial y exigidas por el FMI, si bien logra la independencia de éstos de los gobiernos nacionales, al mismo tiempo permite la alineación, dependencia y sumisión integral de los bancos a las políticas y lineamientos expansivos del capital financiero del nivel global.

Más aún, lo que se comprueba a diario es que la independencia y la autonomía del Banco Emisor termina allí donde empieza la injerencia y la intervención del FMI. Esta injerencia se extiende a la planificación y ejecución de los programas de gobierno impuestos externamente y exigidos por el FMI a través de su política de “alta condicionalidad” en los desembolsos

de los créditos de los que depende la vida económica de las naciones y por los que se firman los acuerdos *stand by* de gestión. De esta manera, la autonomía ganada por los bancos centrales se traduce en dependencia de éstos mismos y de las naciones correspondientes a los lineamientos globales del capital financiero. El propósito de las reformas es construir el ordenamiento global para facilitar la reproducción parasitaria de éste, a expensas de los pueblos creando las condiciones que garantizan su expansión y dominación. Así, la misión fundamental de los gobiernos de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos se ve desplazada por la de hacer las naciones atractivas y rentables al capital financiero con la complicidad autónoma de los bancos centrales.

CRISIS DE LA DEUDA PÚBLICA

Adicionalmente a la crisis inducida en los sectores productivos, una tendencia crítica hace cada vez menos viable las economías nacionales. En relación con la deuda del sector público, en el caso colombiano de las últimas tres décadas, las tasas de interés para el endeudamiento externo se han casi triplicado y las del endeudamiento interno (Superintendencia, 2003) se han quintuplicado. Para este último, la relación servicio de la deuda/saldo de la deu-

da, que en los años ochenta no excedía 10%, desde finales de los años noventa excede el 50%.

La tendencia crítica que han adoptado los gobiernos nacionales y territoriales en la última década, de incrementar su nivel de endeudamiento y sustituir deuda externa por deuda interna, con la consecuente penalización que conllevan las altísimas tasas de interés internas, es otro factor determinante de la crisis de las economías nacionales. En Colombia, el servicio de la deuda del gobierno nacional, de las gobernaciones y las alcaldías excede el 32% y puede llegar hasta el 60% del gasto público total. El aumento de la base tributaria y otras medidas contraccionistas para cubrir el gasto son insuficientes y a veces generan dinámicas perversas que se traducen en disminución en los recaudos. Así, la alta tasa de interés en el endeudamiento público debilita la estructura del Estado y su viabilidad, favorece su minimización y agrava la recesión económica. Más grave aún, los impuestos que en las democracias modernas tenían una función redistributiva, con rubros de inversión para educación y salud, cada vez más son minimizados, destinando los ingresos fiscales para servicio de la deuda. En la Constitución colombiana el único rubro que no se puede recortar es el del servicio de la deuda. Esto lo deja muy en claro el FMI en los acuerdos *stand by*, cuando establece que se debe reducir el gasto público a como dé lugar, exceptuan-

do el gasto para servir la deuda. Todo parece indicar que en el contexto de la globalización actual, la reproducción parasitaria del capital financiero debe tener siempre asegurada su rentabilidad aun a expensas del bienestar social general.

DESTRUCCIÓN DE LAS ECONOMÍAS NACIONALES

Resulta evidente el impacto destructivo en las economías nacionales de estas políticas y acciones monetarias, crediticias y cambiarias agravadas por políticas fiscales, todas contraccionistas que revelan la sumisión del orden social al capital financiero. Es claro y se demuestra lógica y cuantitativamente (ver apéndice con modelo cuantitativo) que para reactivar una economía en recesión, la tasa de interés no puede ser mayor que la tasa corriente de crecimiento de la economía. En el caso colombiano, considerando la inflación del 6,99% y la correspondiente tasa de crecimiento promedio de la economía (DANE, 1990-1994) de 1,61%, que se dieron en 2002, la tasa de interés de la banca para crédito ordinario a comienzos de 2003 se encontraba en un rango entre 18% a 29% (Superintendencia, 2003). La reactivación de la economía nacional con equidad sectorial sólo sería posible con una tasa promedio anual de interés efectiva inferior al 8,6%.

Con tales tasas de interés, de darse una reactivación, el menguado crecimiento del producto sería apropiado por el sector financiero. Es decir, el valor agregado del producto social sería en su mayoría transferido al capital financiero y, de hecho, eso es lo que está ocurriendo con la restricción de la iniciativa empresarial para el desarrollo económico.

Estas consideraciones sobre las tasas de interés no han sido tenidas en cuenta por el gobierno ni por el Banco Emisor sino de manera superficial y posiblemente tampoco serán tenidas en cuenta porque constantemente el Estado está respondiendo a las presiones y lineamientos impuestos por el capital financiero. Cabe preguntarnos entonces, ¿cuál es la razón de la política de altas tasas de interés sostenida por el Banco Central y de las absurdas tasas de intermediación sostenidas por más de una década, que van en completa contravía con la reactivación económica con equidad y la generación de empleo?

Debemos considerar seriamente la hipótesis de que las políticas monetarias, crediticias, fiscales y cambiarias de la ortodoxia económica convencional están encaminadas a destruir sutilmente las economías nacionales, tal vez con el objeto de reconstruirlas como economías de apertura penetradas, privatizadas y sometidas por el endeudamiento y la

tasa de interés al servicio del capital financiero. Cabe preguntar, ¿cuál es el costo económico y social? ¿Adónde nos dirigimos? ¿Es posible que las naciones puedan tomar el control de sus monedas y de variables económicas que determinan el desarrollo sostenible con paz y equidad, o estamos condenados a la desestabilización económica y a seguir los lineamientos globales al servicio del capital financiero? Igualmente, debemos cuestionar las acciones y omisiones específicas de los Estados y de las políticas económicas desarrolladas en el cumplimiento de su misión constitucional, que han llevado y continúan llevando a las naciones a su actual encrucijada.

Sólo podemos concluir que mientras las naciones no recuperen el control de la creación y administración de la moneda como medio de intercambio y ésta continúe siendo un monopolio del sistema bancario-financiero que impone unilateralmente las tasas de uso, la recesión con inflación, el desempleo, el malestar social, la polarización de la riqueza y las guerras fratricidas serán el subproducto natural de un sistema de capitalismo financiero especulativo que está reordenando el planeta para sus propios fines de expansión, dominación y control. Hasta entonces, el desarrollo humano y económico sostenible con paz y equidad continuará siendo un objetivo planetario sin posibilidades de realización.

BIBLIOGRAFÍA

Aristóteles, *Política*, Libro I, Sección X.

Colombia, Presidencia de la República (1994), *Constitución Política de la República de Colombia, 1991*, Santafé de Bogotá D.C.

DANE Colombia, Índice de Precios al Consumidor (IPC), Variaciones porcentuales 1990-2004.

Superintendencia Bancaria de Colombia (2003), Carta Circular 24, febrero 24 de 2003.

Contraloría General de la República de Colombia, *Situación de las Finanzas del Estado 1997*.

Turbay B., Gabriel (1991), "El poder valorativo", Proyecto No. 9A de reforma constitucional para la separación de una cuarta rama del poder público, en *Gaceta Constitucional* No. 37, abril.

____ (1995a), "Hegemonía monetaria del dólar", en revista *Debates económicos* No. 1, Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, noviembre.

____ (1995b), "Devaluaciones dinámicas: los efectos adversos", en revista *Economía Colombiana* No. 255, noviembre-diciembre.

Von Neumann, John (1945-1946), "A model of general economic equilibrium", *Rev. Econ. Studies* 13.

APÉNDICE CUANTITATIVO ¿QUÉ TAN ALTA DEBE SER LA TASA DE INTERÉS?

Modelo cuantitativo: se define,

C_0 = Capital inicial

C_1 = Capital al final del año

γ = Tasa de crecimiento anual de la economía

ρ = Proporción del valor del préstamo al capital inicial C_0 (relación pasivo capital)

ι = Tasa de interés anual

P = Valor del préstamo bancario ($P = \rho C_0$)

ESCENARIO

Un inversionista tiene unos activos cuyo valor de adquisición en el mercado es C_0 y puede poner a producir ese capital pero necesita capital de trabajo para realizar unas adecuaciones y cubrir costos de operación. Para esto acude al banco, que le presta una cierta cantidad P . Al cabo de un año, el capital final C_1 viene dado por el crecimiento capital invertido $(C_0 + P)(1 + \gamma)$ menos el pago del préstamo con su respectivo interés, $P(1 + \iota)$.

$$\begin{aligned}\text{Así, } C_1 &= (C_0 + P)(1 + \gamma) - P(1 + \iota) \\ &= (C_0 + \rho C_0)(1 + \gamma) - \rho C_0(1 + \iota) \\ &= C_0 + \gamma C_0(1 + \rho) - \rho C_0 \iota\end{aligned}$$

El incremento en capital viene dado por, $\Delta C = C_1 - C_0$,
o $\Delta C = C_0[\gamma(1 + \rho) - \rho \iota]$.

Para que el incremento en capital sea no negativo, $\Delta C \geq 0$, se requiere $[\gamma(1 + \rho) - \rho \iota] \geq 0$, ó $\gamma(1 + \rho) \geq \rho \iota$ es decir, para que no se disminuya el capital se requiere que la tasa de interés no exceda el factor $[\gamma(1 + \rho)/\rho]$ o equivalentemente, $\iota \leq \gamma[1 + (1/\rho)]$.

La nueva tasa de crecimiento del período está determinada por

$$\gamma_I = \Delta C / C_0.$$

Si se pretende que $\gamma_I > \gamma$, es decir, que haya crecimiento expansivo, entonces

$$\gamma_I = (\Delta C / C_0) = \gamma(1 + \rho) - \rho \iota > \gamma \text{ implica } \gamma\rho > \rho \iota, \text{ o equivalentemente, } \iota < \gamma.$$

Se concluye, entonces, que para impulsar una dinámica de crecimiento expansivo la tasa anual de interés debe ser menor que la tasa de crecimiento de la economía. Análogamente, para mantener la tasa anual de crecimiento del período anterior $\gamma_I = \gamma$, es necesario que la tasa anual de interés sea igual a la tasa anual de crecimiento ($\iota = \gamma$).

Así, se establece en forma general que en cualquier inversión que requiera de crédito, para sostener una tasa de crecimiento del capital invertido o mejorarla, es necesario que la tasa de interés no exceda la tasa de crecimiento. El modelo sugiere que esta condi-

ción desarrollada para una inversión particular es un requisito indispensable para reactivar una economía en recesión. Por el contrario, para ahondar la recesión y continuar fomentan-

do la apropiación bancaria-financiera del capital de los inversionistas y del valor agregado, sólo se requiere mantener la tasa de interés por encima de la tasa de crecimiento. &

El gobierno electrónico. Una herramienta estratégica de toma de decisiones*

Diego Fernando Cardona Madariaga MBA PhD (c)**

Recibido: febrero de 2004 - Aprobado: marzo de 2004

RESUMEN

El gobierno electrónico ha evolucionado desde la década de los noventa como herramienta de apoyo estatal para desarrollar su función de servicio a los ciudadanos. Dentro de la creciente tendencia por aplicar conceptos clásicos de la gestión privada en el ámbito público, es clave identificar las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) como elemento de apoyo y no como un fin, de tal manera que soporten el proceso de toma de decisiones ejecutado por los gestores públicos. Para justificar esta aseveración, se presentan los conceptos básicos relacionados con gobierno electrónico y su relevancia internacional, para terminar planteando un reto a nuestros dirigentes en el sentido de aprovechar esta herramienta para acercarse a la ciudadanía.

Palabras clave: gobierno electrónico, gestión pública, sociedad del conocimiento.

ABSTRACT

The electronic government has been developed from the decade of the 90 as a governmental tool to support its function as citizen servant. Besides the increasing tendency to apply classic concepts of management in the public scope, it is key to identify the Information and Communications Technologies (ICT) as a support element and not as an aim, in order to improve the decision making process executed by the public managers. In order to justify this asseveration, the basic concepts related to electronic government and its international relevance are presented, to finish challenging our leaders to take advantage of this tool to approach the citizenship.

Key words: *electronic government, public management, knowledge society.*

* Este documento forma parte del marco conceptual de la tesis de investigación doctoral "Las TIC en la relación gobierno-ciudadano. Evaluación comparativa del pago electrónico de impuestos entre el caso colombiano y peruano", desarrollada por el autor en Esade, Universidad Ramón Llull, como becario de la cátedra Unesco - URL. BCSH

** Profesor visitante Esade, Universidad Ramón Llull, Barcelona, España. Correo electrónico: d.cardona.m@esade.edu.

CONCEPTOS BÁSICOS

La sociedad del conocimiento

Para comenzar esta discusión es importante aclarar que no nos encontramos en un cambio de era sino en una era de cambios denominada sociedad del conocimiento,¹ que implica nuevas oportunidades y desafíos a partir de tres características centrales:

- Es “global”, trascendiendo fronteras geográficas y políticas.
- Se sustenta en la información como factor productivo intangible.
- Está intensamente interconectada (Kelly, 1999).

Un reciente estudio (Tesoro y Arrambari, 2002) concluye que diversos autores (Shapiro y Varian, 1998; Armstrong y Hagel, 2000; Evans y Wurster, 2000; Handy, 2000; Tapscott, 2000) plantean que esta sociedad también cumple con las siguientes características:

- Descentralización coordinada: las redes abiertas generan impactos sociales favorables porque impulsan iniciativas que suplen las expectativas del ciudadano.
- Rendimientos crecientes: el valor de una red aumenta a medida que aumenta el número de participantes.
- Conjunción de alcance y riqueza informativa: el alcance se refiere

al número de personas que participa en el intercambio de información² y la riqueza se refiere a la calidad de la información.³

- Inducción de confianza: la sociedad del conocimiento amplía y potencia las oportunidades de compartir información y desarrolla la confianza a través de la integridad, la responsabilidad y el cumplimiento.

De acuerdo con la Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), la expresión sociedad del conocimiento es usada para describir el creciente uso de las TIC y el impacto social, político, cultural y económico que está teniendo en la sociedad, los gobiernos y la economía. La sociedad de hoy está convirtiéndose en una sociedad más interconectada, interactiva, instantánea, rica en información, informal, y más incierta (Gualtieri, 1999:71).

Para el caso particular de Latinoamérica, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) define la sociedad del conocimiento como el nivel de desarrollo social, económico y tecnológico caracterizado por la participación de diversos agentes⁴ dispuestos a generar, difundir y usar la información

¹ También llamada sociedad digital, sociedad de la información, o nueva economía digital o de redes.

² A mayor alcance, menor personalización.

³ A mayor riqueza informativa, mayor personalización.

⁴ Gobierno, empresas, investigadores, centros tecnológicos, organizaciones sociales y ciudadanos.

para la producción de conocimiento económicamente útil a los fines del desarrollo (Valenti, Anta y Bendersky, 2003:168).

Esta sociedad del conocimiento se expresa en tres hechos fundamentales (Cardona, 2002):

- Las organizaciones dependen cada vez más del uso de las TIC.
- El ciudadano está cada vez más y mejor informado, puesto que utiliza las TIC en su actividad diaria.
- Se está consolidando un sector del conocimiento constituido por tres subsectores:
 - ✓ Contenidos
 - ✓ Distribución y acceso a la información
 - ✓ Industria telemática

Observando este último factor, vale la pena aclarar que una economía del conocimiento es aquella en la que se ha desarrollado un sector que contribuye de forma relevante al crecimiento y en la que existe una industria potente en contenidos, acceso y procesamiento de información. De otro lado, en una sociedad del conocimiento, éste se usa intensivamente en la vida social, cultural, económica y política. Ahora bien, la consecución de una economía del conocimiento no garantiza que se desarrolle una sociedad del conocimiento. Un país puede disponer de una potente economía del conocimiento sin que llegue a ser una sociedad del conocimiento.⁵ Y al revés, una nación puede estar constitui-

da por ciudadanos y organizaciones en una sociedad del conocimiento, sin que ello requiera de una economía del conocimiento.⁶ De hecho, se trata de conceptos que indican un diferente nivel de desarrollo (Cornella, 2001:352).

En los anteriores términos se puede afirmar que la *sociedad del conocimiento*⁷ no es la que viene, es en la que estamos ya, la que se está desarrollando desigual y contradictoriamente en todas las partes del mundo y que se caracteriza por ser informacional, global y estar conectada en redes (Castells, 2000).

La condición de desarrollo desigual y contradictorio motiva la reflexión sobre si esta sociedad del conocimiento ayudará a disminuir las diferencias entre ricos y pobres cuando precisamente las discrepancias en el grado de desarrollo hacen que el impacto tecnológico no sea equitativo. La visión de una economía global basada en el conocimiento, y un comercio electrónico universal, caracterizados por “el fin de la distancia”, deben ser contrastados por la realidad de que la mitad de la población del mundo nunca ha hecho una llamada telefónica y mucho menos ha tenido acceso a la internet (OECD, 2000).

⁵ Caso de la India.

⁶ Caso de Francia.

⁷ La cursiva es del autor teniendo en cuenta que cuando Castells habla de sociedad del conocimiento incluye aspectos económicos, socio-culturales y políticos (Castells, 1999a).

Esta situación lleva al concepto de “brecha digital”, entendida como la diferencia que existe entre individuos, hogares, empresas, organizaciones y áreas geográficas de diferentes niveles socioeconómicos, debida a la oportunidad que tienen de acceder a las TIC y el uso que dan a la internet en diferentes tipos de actividades (OECD, 2000).

Desde esta perspectiva, la administración pública debe enfrentar una de sus múltiples funciones: la de ofrecer la opción al ciudadano de ingresar en la sociedad del conocimiento evitando la denominada “brecha digital”.

Las tecnologías de la información y las comunicaciones

Desde la óptica semántica, y sin tener en cuenta la especificación de la información y las comunicaciones, la tecnología corresponde a inventos que resuelven los problemas directamente, por medio de un conjunto de conocimientos (ciencia) de tipo especializado que se manifiesta en máquinas, programas o procedimientos y que implica un patrón de desarrollo de actividades (Tapscott, 1997:324). Desde una óptica productiva, la tecnología es el uso del conocimiento necesario para producir un bien o un servicio (Tapscott y Caston, 1995:129).

Al hacer la especificación de la tecnología en el campo de la información y

las comunicaciones, se encuentran dificultades debido a su continuo desarrollo y diaria expansión. Para tener un punto inicial de discusión, se asume que las TIC corresponden al conjunto de actividades que facilitan por medios electrónicos⁸ el archivo, procesamiento, transmisión y despliegue interactivo de información (OECD, 2000). Esta definición comúnmente aceptada en el ámbito de interés⁹ cubre una amplia gama de acepciones.

Según el reporte del grupo de acción política del gobierno del Reino Unido (Gobierno Británico, 1996), las TIC se transformaron en foco de atención en el momento en el que los PC¹⁰ se convirtieron en una utilidad de fácil acceso para el ciudadano en la primera parte de la década de los años ochenta. Esta situación se conoce como “La tercera ola” (Toffler, 1981:537), después del desarrollo de la agricultura y de la revolución

⁸ Ejemplos de estos medios electrónicos son: escáner, computadoras, equipos de proyección, teléfono, fax, televisión digital, fuentes de vídeo y radio, periféricos como pueden ser sistemas alternativos de acceso, interfaces para el control de equipos, facilidades para video conferencia, juguetes electrónicos (hardware) y bases de datos, hojas electrónicas, acceso y uso de la internet, sistemas de correo electrónico, sistemas integrados de aprendizaje, programas multimedia (software).

⁹ (Baum y Di Mario, 2001; Holmes, 2001; Heichlinger, 2002; Marcet, 2002; Lenhart, 2000; Peters, 2001; Hunter y Jupp, 2001; Seifert y Petersen, 2001; Ronaghan, 2002).

¹⁰ PC Personal Computer, computadores personales.

industrial, y coincide con el proceso de incorporación en la sociedad del conocimiento.

En esta tercera ola, las TIC ofrecen al ciudadano costos más bajos, comunicación y acceso más eficientes y seguros a la información y servicios de la administración pública (Castells, 1999b:416). Según la OECD, las TIC tienen como fortaleza su velocidad (compresión del tiempo y la distancia), e informalidad, así como su fácil acceso y bajo costo relativos (Gualtieri, 1999:71) que se expresan en posibles beneficios como los siguientes (Ballard, 2001:55):

- Encontrar fácilmente lo que se desea: el ciudadano está en capacidad de encontrar información y servicios sin necesidad de conocer cómo está organizada la administración pública ni qué hace cada agencia que la compone.
- Consultar y obtener información y servicios cómo, dónde y cuándo lo desea: el ciudadano está en capacidad de contactar a la administración pública mediante muchas formas, incluyendo sistemas en línea y los tradicionales; como hablar con un representante de la administración vía telefónica o presencialmente en una oficina (el fin de las restricciones espacio-temporales).
- Evaluar fácilmente los servicios recibidos: el ciudadano puede proveer retroalimentación respecto a los servicios recibidos.

- Participar en la generación de políticas: las TIC hacen la tarea de generación de políticas más abierta e inclusiva, facilitando los procesos de consulta entre la administración pública, el ciudadano y las empresas.
- Mantener la reserva: aunque las TIC se fundamentan en sistemas abiertos, éstas mismas proveen las herramientas necesarias para mantener la privacidad del ciudadano en su relación en línea con las agencias de la administración pública.
- Asegurar el buen uso de la información: nuevamente, el compromiso de la administración pública debe incorporar el uso de sistemas de seguridad para el acceso a la información y los servicios.

Como se observa, las TIC no son más que una nueva expresión de la importancia que están cobrando los denominados factores intangibles, como el conocimiento, frente al tradicional equilibrio de los factores productivos tradicionales, tierra, trabajo y capital (Salvador, 2002).

En fin, hay que recordar que el vapor fue a la industria como la electrónica es a los sistemas de información, y al remontarse aún más en la historia, hay que recordar que la administración pública fue diseñada a finales del siglo XVII con tecnología de esa época (papel, lápiz e imprenta), que soportaba a los músculos (físico), mientras

que las tecnologías modernas soportan a la mente (abstracto). Por lo tanto, la administración pública debe pasar de los átomos a los *bits* o, lo que es lo mismo, del “*brick to click*” (Negroponte, 1999:281).

Si se tiene en cuenta que el hecho de disfrutar de una buena disponibilidad de información pública y privada, que es relevante para la ciudadanía, constituye un requisito previo indispensable tanto para el ejercicio de los derechos del ciudadano como para la competitividad de la industria, la administración pública tendrá que asumir que el reto del futuro reside en la educación y la formación. Por esta razón, el conocimiento de las TIC resulta vital para la sociedad (Comisionado para la Sociedad de la Información, 1999).

GOBIERNO ELECTRÓNICO

Concepto

Dado que el concepto de gobierno electrónico se encuentra en continuo proceso de innovación, existe una amplia variedad de definiciones que no generan consenso (Ronaghan, 2002:81). Adicionalmente, las expresiones “estado electrónico”, “gobierno digital”, “gobierno electrónico”, “gobierno en línea”, “administración electrónica” y “estado digital”, equivalentes a las anglosajonas “electronic government” “e-government”,

“e-governance” o “e-democracy” se refieren al paradigma tecnológico asociado a la prestación telemática de servicios por parte de los poderes públicos, para:

- Proveer más y mejores prestaciones a los ciudadanos.
- Proveer puntos de acceso unificados y sencillos para satisfacer múltiples necesidades informativas y de servicios.
- Adicionar productividad, calidad y valor a los servicios.
- Proveer atención personalizada.
- Resolver trámites, consultas, reclamos y sugerencias “en línea”.
- Aumentar la participación ciudadana.
- Aumentar la calidad y reducir el costo de las transacciones dentro del Estado.
- Reducir el costo (en dinero, tiempo, molestia y carga anímica) de tramitaciones del público.
- Aumentar la transparencia de la gestión pública.

Estas expresiones, que se han difundido globalmente para referirse a la interacción telemática dentro del Estado y entre éste y la comunidad, resaltan la autoridad y el medio tecnológico sobre el verdadero centro de atención que debe ser el ciudadano (Tesoro y Arrambari, 2002).

Una revisión, no necesariamente exhaustiva ni excluyente, de las diferentes definiciones encontradas (Cardona, 2003:391-423) concluye

que el concepto de gobierno electrónico engloba por lo menos los siguientes elementos:

- Implica innovación en las relaciones internas y externas del gobierno con:
 - ✓ Otras agencias gubernamentales.
 - ✓ Sus propios empleados.
 - ✓ El sector privado en sus ámbitos lucrativo y no lucrativo.
 - ✓ El ciudadano.
- Afecta la organización y función de gobierno en lo relativo a:
 - ✓ Acceso a la información.
 - ✓ Prestación de servicios.
 - ✓ Realización de trámites.
 - ✓ Participación ciudadana.
- Busca optimizar el uso de los recursos para el logro de los objetivos gubernamentales.
- Su implementación implica el paso por una serie de fases, no necesariamente consecutivas.
- Está relacionado con la aplicación de las TIC.
- Es un medio, no un fin en sí mismo.

Esta definición implica la existencia de relaciones internas y externas propias de la gobernanza.¹¹

En las relaciones externas se identifican al menos dos componentes:

- Participación ciudadana: que hace énfasis en la interacción entre ciudadanos y representantes elegidos para participar en la toma de decisiones que afectan a las comunidades.

- Prestación de servicios públicos y acceso a la información pública: que garantiza la atención de los requerimientos efectuados por el ciudadano.

En lo que tiene que ver con las relaciones internas, se involucra un tercer componente (Seifert y Petersen, 2001):

- Integración horizontal: que permite la creación de los servicios externos a partir de la interacción entre distintas agencias de la administración pública.

El desarrollo conjunto sobre los componentes anteriores se debe traducir necesariamente en innovaciones de servicio al ciudadano, a las empresas y a los funcionarios (Valenti et al., 2003:168), tratando de alcanzar resultados en las áreas descritas gráficamente en la figura 1:

- G2G: relaciones entre agencias gubernamentales, corresponde a la coordinación interagencial. Aunque existe la definición de G2E entendida como las relaciones entre las agencias gubernamentales y sus empleados, siguiendo varios autores¹² se considera para la in-

¹¹ Un interesante documento (Salvador, 2002) presenta otra perspectiva que coincide en su fundamento con la desarrollada en este documento y en la que existen cuatro dimensiones: la interna, la externa, la relacional y la promocional.

¹² (Holmes, 2001; Marcet, 2002; Seifert y Petersen, 2001).

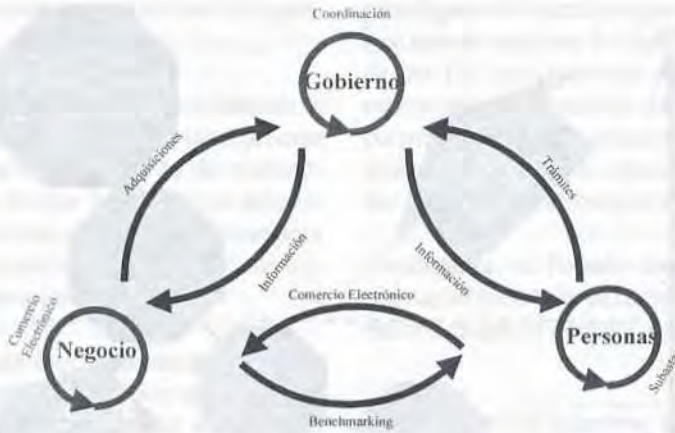


FIGURA 1. Relaciones de las interacciones en la internet*

vestigación como un subgrupo de las relaciones G2G.

- G2B: relaciones entre las agencias gubernamentales y las empresas, para proveeduría de bienes y servicios e intercambio de información.
- G2C: relaciones entre las agencias gubernamentales y el ciudadano para prestación de servicios públicos e intercambio de información.

Lo anterior coincide con los planteamientos de Gómez (2003:109-119) y la definición de Baum y Di Mario (2001).

Después de la cuidadosa revisión de un grupo de estudios,¹³ se puede concluir que el gobierno electrónico se está implementando a través de proyectos que tienen una serie de fases, no necesariamente consecutivas, que

en términos generales corresponden a las siguientes: presencia, interacción, transacción, transformación y participación democrática.

Una aproximación gráfica de estas fases contrastando sobre el eje horizontal el nivel de compromiso ciudadano, sobre el eje vertical el nivel de cambio organizacional, y en la apotema del hexágono el costo de implementación, se puede observar en la figura 2.

* Elaboración propia sobre la base de Alejandr  y Amoros (2000).

¹³ (Baum y Di Mario, 2001; Fountain, 2001; Hunter y Jupp, 2001; Ronaghan, 2002; Unión Europea, 2001; OECD, 2001; Bourn, 2002; Breen, 2000; Wescott, Pizarro y Schiavo-Campo, 2001; Atallah, 2001; Layne y Lee, 2001; Camilleri, 2001).

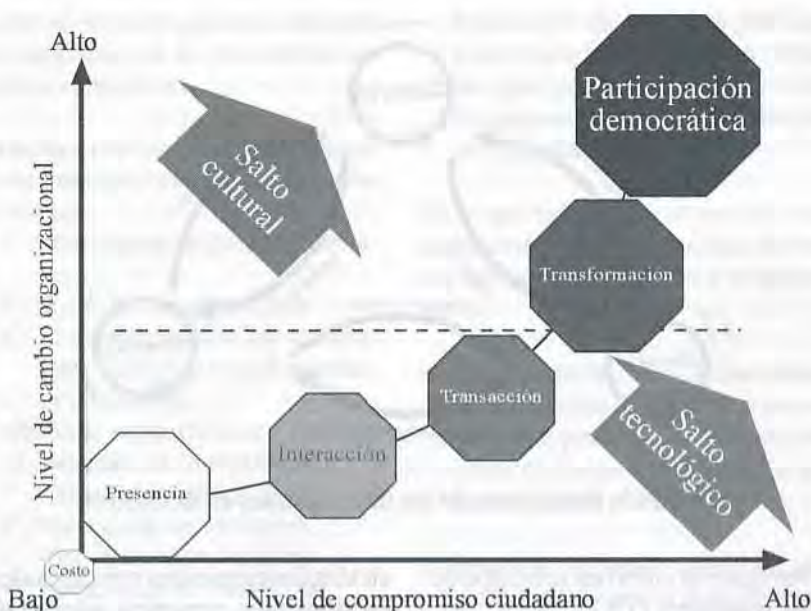


FIGURA 2. Fases del gobierno electrónico*

En la primera fase, de presencia, las agencias gubernamentales utilizan las TIC para entregar información básica al público. Muchas agencias se encuentran en esta etapa¹⁴ con una simple presentación desde la perspectiva de la organización y ahora están cambiando hacia una perspectiva del ciudadano,¹⁵ o lo que es lo mismo, desde una posición de oferta hacia una de demanda (Echeberría, 2000:736).

En la segunda fase, de interacción, las agencias amplían la capacidad de los servicios que proveen a través de las TIC de tal manera que el ciudadano puede acceder a información crítica, así como a formatos que puede “bajar”, y además puede con-

tactar la institución vía correo electrónico.¹⁶ Hasta este nivel ya han

* Elaboración propia a partir de los estudios analizados. En particular la propuesta de la Unión Europea (Unión Europea, 2001), la Asociación Nacional de Administración Pública de Estados Unidos (Ronaghan, 2002) y la perspectiva del Gartner Group (Baum y Di Mario, 2001).

¹⁴ De acuerdo con las Naciones Unidas, en el 2002 de 190 Estados evaluados, 169 tenían presencia en la WEB (Dutta et al., 2003).

¹⁵ Entre otros muchos ejemplos se pueden consultar la página del gobierno de Cuba <http://www.cubagob.cu/> (12 de abril, 2002), la página no oficial del gobierno de Afganistán <http://www.gksoft.com/govt/en/af.htm> (12 de abril, 2002), la página del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social del gobierno de Colombia <http://www.mintrabajo.gov.co> (5 de junio, 2002).

¹⁶ Nuevamente, entre muchos ejemplos se pueden consultar la página del Ministerio de Educación,

llegado una gran cantidad de agencias.¹⁷

Una tercera fase más adelantada y en la que se encuentran las agencias más avanzadas,¹⁸ es la de transacción, en la que las agencias adicionan aplicaciones de autoservicio para que el ciudadano pueda realizar trámites completos en línea.¹⁹

Hasta esta fase, el avance se genera fundamentalmente por un salto tecnológico. Es decir, no se generan implicaciones en las estructuras organizacionales o funcionales de las agencias de la administración pública. Los proyectos de gobierno electrónico se pueden adelantar hasta esta etapa sin la generación de sinergias entre instituciones, ya que corresponde a la automatización de las actividades que se desarrollan de manera independiente y "usan" al ciudadano como enlace entre las organizaciones.

En la cuarta fase, que corresponde a la transformación, el salto es cultural. Esta situación genera un reto mayor para su implementación porque implica una redefinición de los servicios y de la operación de la administración pública. Crea una integración total entre agencias y entre niveles regionales, así como con el sector privado, las organizaciones no gubernamentales y el ciudadano, permitiendo servicios cada vez más personalizados. En esta fase se encuentran muy pocas agencias en el ámbito mundial,²⁰ pero aquellas que han logrado llegar, son

paradigmas de cambio organizacional que han de seguirse. La funcionalidad de las TIC las convierte en complemento de otros canales de atención, permitiendo el concepto de ventanilla única y el sistema de agencias cruzadas con servicios compartidos.

Finalmente, el Estado debe implementar el paso a la participación democrática que le permite al ciudadano

Cultura y Deporte del gobierno Español <http://www.mec.es> (2 de marzo, 2002), la página de la Universidad Autónoma de México <http://www.unam.mx> (20 de noviembre, 2001), la ventanilla única del gobierno colombiano <http://www.gobiernoenlinea.gov.co> (9 de abril, 2002) o la ventanilla única del gobierno de Brasil <http://www.redegoverno.gov.br> (6 de agosto, 2002).

¹⁷ De acuerdo con las Naciones Unidas, en el 2002 una docena de Estados se encontraban en esta etapa (Dutta et al., 2003).

¹⁸ De acuerdo con las Naciones Unidas, en el 2002 17 Estados se encontraban en esta etapa (Dutta et al., 2003).

¹⁹ Como ya se ha dicho, entre otros muchos ejemplos se pueden consultar la página del gobierno británico <http://www.ukonline.gov.uk> (27 de julio, 2002), la página del gobierno de Australia <http://www.dewrsb.gov.au> (27 de julio, 2002), la página del gobierno de Nueva Zelanda <http://www.e-government.govt.nz> (25 de julio, 2002) o la página del gobierno de Noruega <http://www.skatteetaten.un> (25 de julio, 2002).

²⁰ En este nivel se encuentran muy pocos proyectos, así que se plantean casos muy particulares como la página de la ciudad de Indianápolis en USA <http://www.indy.gov.org> (10 de julio, 2002), el portal único del gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica <http://www.firstgov.gov> (4 de julio, 2002), el portal único del gobierno de Singapur <http://gov.sg> (20 de enero, 2002), el portal único del gobierno de Canadá <http://www.canada.gc.ca> (20 de enero, 2002) y el caso de la ciudad de Barcelona <http://www.bcn.es> (6 de agosto, 2002).

intervenir activamente en la definición de las políticas públicas a través del ejercicio del voto y de la revisión del quehacer político de los dirigentes elegidos.²¹

En estas fases se desarrollan diversas iniciativas que se pueden agrupar, de acuerdo con la afectación de la función del gobierno²² y la administración,²³ como objetos de las TIC, en tres niveles:

- Gobernanza electrónica
- Gobierno electrónico
- Administración electrónica

Esta clasificación también cobra sentido cuando se revisa que el Estado, a partir de la participación ciudadana, expresada por canales democráticos, toma decisiones en cabeza del gobierno y las ejecuta a través de la administración.

Niveles

Gobernanza electrónica

La gobernanza no corresponde al gobierno como una entidad física, se entiende como el proceso mediante el cual las instituciones, organizaciones y los ciudadanos se guían ellos mismos. La gobernanza electrónica (*e-governance*), por lo tanto, corresponde a todas aquellas iniciativas que ponen énfasis en la interacción entre ciudadanos, agencias gubernamentales y representantes públicos, para participar en el devenir de las comu-

nidades a través de medios electrónicos (Ronaghan, 2002).

De estas iniciativas, tal vez la más representativa es la democracia electrónica (*e-democracy*), que corresponde a todas aquellas iniciativas que ponen énfasis en el proceso democrático y la participación ciudadana sin restricciones espacio-temporales, usando las TIC como complemento, no en reemplazo, de los sistemas tradicionales (Hacker y Van Dijk, 2001:240). El potencial de las TIC estriba en el carácter no jerárquico y cibernético que favorece la interactividad.

Son varias las acciones llevadas a cabo en este ámbito, entre las que cabe destacar la votación electrónica,²⁴ la interacción electrónica con

²¹ Existen varios ejemplos sobre aplicaciones de participación democrática, entre los que se pueden contar la experiencia del gobierno catalán con la Fundación Jaume Bofill <http://www.democraciaweb.org> (5 de enero, 2002), los esfuerzos hechos por el gobierno canadiense <http://www.elections.ca> (7 de agosto, 2002), los excelentes resultados obtenidos por el gobierno de Nueva Zelanda <http://www.elections.org.nz> (7 de agosto, 2002), el pionero del tema Steven Cliff <http://www.e-democracy.org> (4 de mayo, 2002) o una fuente de direcciones interesantes para el tema en http://www.publicwork.org/0_links.html (4 de mayo, 2002).

²² Equipo que acompaña a la persona elegida popularmente. Representa una voluntad pública y tiene carácter decisor.

²³ Órganos que toman decisiones públicas sin haber sido escogidos popularmente.

²⁴ <http://www.e-democracy.org> (4 de mayo, 2002).

los estamentos legislativos,²⁵ la realización en línea de referéndum,²⁶ etc.

Gobierno electrónico

El gobierno electrónico (*e-government*) corresponde a todas aquellas iniciativas que implican el uso de las TIC en la gestión interorganizacional del Estado e incluye la definición, coordinación, implementación y desarrollo de las políticas públicas (Ronaghan, 2002:81).

Estas iniciativas en el ámbito de las políticas públicas se ejecutan a través de:

- Desarrollo de programas centrados en el ciudadano.
- Promoción de la participación ciudadana.
- Mejora en la prestación de los servicios electrónicos mediante su análisis y evaluación, midiendo su eficiencia y comparándolos con otras formas de prestación.
- Comparación y análisis del desempeño del gobierno electrónico.

Administración electrónica

La administración electrónica (*e-administration*) corresponde a todas aquellas iniciativas que implican el uso de las TIC en la gestión de la administración pública (Ronaghan, 2002).

Son varias las acciones llevadas a cabo en este ámbito y se pueden agru-

par en dos grandes aspectos, por un lado el acceso de los ciudadanos a la información y, por otro, la prestación de servicios públicos y trámites.

En el primer aspecto la administración pública recopila información que usa para sus propios fines y en la que la sociedad tiene interés. Esta información se puede agrupar en tres tipos: divulgativa, operativa y específica.

Disponer de esta información a través de mecanismos digitales implica beneficios como reducción de costos de distribución, acceso sin restricciones espacio-temporales, disminución del tiempo de ciclo en la producción de la información, incremento de la eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia.

En esta línea de acción, una de las iniciativas de mayor éxito es la implementación de los portales únicos²⁷ de acceso a la información.

En el segundo aspecto, la prestación electrónica de servicios y trámites²⁸ garantiza la provisión de servicios públicos a través del uso de las TIC. Los llamados servicios en línea se adaptan mejor a los usuarios y cumplen con sus expectativas pues eliminan las barreras espacio-temporales.

²⁵ <http://www.democraciaweb.org> (5 de enero, 2002).

²⁶ <http://www.elections.org.nz> (7 de agosto, 2002).

²⁷ Denominado "One Stop Shop".

²⁸ Denominado "Electronic Service Delivery".

Iniciativas adelantadas en esta área pueden estar enmarcadas por ejemplo en el sector de la salud, la educación o hacienda.

Una de las principales actuaciones en este ámbito es la creación de un portal único que permita el acceso a todos los servicios o trámites que se puedan solicitar o realizar a cualquier nivel gubernamental. Simplifica la interacción del ciudadano con la administración pública, presentándola como una unidad e incrementando su eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia.

A pesar de las dificultades que la implantación de un proyecto de estas características tiene, como por ejemplo la necesidad crear confianza a través de sistemas de transacciones seguras o la implementación de la firma digital, es en esta área donde más adelantos se han logrado.

RELEVANCIA DEL CONCEPTO

Las TIC son un elemento fundamental del proceso de incorporación de las comunidades en la sociedad digital y, por lo tanto, es responsabilidad de la administración pública generar políticas que soporten esta incorporación.

Esta responsabilidad la describen instituciones como el Banco Mundial al definir, entre otras directrices para la reforma del Estado, la promoción de sistemas eficientes y efectivos, reque-

ridos en la provisión de servicios a través de medios adaptados a las circunstancias (Shepherd, 1999). Además, para el caso de los países en desarrollo, la evaluación de las aplicaciones de las TIC supondrá la identificación de retos y oportunidades críticas que si no son aprovechadas implicarán su irremediable retraso (Hallberg y Bond, 2001:4).

De otro lado, la Unión Europea recomienda (Carelli, 2001:75):

- Acelerar la transformación de la administración pública y la mejora de los servicios gubernamentales por medio de un uso más intensivo de las herramientas de las TIC.
- Garantizar el acceso de todos los ciudadanos comunitarios a la “información vital” de sus gobiernos.
- Establecer canales seguros para la comunicación entre el ciudadano y la administración pública.
- Fomentar las asociaciones público-privadas dirigidas al suministro de servicios e información del sector público.

Adicionalmente, la OECD plantea que las TIC ofrecen nuevas oportunidades de negocios, incluso para las personas más modestas. Usadas ampliamente, proporcionan a las comunidades medios para participar en nuevas fuentes de crecimiento económico y de expresión, mientras que en el camino se adquieren nuevas capacidades. La administración pública tiene la importante responsabilidad

de trabajar junto con el sector empresarial y la sociedad civil para asegurar que estas oportunidades no se pierdan (Johnston, 2000:15).

Dentro de este espectro del gobierno electrónico y, en particular, en el sector G2C, se han de tener en cuenta los diferentes roles que el ciudadano desempeña (Duivenboden, 2002: 50):²⁹

- Solicitante de servicios e información: con un comportamiento diferente al del comprador tradicional del sector privado, que siempre actúa voluntariamente.³⁰
- Sujeto del Estado: es sujeto de normas, regulaciones y decisiones definidas por la administración pública.
- Participante: está en capacidad de participar activamente en los procesos de definición de políticas.
- Elector: está en capacidad de elegir a sus representantes.

En su posición de solicitante de servicios e información, el ciudadano tiene expectativas que se distribuyen a lo largo de las fases de un proyecto de gobierno electrónico de la siguiente manera:³¹

- Presencia: mantener informado al ciudadano.
- Interacción: oír requerimientos y conocer las necesidades del ciudadano. Iniciar trámites, aunque el procesamiento final se tenga que realizar a través de los canales tradicionales. Retroalimentar sobre los procesos emprendidos.

- Transacción: trabajar para que las necesidades y los requerimientos se expresen en las políticas definidas. Ejecutar trámites completos en línea, que no impliquen integración interagencial.
- Transformación: ejecutar todos los trámites en línea, gracias a la integración interagencial vertical y horizontal que obliga a la redefinición de las funciones y de las organizaciones. "Concepto de ventanilla única".

²⁹ Duivenboden en su texto los denomina "customer, subject of the state, citizen and voter".

³⁰ En este apartado no existe consenso sobre el uso del algún término en particular. Una buena aproximación la tiene Fiorentini en su texto "Administración pública y ciudadano: la relación de intercambio" (Chías, 1995), al hablar de tres tipos de ciudadano:

- Ciudadano administrado: cuando hay bajo poder y grado de sustitución (permisos, certificados).
- Ciudadano usuario: cuando hay equilibrio en el intercambio (educación, salud).
- Ciudadano cliente: cuando hay alto grado de poder y sustitución (transporte).
Aún sin entrar a revisar diferencias entre cliente (quien paga) y consumidor (quien se beneficia), lo que sí es claro es que no es recomendable usar la palabra "cliente" en sustitución de la palabra "ciudadano" (Barzelay, 1992).

³¹ Adecuación del autor a partir de los planteamientos de varios estudios de expectativas del ciudadano (Clark, 2002; Cook, 2001), de la Asociación Internacional para la Participación Pública-IAP2-<http://www.iap2.org/> (10 de mayo, 2002), la política de atención al ciudadano del gobierno australiano (Gallop, 2002) y de la revisión existente sobre metodologías de evaluación de los proyectos de gobierno electrónico (Cardona, 2003). Es importante tener en cuenta que las expectativas son independientes del posterior cumplimiento de las mismas por parte de los proyectos que se implementen.

- Participación democrática: implementar lo que el ciudadano decide.

El cumplimiento o no de estas expectativas genera un nivel de satisfacción con el servicio recibido, el cual se puede estudiar identificando los motivos de las siguientes cuatro deficiencias (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1994):

- Desconocer lo que espera el ciudadano.
- Establecer normas equivocadas.
- Tener deficiencias en la prestación.
- Encontrar diferencias entre lo prometido y lo servido.

Una aproximación interesante plantea que la administración pública entró en la década de los años ochenta en la era de la gestión; luego, en la década de los años noventa, entró en la era del mercado, y finalmente, en la década del principio de milenio deberá entrar en la era de la gobernabilidad y de las redes de colaboración (Mendoza, 1999), razón por la cual es importante revisar las implicaciones de la tecnología en la gestión pública.

A partir de las anteriores premisas se observa que el gobierno electrónico es un concepto clave que nuestros gestores públicos deben tener en cuenta en esta entrada de milenio.

LAS DIMENSIONES DE ANÁLISIS

Una aproximación al concepto de gobierno electrónico por parte de

nuestros gestores públicos, desde una perspectiva de herramienta de apoyo estratégica, debe pasar por lo menos por las siguientes dimensiones: geográfica, nivel de competencias, servicios públicos y participantes.

Geográfica

Más que la perspectiva geográfica, debe quedar claro que existen variaciones importantes en los resultados obtenidos en diferentes contextos culturales.

Los proyectos de gobierno electrónico adelantados en la Unión Europea están siendo evaluados bajo metodologías desarrolladas para el contexto geográfico europeo (Kerschot y Wauters, 2002:23).

Los proyectos definidos para el ámbito de los países árabes también tienen metodologías diferenciadas que permiten tener en cuenta sus particularidades culturales, como por ejemplo el hecho de que los gobiernos africanos, altamente burocratizados, con limitadas capacidades tecnológicas y metodologías autoritarias para la toma de decisiones, deben ser evaluados desde perspectivas diferentes a las de otras regiones del mundo (Atallah, 2001:14).

Los países de la región Asia-Pacífico también hacen énfasis en las diferencias que se encuentran al intentar realizar el diseño, implantación y posterior evaluación de proyectos de

gobierno electrónico, pasando por la caracterización a partir de variables como la cantidad de población, el ingreso per cápita, el nivel de corrupción, etc. (Wescott, 2001:31).

Al aproximarse a la realidad latinoamericana, el gobierno electrónico debe tener en cuenta ciertas condiciones únicas, necesidades y obstáculos. Por ejemplo, una arraigada tradición oral, la falta de infraestructura, los altos niveles de corrupción, la falta de sistemas educativos y el desigual acceso a la tecnología, expresados en diferencias en el acceso al conocimiento y a la información (Hachigian, 2002:36).

También se observa que estudios globales relacionados con temas como por ejemplo niveles de corrupción (Transparencia Internacional, 2002:11); el índice de gobierno electrónico desarrollado por la United Nations Online Network in Public Administration and Finance (Ronaghan, 2002); el *Global Competitiveness Report* (GRC) (Cornelius, 2003:696);³² el *Human Development Index* (HDI) del 2001 (UNDP, 2001), dedicado a la evaluación del impacto de la tecnología; el *Networked Readiness Index* (NRI) (Dutta, Lanvin y Paua, 2003:350), la calidad política (CIFP, 2002); la división digital (Figueres, 2001:36); el estudio realizado por *The Economist Intelligence Unit*, que anualmente ha venido generando un índice de *e-readiness* (The Economist, 2002), o

estudios sobre el estado de desarrollo de las iniciativas en administración electrónica como el adelantado por la Universidad de Brown (West, 2001) se ejecutan sobre la base de la desagregación geográfica.

Con la anterior descripción queda claro que la dimensión geográfica es relevante en el estudio de las TIC en la administración pública.

Nivel de competencias

En cualquier proceso de valoración de las iniciativas de gobierno electrónico, es importante tener en cuenta que el gobierno es grande, complejo y confuso. Está profundamente estratificado y tiene miles de instituciones públicas y jurisdicciones políticas que coinciden parcialmente unas con otras (Osborne y Plastrik, 1998). Por otro lado, en la perspectiva del ámbito regional sobre el cual se tiene jurisdicción política, existen diferentes niveles de competencias (López 1990:380)

Como se observa en varios estudios del ámbito europeo relacionados con la evaluación de las iniciativas en administración electrónica (Kerschot y Pote, 2001:23; Kerschot y Wauters,

³² Estos datos y otros más de interés pueden consultarse en <http://www.weforum.org/site/knowledgenavigator.nsf/Content/> (15 de agosto, 2003).

2002:35), cada servicio público se puede estudiar asociado con un proveedor único y un nivel administrativo relevante. La misma OECD (1999) ha estimado como necesaria la clasificación de las iniciativas en los niveles municipal, regional y nacional.

Esta clasificación es importante hacerla, ya que existen claras diferencias entre los resultados que se obtienen en diferentes niveles de gobierno (West, 2000), además de que proyectos pioneros han detectado esta variable como clave para la implementación de las iniciativas de administración electrónica (Alamango, Zammit y Scicluna, 2000:74; Larsen y Rainie, 2002:20).

Esta situación se ha presentado también en el caso latinoamericano. En particular el peruano en un estudio sobre las perspectivas de la sociedad de la información (Bustamante, 2002:194), y el colombiano con un estudio sobre el impacto de las TIC (Arteta, 2002). Adicionalmente se asume por parte del Banco Interamericano de Desarrollo (Dinsdale, Chhabra, y Rath-Wilson, 2002:63).

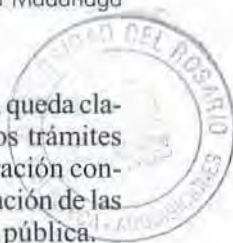
En los anteriores términos, los niveles de competencia se pueden esquematizar como sigue:

- **Supranacional:** nivel en el que se toman decisiones de manera conjunta y que afectan a más de una nación. Claros ejemplos corresponden a la formalización de

la Constitución de la Unión Europea (Trías, 2003). En el caso latinoamericano, la formalización de la Organización de los Estados Americanos (OEA, 1948:36). En el caso africano la Comunidad Económica de los Estados Africano-Occidentales.³³ En el ámbito mundial podría homologarse a la conformación de las Naciones Unidas (UN, 1946:29).

- **Nacional o estatal:** nivel en el que se toman decisiones que afectan a toda una nación. Es claro que corresponde al gobierno propio de cada país, como por ejemplo el gobierno central del Estado español (López, 1990).
- **Autonómico o regional:** en este nivel se incorpora una amplia gama de agrupaciones regionales en los países. Por ejemplo, en el caso español, las comunidades autónomas, en algunos casos las diputaciones y las provincias (López, 1990). Para el caso peruano, los departamentos (Congreso de la República, 1999) que también se repiten en Colombia, además de los denominados Consejos Regionales de Planificación (Pérez, 1991:145).
- **Local o municipal:** es el nivel de gobierno expresado principalmente por el municipio y que, depen-

³³ The Economic Community of West African States – por sus siglas en inglés <http://www.ecowas.int/> (8 de septiembre, 2003).



diendo de las diferentes formas de urbanización que se han producido en los países, pueden llegar a convertirse en áreas metropolitanas (Orellana, 2003: 595) o mancomunidades (Congreso de la República, 1999). En los municipios es factible encontrar niveles de gobierno aún más desagregados, como por ejemplo en Colombia las Juntas de Acción Local (Pérez, 1991), o en Perú los llamados distritos municipales (Congreso de la República, 1999).

Servicios

Al revisar los elementos asociados al concepto de gobierno electrónico (Cardona, 2003:391-423) se observa que:

- Afecta la organización y función de gobierno en lo relativo a: acceso a la información, prestación de servicios, realización de trámites y participación ciudadana, si se restringen los servicios al acceso a la información pública, la prestación de servicios y la realización de trámites, de acuerdo con la Unión Europea (Kerschot y Wauters, 2002).

La valoración de esta dimensión forma parte de los elementos definidos como parámetros dentro de la iniciativa e-Europe de la Comisión Europea (Unión Europea, 2001:4; Unión Europea, 2000:17).

En los anteriores términos, queda claro que la dimensión de los trámites permite obtener una valoración consensuada en la implementación de las TIC en la administración pública.

Participantes

Al revisar los elementos asociados al concepto de gobierno electrónico (Cardona, 2003) se observa que esto implica innovación en las relaciones internas y externas del gobierno con: otras agencias gubernamentales, sus propios empleados, el sector privado en sus ámbitos lucrativo y no lucrativo y el ciudadano.

De lo anterior se deducen los cuatro participantes que se deben tener en cuenta en el diseño e implementación de cualquier proyecto de gobierno electrónico y en su posterior etapa de evaluación y control.

En cuanto a las agencias gubernamentales, y a partir de una aproximación simplista de gobierno (Fabra Valle, 1998), el sistema de democracia representativa que se ha adoptado en la mayoría de las naciones a partir del siglo XIX implica la división del poder del Estado en tres ramas:

- **Poder legislativo:** su función específica es la sanción de las leyes.
- **Poder ejecutivo:** es el poder administrador el que ejecuta o pone en vigencia las leyes y controla su cumplimiento.

- **Poder judicial:** es el encargado de la administración de justicia. Está desempeñado por la Corte Suprema de Justicia y por los tribunales inferiores (cámaras de apelaciones y tribunales de primera instancia).

Ahora bien, la expresión “división de poderes” no se ajusta exactamente a la realidad. En efecto, la diversidad de órganos y funciones del Estado no determina de manera alguna la división del poder. El poder del Estado es uno solo. Lo que se divide son los órganos que ejercen ese poder y las funciones que se les atribuyen. Por ello, el poder del Estado es único e indivisible, pero la actividad de ese poder se realiza mediante diversos órganos a los que se confían diferentes funciones.

Estos tres poderes, independientes unos de los otros, deben en principio obrar en armonía, cada uno ejerciendo las atribuciones que la constitución les otorga y sin entrometerse en las funciones del otro (Bovero, 2002: 175).

En este mismo orden de ideas, las funciones del Estado son “las diversas actividades que éste desarrolla en el ejercicio o en el cumplimiento de sus fines”, a través de las cuales vive y se actualiza la competencia del Estado. Desde esta perspectiva se pueden distinguir determinadas funciones estatales de carácter principal (Kaplan, 1996:29), a saber:

- **La función ejecutiva** es aquella actividad estatal que es desarrollada en forma continua y permanente. Le corresponde, por una parte, la determinación, dirección y coordinación de la política general del Estado, y por otra parte, el desarrollo de disposiciones jurídicas superiores, ya sea en forma general o particularizada, a efectos de gestionar los asuntos públicos.
- **La función legislativa** es aquella actividad estatal que, manifestada conforme a la Constitución, las leyes y los reglamentos de las cámaras, tiene por objeto la producción y sanción de actos jurídicos de naturaleza legislativa.
- **La función judicial o jurisdiccional** es aquella actividad estatal encargada de la actuación y el mantenimiento del ordenamiento jurídico, mediante la determinación y posterior aplicación del derecho al caso concreto, para la solución de conflictos surgidos entre los miembros de la comunidad, y para la prevención y represión de las conductas antisociales que quebrantan dicho ordenamiento.
- **La función contralora** es la actividad de control que tiene lugar entre los detentadores del poder, a través de las interrelaciones que surgen entre los órganos estatales, como consecuencia de la desconcentración del poder, y que tiene por objeto procurar el equilibrio entre los detentadores del mismo y el respeto a las bases fundamentales del Estado de derecho.

Esta función es ejercida por las diversas agencias gubernamentales.

Aunque las diferentes ramas del poder tienen una función principal, es posible que ejerzan más de una función; sin embargo, las agencias gubernamentales cobijadas bajo la rama del poder ejecutivo, son las principales encargadas de llevar a cabo las funciones ejecutivas y son, por tanto, actores principales dentro de la valoración de los proyectos de gobierno electrónico.

Al implementar iniciativas de gobierno electrónico se debe evaluar su comportamiento a través de su progreso y éxito, por lo tanto, las mediciones se deben realizar a partir de las percepciones de los *stakeholders* que para este caso corresponden a los ciudadanos. Sin la participación ciudadana y la definición clara de qué se desea medir, se corre el riesgo de hacer evaluaciones mediante estándares de medida arbitrarios (Mechling, 2002:34).

Es de observar que el interés internacional en el concepto de gobierno electrónico, así como los elementos asociados, justifican que los gestores públicos asuman un papel de liderazgo en la apropiación de las TIC en las funciones gubernamentales, más aún si recordamos a Peter Druker quien, desde el ámbito de la gestión privada, plantea que el reto de los líderes de hoy es definir una visión económica, social y política

para un nuevo tipo de sociedad: la sociedad del conocimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Alamango, H., Zammit, J. y Scicluna, E. (2000), Estudio mundial sobre el ejercicio del gobierno en línea - Informe final, París; Fundación de la Red del Commonwealth de Tecnología de la Información para el Desarrollo - COMNET-IT.
- Alejandro, J. y Amoros, J. E. (2000), *Curso de Comercio Electrónico, MBA 2000-2001*, Barcelona, ESADE.
- Armstrong, A. y Hagel, J. (2000), El verdadero valor de las comunicaciones Online, D. Tapscott (ed.), *La creación de valor en la economía digital*, Buenos Aires, Granica.
- Arteta, M. E. (2002), *Medición de las tecnologías de la información y las comunicaciones* [Web Page]. URL http://www.dane.gov.co/inf_est/tics/presentaciones/Presentacion2.ppt [2003].
- Atallah, S. (2001), *e-Government - Considerations for Arab States*, Sub-Regional Resource Facility for Arab States (Surf-as).
- Ballard, R. (2001), *e-Government: An overview of what it is, benefits and issues*, Wellington, Land Information New Zealand.
- Barzelay, M. (1992), *Breaking through bureaucracy. A new vision for managing in govern-*

- ment, Berkeley, University of California Press.
- Baum, C. y Di Mario, A. (2001), *Gartner's four phases of e-government model* [Web Page]. URL <http://gartner11.gartnerweb.com/public/static/hotc/00094235.html> [2002].
- Bourn, J. (2002), *Government on the Web II*, Londres, National Audit Office.
- Bovero, M. (2002), *Una gramática de la democracia. Contra el gobierno de los peores*, Madrid, Editorial Trotta.
- Breen, J. (2000), "At the Dawn of E-Government: The Citizen as Customer", *Government Finance Review* - Deloitte.
- Bustamante, A. (presidente Grupo Telefónica) (2002), *La sociedad de la información en Perú. Presente y perspectivas, 2002 - 2005*, Lima; Telefónica.
- Camilleri, V. (2001), *Attaining e-Government*, Malta, Central Information Management Unit.
- Cardona, D. (2002), "Economía o sociedad de la información", revista *Sotavento* Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado De Colombia, 1 (3): 23-25.
- Cardona, D. (2003), "El govern electrònic. Una revisió des de la perspectiva de la prestació de serveis". P. Camino (ed.), *Repensar el paper del gestor públic en el segle XXI*, Barcelona, Associació Catalana de Gestió Pública.
- Carelli, C. (presidente del Foro de la Sociedad de la Información) (2001), *Una vía europea hacia la sociedad de la información*, Bruselas, Comisión Europea.
- Castells, M. (1999a), *The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume I: The Rise of the Information Society*, Blackwell Publishers.
- Castells, M. (1999b), *The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume III: The End of Millennium*, Blackwell Publishers.
- Castells, M. (2000), Lección inaugural del programa de doctorado sobre sociedad de la información y el conocimiento. *Programa de doctorado sobre sociedad de la información y el conocimiento*, Barcelona.
- Chias, J. (1995), *Marketing público. Por un gobierno y una administración al servicio del público*, Madrid, Mc Graw Hill.
- CIFP, (2002), *CIFP Methodology, Data Descriptions, Data Sources*, CIFP.
- Clark, J. (2002), *Citizens Expectations for Electronic Government Services*, Office of Intergovernmental Solutions, GSA.
- Comisionado para la Sociedad de la Información (1999), *Cataluña en Red: Plan Estratégico para la Sociedad de la Información*, Barcelona, Biblioteca de Catalunya, DADES CIP.
- Congreso de la República (1999), Ley 2.028/99 de Municipalida-

- des, La Paz, Congreso de la República.
- Cook, M. (2001), *What Citizens Want From e-Government* [Web Page]. URL http://www.ctg.albany.edu/resources/htmlrpt/e-government/what_citizens_want.html [2002].
- Cornelius, P. (2003), *Global Competitiveness Report 2002-2003*, Oxford University Press.
- Cornella, A. (2001), *Infonomía.com*. Segunda ed., Bilbao, Publicaciones Deusto.
- Dinsdale, G., Chhabra, S., Rath-Wilson, J. (2002), *Guía práctica para el gobierno electrónico: cuestiones, impactos y percepciones*, Centro Canadiense de la Gestión - Banco Interamericano de Desarrollo.
- Duivenboden, H. V. (2002), *Citizen Participation in Public Administration. The Impact of Citizen Oriented Public Services on Government and Citizen*, París, Seminar-Visión, Responsiveness and Measurement, OECD.
- Dutta, S., Lanvin, B., y Paua, F. (2003), *Global Information Technology Readiness Report 2002-2003*, Oxford University Press.
- Echeberria, K. (2000), "La administración pública en la era del management", F. Longo, y M. Zafra (eds.), *Pensar lo público*, Barcelona, Unión Iberoamericana de Municipalistas, Esade.
- Evans, P. y Wurster, T. (2000), "La estrategia y la nueva economía de la información", D. Tapscott (ed.), *La creación de valor en la economía digital*, Buenos Aires, Granica.
- Fabra Valle, G. (1998), *Manual práctico de la administración general del Estado, organización del Gobierno y procedimientos administrativos: comentarios, formularios y legislación*, Madrid, Edisofer.
- Figueroa, J. M. (Managing director, world economic forum) (2001), *Annual report of the global digital divide initiative - 2001/2002*, Geneva, World Economic Forum.
- Fountain, J. (2001), *Building the virtual state. Information technology and institutional change*, Washington D. C., Brookings Institution Press.
- Gallop, G. (2002), *Consulting Citizens: A Resource Guide*, Australia, Citizens and Civics Unit - Department of the Premier and Cabinet.
- Gobierno Británico (1996), "Ukonline" [Web Page]. URL <http://www.ukonline.gov.uk> [2000].
- Gómez, C. (2003), "Las nuevas formas de comunicación de la administración con el ciudadano", *Universidad De Málaga, Anales de Documentación*, 6: 109-119.
- Gualtieri, R. (1999), *Impact of the Emerging Information Society on the Policy Development Process and Democratic Quality*, París, OECD.
- Hachigian, N. (Pacific Council on International Policy Researcher),

- (2002), *Roadmap for e-government in the Developing World. 10 Questions e-government Leaders Should Ask Themselves*, Los Angeles, The Working Group on e-Government in the Developing World - Pacific Council.
- Hacker, K. L., y Van Dijk, J. (eds.) (2001), *Digital Democracy. Issues of theory & practice*, Londres, Sage.
- Hallberg, K., y Bond, J. (2001), *The New Revolution*, Washington, World Bank Policy Research, Working Papers No. 32.
- Handy, C. (2000), "La confianza y la organización virtual", D. Tapscott (eds.), *La creación de valor en la economía digital*, Buenos Aires, Granica.
- Heichlinger, A. (2002), "El e-government en la UE", *Curso liderazgo e innovación en los servicios públicos*, Barcelona, Esade.
- Holmes, D. (2001), *eGov. eBusiness strategies for government*, Londres, Nicholas Brealey Publishing.
- Hunter, D. R., y Jupp, V. (2001), *Governments Closing Gap Between Political Rhetoric and eGovernment Reality*, Accenture - Global eGovernment Services.
- Johnston, D. (secretario general de la OECD) (2000), *The new economy: technology is not enough*, OECD.
- Kaplan, M. (1996), *El Estado latinoamericano*, 1º ed., México, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Kelly, K. (1999), *Nuevas reglas para la nueva economía*, Buenos Aires, Granica.
- Kerschot, H., y Pote, K. (2001), *Web-based Survey on Electronic Public Services - 2001*, Bruselas, The European Commission, DG Information Society.
- Kerschot, H. y Wauters, P. (2002), *Web-based Survey on Electronic Public Services - 2002*, Bruselas, The European Commission, DG Information Society.
- Larsen, E. y Rainie, L. (2002), *How people use government agencies and Web sites*, Washington, Pew Internet & American Life Project.
- Layne, K. y Lee, J. (2001), "Developing fully functional E-government: A four-stage model", *Government Information Quarterly*, Vol. 18, Issue 2.
- Lenhart, A. (investigadora especializada) (2000), "Who's not online" [Web Page]. URL <http://www.pewinternet.org/reports/toc.asp?Report=21> [2002].
- López Calvo, J. (1990), *Organización y funcionamiento del gobierno*, Madrid, Tecnos.
- Marcet, X. (2002), "DAFO para e-government", *Curso liderazgo e innovación en los servicios Públicos*, Barcelona, Esade.
- Mechling, J. (2002), *Defining and Measuring Success in Canadian Public Sector* ESD, Toronto, NGA.
- Mendoza, X. (1999), *La gestión de las organizaciones profesionales en el sector público: del anta-*

- gonismo a la cooperación. Tesis doctoral, Unpublished doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Negroponte, N. (1999), *El mundo digital: un futuro que ya ha llegado*, 4 ed., Barcelona.
- OEA (1948), Carta de la Organización de los Estados Americanos, Bogotá; OAS.
- OECD (1999), Written survey on "strengthening government-citizen connections", París, PUMA.
- OECD (2000), *Understanding the Digital Divide*. [Web Page]. URL http://www.oecd.org/dsti/sti/prod/Digital_divide.pdf[2002].
- OECD (2001), Project on the Impact of e-Government, París, OECD.
- Orellana, A. (2003), *El desafío de las áreas metropolitanas en un mundo globalizado. Una mirada a Europa y América Latina*, Barcelona, Institut d'Estudis Territorials.
- Osborne, D. y Plastrik, P. (1998), *La reducción de la burocracia. Cinco estrategias para reinventar el gobierno*, 1º ed., Barcelona, Paidós.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1994), "A reassessment of expectations as a comparative standard in measuring service quality: Implications for future research", *Journal of Marketing*, 58.
- Peters, T. (executive director, Bridges.org) (2001), *Comparison of E-Readiness Assessment Models*, Washington DC, Bridges.org.
- Pérez, J. (secretario general, Asamblea Nacional Constituyente) (1991), *Constitución Política de Colombia*, Santafé de Bogotá, Legis.
- Ronaghan, S. A. (Project Coordinator and author of the final report) (2002), *Benchmarking e-government: A Global Perspective - Assessing the UN Member States*, New York, United Nations Online Network in Public Administration and Finance (UNPAN) - American Society for Public Administration (ASPA).
- Salvador, M. (2002), Gobierno electrónico y gobiernos locales: transformaciones integrales y nuevos modelos de relación más allá de las modas. VII Congreso Internacional del CLAD sobre reforma del Estado y de la administración pública, Lisboa, CLAD.
- Seifert, J. W. y Petersen, E. (2001), *The Promise of all Things E? Expectations and Implications of Electronic Government*. Information Science and Technology Policy Congressional Research Service, Library of Congress.
- Shapiro, C., y Varian, H. (1998), *Information rules: a strategic guide to the network economy*.
- Shepherd, G. (1999), "Administración pública en América Latina y el Caribe: en busca de un paradigma de reforma", C. Losada (ed.), *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*, Washington, Banco Interamericano de Desarrollo.

- Tapscott, D. (1997), *La economía digital: las nuevas oportunidades y peligros en el mundo empresarial y personal interconectado en red*, 1ª ed., Bogotá, McGraw Hill.
- Tapscott, D. (2000), *La creación de valor en la economía digital*, Buenos Aires, Granica.
- Tapscott, D., y Caston, A. (1995), *Cambio de paradigmas empresariales*, 1ª ed., Bogotá, McGraw Hill.
- Tesoro, J. L. y Arrambari, A. J. (2002), Factores endógenos y exógenos asociados al desempeño del gobierno electrónico. Hallazgos emergentes de un análisis exploratorio de experiencias nacionales. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la administración pública, Lisboa: CLAD.
- The Economist* (2002), The Economist Intelligence Unit e-readiness Ranking 2002 [Web Page]. URL http://www.ebusinessforum.com/index.asp?layout=rich_story&doc_id=5768 [2003].
- Toffler, A. (1981), *The Third Wave: The Classic Study of Tomorrow*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group.
- Transparencia Internacional (2002), *Índice de percepción de corrupción 2002*, Berlín, Transparencia Internacional.
- Trías, J. (2003), La Europa constitucional [Web Page]. URL <http://www.conoze.com/doc.php?doc=1786> [2003].
- UN (1946), Carta de las Naciones Unidas, San Francisco, UN.
- UNDP (2001), Human Development Report 2001 - Making new technologies work for human development [Web Page]. URL <http://www.undp.org/hdr2001/> [2002].
- Unión Europea (2000), eEurope, una sociedad de la información para todos. Comunicación sobre una iniciativa de la Comisión para el Consejo Europeo extraordinario de Lisboa los días 23 y 24 de marzo de 2000.
- Unión Europea (2001), e Government indicators for benchmarking eEurope, Unión Europea.
- Valenti, P., Anta, R., y Bendersky, M. (2003), *Manual.gob. Estrategias de gobierno electrónico en los países de la Región 1: la definición de un modelo de análisis y estudio de casos*, Washington, BID.
- Wescott, C. (2001), *E-government in the Asia-Pacific Region*, Manila, ADB.
- Wescott, C., Pizarro, M. y Schiavo-Campo, S. (2001), *The Role Of Information And Communication Technology In Improving Public Administration*, Manila, ADB.
- West, D. M. (2000), Assessing e-Government: The Internet, Democracy, and Service Delivery by State and Federal Governments [Web Page]. URL <http://www.insidepolitics.org/egovtreport00.html> [2002].



West, D. M. (2001), WMRC Global e-government survey 2001 [Web Page]. URL <http://www.insidepolitics.org/egovt01int.html> [2002]. &

Competitiveness and Trade Policy Problems in Agricultural Exports: The Case of Colombia. Doctoral Thesis Project

Jahir Enrique Lombana Coy*

Recibido: enero de 2004 - Aprobado: febrero de 2004

RESUMEN

Este estudio explora el estado actual y el potencial competitivo de las exportaciones agrícolas colombianas a los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea. Los mercados de estos países industrializados se constituyen en los más importantes para Colombia, pero al mismo tiempo tienen varias restricciones en el sector agrícola. Este estudio mostrará que la competitividad no es solamente una función de los impedimentos locales o internacionales tales como la pobreza institucional, la baja capacidad tecnológica, la disponibilidad de capital, capital humano y mano de obra, sino también de impedimentos externos como el acceso a los mercados. Por lo tanto, éste es un importante objetivo del presente estudio con el objeto de proyectar posibles escenarios para el comercio colombiano, a fin de investigar la eliminación de estas restricciones. En la parte empírica se enfatizará en los impactos de las restricciones externas en el sentido de un estudio econométrico, sin embargo, la influencia de las restricciones internas será discutida como tal.

La hipótesis central del trabajo sostiene que la eliminación de las restricciones de mercado en Estados Unidos y en la Unión Europea puede tener un importante impacto para la competitividad colombiana aunque esto no puede garantizar el crecimiento de las exportaciones nacionales sino se solucionan algunos problemas internos. Solamente la parte de las políticas comerciales de esta hipótesis puede ser evaluada en un estudio econométrico. El papel de los factores internos puede ser evaluado en el marco de un análisis del ambiente

* Jahir Enrique Lombana Coy, economista de la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario Bogotá – Colombia. Ha realizado estudios de especialización en relaciones internacionales y de magister en estudios internacionales en el Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile. Ha colaborado en investigación para proyectos en el Instituto Iberoamericano de Investigaciones Económicas – Universidad de Goettingen (Goettingen – Alemania) y en el Instituto de Relaciones Iberoamericanas (Hamburgo – Alemania). Ha trabajado en la Dirección de Competitividad del Ministerio de Comercio Exterior en Colombia y ha sido catedrático de las facultades de Economía y de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la Universidad del Rosario. Ahora es candidato a Ph.D. en la Universidad de Goettingen en Alemania.

en el cual las exportaciones tienen lugar (informes macroeconómicos, estudios del Banco de la República, exportaciones corporativas, instituciones de crédito, segmentos de mercado, programas de asistencia técnica y otros).

Una importante contribución de este estudio consiste en la incorporación más comprensiva e interdisciplinaria de las teorías para explicar el comercio internacional. La teoría de la competitividad tiene un punto de vista multidimensional que analiza desde los niveles microeconómicos a los macroeconómicos. Esto comprende factores internos y externos para explicar los cambios en los flujos comerciales.

Para el desarrollo de los países, y especialmente para Colombia, las políticas del sector agrícola tienen implicaciones en aspectos económicos, políticos y sociales. Este estudio se propone desarrollar fundamentos empíricos y teóricos de la competitividad como soporte de las decisiones de políticas de mercado en los sectores público y privado.

Palabras clave: competitividad, restricciones de mercado, comercio internacional.

ABSTRACT

This study will explore current and potential competitiveness of selected agricultural exports of Colombia to the markets of the United States and the European Union. The markets of these industrialized countries constitute the most important markets for Colombia, but at the same time have very strict trade constraints in the agricultural sector. This study will show that competitiveness is not only a function of domestic/internal impediments such as poor institutions, low technological capability, availability of capital, human capital and labor; but also of external impediments such as market access. Therefore, it is an important objective of this study to project the possible scenarios of Colombian trade, by investigating the elimination of those restrictions. In the empirical part emphasis will be laid on the impact of external restrictions by means of an econometric study, however the influence of internal restrictions will be broadly discussed as well.

The central hypothesis of this work is that the elimination of trade restrictions in the USA and the EU might have an important impact on Colombian competitiveness even though, it cannot guarantee an increase of Colombian exports without curing some home-made problems. Only the "trade policy" part of this hypothesis can be tested by means of an econometric study. The role played by home-made factors is to be evaluated by an analysis of the environment in which exports take place (macroeconomic reports, studies of the Central Bank of Colombia, export corporations, credit institutions, marketing boards, technical assistance programs and the like).

An important contribution of this study consists in incorporating more comprehensive and interdisciplinary theories to explain international trade. Competitiveness theory takes on a multidimensional point of view that stretches from microeconomic to macroeconomic levels of analysis. It also includes internal and external factors to explain changes in trade flows.

For developing countries and especially for Colombia, agricultural sector policies do have implications in economics, politics and social aspects. This study expects to develop

the theoretical and empirical foundations of competitiveness for supporting decisions of policy makers in private and public sectors.

Key words: *competitiveness, trade restrictions, international trade.*

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ECONÓMICOS DESDE UNA PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA

La Universidad del Rosario, a través de la Facultad de Altos Estudios en Administración, está liderando la línea de investigación: Análisis estructural de sectores económicos desde una perspectiva administrativa. Esta línea de investigación es una aproximación académica entre la disciplina económica y administrativa en torno a problemas comunes.

Una preocupación reciente en el ámbito académico es la divergencia de conceptos y la disímil utilización de los mismos en diferentes disciplinas. Por ejemplo, el concepto de "competitividad" se ha convertido en una expresión que algunos autores como Paul Krugman¹ denominan un término de moda (buzz-word). Para Krugman, competitividad es tan sólo un sinónimo de productividad. Para otros como Michael Porter² representa una definición más comprehensiva para identificar la ventaja relativa de unas naciones frente a otras en sectores específicos, superando los restrictivos supuestos de la teoría clásica de las ventajas comparativas.

El estudio que se presenta a continuación busca acercar el diálogo interdisciplinario de la economía y la administración en torno al concepto de competitividad. Esta investigación se realiza a través del estudio de caso del sector agrícola colombiano, dadas las repercusiones económicas para nuestro país y los problemas estructurales que le afectan tanto a nivel local como internacional. La línea de investigación se estructura en la tesis doctoral titulada: "Competitiveness and Trade Policy Problems in Agricultural Exports: The Case of Colombia". A partir de ésta se busca encontrar temas afines en los programas de maestría, especialización y pregrado de la FAEN con el objetivo de enriquecer el diálogo académico.

RESEARCH OBJECTIVE

General Objective and Description of the Problem

This study will explore current and potential competitiveness of selected

¹ Profesor de economía internacional en la Universidad de Princeton.

² Profesor de estrategia y negocios internacionales en la Universidad de Harvard.

agricultural exports of Colombia to the markets of the United States and the European Union. The markets of these industrialized countries constitute the most important markets for Colombia, but at the same time have very strict trade constraints in the agricultural sector. This study will show that competitiveness is not only a function of domestic/internal impediments such as poor institutions, low technological capability, availability of capital, human capital and labor, but also of external impediments such as market access. Therefore, it is an important objective of this study to project the possible scenarios of Colombian trade, by investigating the elimination of those restrictions. In the empirical part emphasis will be laid on the impact of external restrictions by means of an econometric study, however the influence of internal restrictions will be broadly discussed as well.

The traditional theories of international trade explaining trade flows (inter-industry trade) rely on the concept of comparative advantage. The concept of comparative advantage goes back to David Ricardo and Heckscher-Ohlin and stresses the idea of specialization. Countries export goods and services which guarantee a more efficient use of resources, and import those goods and services which are more expensive due to the higher resource cost. According to traditional trade theory, the main determinants of trade are the efficient

use of resources and/or availability of the factors of production. In this sense, comparative advantage is a first and necessary approach to understand the trade flows, but not the ultimate one. Other determinants (such as trade policy and exchange rate policy) must be included to understand the patterns of trade.

The concept of comparative advantage ceases to be useful when intra-industry trade is to be explained. The determinants of intra-industry trade flows are rather vague. Similar income levels and a taste for variety are influential from the demand side point of view, whereas a monopolistic market structure, economies of scale and special production knowledge might be effective on the supply side. Competitive advantage decides upon market success. However, price competitiveness might not be so decisive for intra-industry trade. Competitiveness with respect to quality, design and the like, might be more important.

Overall, success in trade (both inter-industry and intra-industry trade) is determined by competitive advantage. To be successful in the world market one has to supply products that are cheaper (or of better quality, or of nicer design) than the products of competitors. The concept of competitive advantage puts emphasis on asserting oneself against many competitors. However, what are the determinants or dimensions of competitive advan-

tage? First, competitiveness can have a microeconomic and a macroeconomic level and as a consequence, there are different units of analysis: nations, firms and/or sectors. Second, competitiveness can have a price and a quality aspect. Then it could present different ways to be measured.³ Third, competitiveness can be directly and indirectly influenced by external forces, such as the trade policy of importing countries. Fourth, competitive advantage is especially a dynamic concept.

The explanations of trade flows under the concept of competitive advantage have moved away from purely economic reasoning to both a more firm-oriented and a more policy-oriented reasoning. Competitive advantage does not necessarily require comparative advantage or even absolute advantage in order to win the game of the market, but can be shaped by business strategies and smart policy interventions such as exchange rate policy and (strategic) trade policy. These latter factors usually can change in the course of time and point to the relevance of a dynamic concept of competitive advantage.

Michael Porter presents a competitiveness concept taking "nation" as the unit of analysis, while he defines competitiveness as productivity (value of the output produced by a unit of labor or capital).⁴ According to Porter a nation's set of institutions provides the environment for competitiveness, while there is the possi-

bility to reform the economy by means of improvement of the institutions and infrastructure.⁵ To be explicit Porter's emphasis is on the economic environment rather than on economic policy measures, which is a second problem to be discussed in the competitiveness concept.

Porter's concept of competitiveness is enlarged in the World Economic Forum Report 2001-2002 by Jeffrey Sachs, who advocates the analysis of Global Competitiveness at a macro level saying it is "the set of institutions and economic policies supportive of high rates of economic growth in the medium term".⁶

There are different perspectives on competitiveness from a firm level. Competitive advantage has become a theory to explain factors that are not directly included in the compara-

³ Fidelis Ezeala-Harrison. *Theory and Policy of International Competitiveness*. Praeger Ed Westport London 1999 p.41-42.

⁴ Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*. Reprinted. - Hampshire [u.a.]: Macmillan, 1991 p.6,18-21.

⁵ Fidelis Ezeala-Harrison. *Theory and Policy of International Competitiveness*. Praeger Ed Westport London 1999 p.55

⁶ World Economic Forum. *Report 2001-2002*. Jeffrey D. Sachs, Center for International Development, Harvard University; Michael E. Porter, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School; John W. McArthur, Center for International Development, Harvard University; *The Executive Summary: Competitiveness and Stages of Economic Development*. 2002.

tive advantage. According to Porter this theory takes into account four determinants:⁷ 1) factors of production (already included in the comparative advantage theory) 2) strategy, structure & rivalry, 3) formation of clusters, and 4) demand conditions. These determinants are influenced by the governmental decisions and random factors (macroeconomic and exogenous dimension of competitiveness).⁸

Another concept for competitiveness on the firm level is the productivity and cost base approach. It defines the competitive advantage in terms of productivity and cost base of potential competitors. From the point of view of productivity, there is a comprehensive analysis among productivity of the factors of production, average level of unit costs, institutions and infrastructure that must be compared among potential competitors. A loss of market share indicates a loss of competitiveness not only because of increasing productivity of foreign competitors.⁹

In synthesis, with those different perspectives for explaining competitiveness, the first important problem to deal with will be to select a comprehensive and functional concept of competitiveness in both levels macro and micro. This concept will be the framework to understand the case study for the Colombia's agricultural sector. As Krugman¹⁰ pointed it out, a misunderstanding of the concept

could result in a bad application of public policy, imposition of unnecessary barriers or spending considerably big sums of money in non-important issues.

A first entry to understand the concept would be to link between the micro and the macroeconomic level of competitiveness, which can be summarized in Porter's concept to define national competitiveness:

A nation's prosperity depends on its competitiveness, which is based on the productivity with which it produces goods and services. Sound macroeconomic policies and stable political and legal insti-

⁷ Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*. Reprinted. - Hampshire [u.a.]: Macmillan, 1991.

1) Factor conditions are the presence of advanced and specialized factors of production which competitive industries tend to upgrade continuously.

2) International competitiveness results from the context in which there is a presence of capable, committed and fierce rivalry among local firms.

3) Competitiveness occurs when groups of supporting and related businesses compete, cooperate and collectively upgrading of their industry.

4) Strong local demand conditions depend on the sophistication of the local customer-base who expects the latest innovations and the highest quality standards.

⁸ Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*. Reprinted. - Hampshire [u.a.]: Macmillan, 1991.

⁹ James R. Markusen *Productivity, Competitiveness, Trade Performance and Real Income*. Canada 1994. Cited on Fidelis Ezeala-Harrison. *Theory and Policy of International Competitiveness*. Praeger Ed Westport London 1999, pp. 49, 53.

¹⁰ Paul Krugman, *Competitiveness: Dangerous Obsession*. In: *Foreign Affairs*. Vol. 73, No.2. March-April. 1994. pp.41-44.

tutions are necessary but not sufficient conditions to ensure a prosperous economy. Competitiveness is rooted in a nation's microeconomic fundamentals—the sophistication of company operations and strategies and the quality of the microeconomic business environment in which companies compete. An understanding of the microeconomic foundations of competitiveness is fundamental to national economic policy.¹¹

The Inter-American Development Bank (Economic and Social Progress in Latin America, Report 2001: 'Competitiveness: The Business of Growth') also takes on a very broad perspective on competitiveness. The authors of this report stress the wealth of dimensions of competitiveness such as the role of financial market development, the development of human capital, the role of infrastructure, the capacity to innovate and industrial and investment policies.

So far the 'internal/domestic' dimensions of competitiveness have been mentioned. However, competitiveness does have an 'external' dimension, too. In many cases this 'external' dimension, i.e. the policies of the trading partners and their strategies to impede market access, is the only one stressed by developing countries. To be fair, one has to concede that trade impediments still play an important role in international trade, especially for agricultural exports, but it has to be kept in mind that developing countries should not neglect the 'internal' dimensions of competitiveness.

The next step is to look at the 'external' dimension of competitiveness, i.e. foreign buyers (importers) trade policy environment.

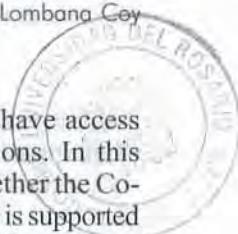
United States of America (U.S.A.) and the European Union (E.U.) have a highly protected agricultural sector. For the case of the U.S.A. a "Farm Bill" renewal was approved in May 2002. Defined in words of President George W. Bush: "The farm bill will strengthen the farm economy over the long term. It helps farmers' independence, and preserves the farm way of life for generations. It helps America's farmers, and therefore it helps America".¹² The first critics coming from the European Union are likely to grab any excuse to avoid reforms of their own Common Agricultural Policy (C.A.P). It is a paradox that U.S.A. in the last multilateral trade negotiations in Doha insisted on putting freer trade in agriculture and now recede with the farm bill.¹³

The European Union in the "Agenda 2000", the last effort to reform the C.A.P., insisted in the reduction of the budget for the agricultural sector

¹¹ Michael E. Porter, Harvard Business School, Institute for Strategy and Competitiveness. <http://www.people.hbs.edu/mporter/econ-nationalcomp.htm>

¹² Bush, George W. Intervention, "Launching of the Farm Security and Rural Investment Act of 2002, Farm Bill 2002", May 13th, 2002.

¹³ The Economist. Global Agenda: What happened to free trade? May 13th 2002.



and also intended to reform the access of products from abroad the E.U.E U. Although important advances have been achieved on paper, strong tariff and non-tariff restrictions have remained highly sensitive (mainly agricultural products and textiles). Only developing countries that are in special programs enjoy special preferences. If countries are not in preferential programs they can not compete under the same conditions as the European Union countries and that is specially important for developing countries.

For the case of the preferences granted by the E.U., the Andean Generalized System of Preferences (Andean - GSP) and by the USA, the Andean Trade Preferences Act (ATPA) according to recent studies by the Andean Community Secretariat resulted to be efficient in terms of diversifying and expanding exports of the Andean community.¹⁴ The preferences granted to Colombia (and Andean Countries) from developed countries –thanks to the fight against drug trafficking– are not the only warranty to market access.¹⁵ Since the preferences are conditioned to a periodical evaluation they can be eliminated unilaterally whenever the outcome is considered inadequate.

Under the scenario of free trade, there is a problem of being competitive according to the productivity and cost base approach. Other countries with restrictions and direct competitors

with Colombia do also have access under the same conditions. In this case the question is, whether the Colombian competitiveness is supported by the microeconomic and macroeconomic environment at home.

The perspectives to create a Free Trade Area for the Americas (included U.S.A.) and the approaches for the commercial cooperation with the E.U., present new scenarios that would be able to change the current trade structure of uncertainty with preferences (by being unilateral character) to one scenario of greater security by the permanent character of a free trade agreement. In the scenario of free trade, there are still aspects to be negotiated, for example, the agricultural sector seems to be very protected in developed countries such as the U.S.A. or the E.U.

Overall, Colombia as a developing country must build an equilibrium among the 'internal' (micro and macroeconomic foundations of competi-

¹⁴ Andean Community Secretariat. Evaluación del Impacto Subregional SGP Andino Europeo: Estudio Económico y Casos Exitosos, August 1999. Andean Community Secretariat. Resumen Estadístico para las Gestiones del ATPA. September 17th, 2001

¹⁵ Since the decade of the 80s, the problem of the drug trafficking has presented evidence of its influence in the social, political, and economic aspects. One of the alternatives of solution for this problem is the preferential access (no tariffs) of products that developed countries grant to the developing countries such as Colombia, who fights against the drug trafficking.

tiveness) and 'external' dimensions of competitiveness.

Specific Objectives

The specific objectives of this investigation are:

- to discuss the different concepts, critics and misunderstandings of competitiveness from the macro and microeconomic levels.
- to review competitive advantage theory and utilize it for explanations of the trend of Colombian agricultural exports (taking into account the determinants of competitiveness from both macro and microeconomic levels).
- to analyze the effect of the trade policy of the U.S.A. and the E.U. on the market access of the agricultural and agro-industrial products of Colombia, with specific emphasis on the special programs, i.e. Andean Trade Preferences Act (US-ATPA) and Andean- Generalized System of Preferences (EU-Andean GSP) and project a scenario of free trade.
- to select products for a case study according to the parameters derived from a combination of competitive advantage and trade policy analysis of unilateral preferences, free trade and protectionism (i.e. a product with preferential access and potential of export in a free trade scenario, a product with strong restrictions but with comparative advantage

and a product with already relative free market).

- to apply the analysis of determinants of competitive advantage upon selected products; to determine areas of weakness and strength.
- to evaluate the access conditions of trade under free trade agreements in comparison with the scenario of preferences and its economic and political implications.
- to simulate the pattern of trade in the scenarios of maintaining unilateral preferences or signing free trade agreements with the U.S.A. and with the E.U. in order to make some recommendations for trade policy.
- to explain the political factors (causes and effects) of facing different scenarios of trade between Colombia and its competitors in the selected products.

It is expected to make some policy suggestions, starting from the Colombian pattern of trade and to forecast the trend of the selected products in each one of the described scenarios. This study should serve as a first step towards better decision-making and a sounder formulation of macroeconomic and social policies.

JUSTIFICATION

In this study, I would like to focus on Colombia as potential exporter of ag-

ricultural products. Two aspects deserve attention. First, how can Colombia strengthen the competitiveness of its agricultural exports and second, what would be the effect of better market access to the US and the EU.

The importance of (lacking) competitive advantage for Latin America is highlighted in the Global Competitiveness Report 2001 by the World Economic Forum (WEF) and in the 2001 Report 'Competitiveness: The Business of Growth' by the Inter-American Development Bank (IDB). The WEF investigated 75 countries with respect to competitiveness. 5 Latin American countries occupied 6 of the lowest ranks in competitiveness (Bolivia was # 75, Honduras was # 74, Ecuador was # 72, Nicaragua was # 71 and Paraguay was # 70). Colombia had rank # 56, Chile, the best Latin American country, had rank # 29. In contrast, Germany had rank # 4, the U.S.A. had rank # 2. Rank #1 was occupied by Finland. The WEF also compared the 75 countries with respect to their growth potential. Colombia even fared worse with rank 65, Chile fared better with rank 27, the USA and Finland kept their ranks. Germany deteriorated to rank 17. It is important to mention that in Latin America and in general (the exception being Germany) competitiveness is positively correlated with the growth potential. When we compare Chile and Colombia it is not quite understandable why Colombia

ranks much lower than Chile. Colombia's resource endowment (natural resources and the development of human capital) are quite promising. Therefore, it has to be stated that Colombia has potential and that it should take action and improve its competitiveness.

This study will deal with the agricultural sector. Most of the studies on comparative advantage and recently in competitiveness are dedicated to the manufacturing and services sectors.¹⁶ Moreover the agricultural sector is not only important for Colombian economy, but also for political and social issues. In fact there are a lot of political and social problems in rural regions related to violence and social differences. An analysis of the agricultural sector in Colombia would give some sights to elaborate policies to make this a more competitive, but also a more prosperous sector.

The agricultural sector is related at first to internal policies that define the general tendency of the production. Secondly, it depends on the social and rural development. And last but not least, it depends on external factors that influence the whole sector and play a great role. This would

¹⁶ Ian Goldin. Comparative Advantage: Theory and Application to Developing Country Agriculture. Technical Papers No.16 OECD Development Centre. June 1990. Also see: J.E. Austin Associates, Inc. Competitiveness Bibliography, January, 2002.

be then the main theme of this study. Policies of developed countries, as external factors, constrain exports of developing countries. Although Colombia enjoys trade preferences, it fails to have the necessary market access in developed countries.

The U.S.A. and the European Union market policies of imports will constitute the external factors. These are the main markets for agricultural Colombian exports but at the same time are the most protected in terms of tariffs and non tariffs measures,

The Free Trade Agreement of Americas (ALCA/FTAA), that includes the USA, aims at completing the negotiations by January 2005 and at implementing the agreement by December 2005. This agreement will guarantee access of products that at the moment have preference with the U.S.A. Probably, they would receive more certainty of access and for other products the access would be expanded. However, Colombia will not be the only country in the area to benefit from this new access. Colombia will have to compete with other countries under new conditions. Competitiveness will depend on the potential for promoting the factors underlying competitive advantage.

The relation between the E.U. and Colombia in the Andean Community (CAN) framework, seems to be much more complicated. As a matter of fact CAN does not appear in the European

Policy Agenda. Andean Community is only included in special tariff programs as those of trade preferences, as it is noted in the World Trade Organization's Country Analysis Policy.¹⁷ That means that to prepare access for a free trade will be a mass project for the Andean countries even Colombia. A bit different is the Mercosur-EU relation, because an agenda of negotiations in a Framework Agreement for Economic Cooperation has been already established.¹⁸ In this sense, the low profile of Andean authorities during the deepening of relations with the European Union is not fully understood, keeping in mind, that the Colombian exports to the European Union in the agricultural sector, are characterized as being of greater value and diversity than the exports to the U.S.A. thanks to the preferential programs.¹⁹

Although both the USA and the EU have strong and restrictive agricultural policies, the Andean preferences al-

¹⁷ World Trade Organization. Report by the Secretariat. Trade Policy Review Body. Trade Policy Review The European Union. WT/TPR/S/72. 14 June 2000. p. 28-38.

¹⁸ European Union. European Commission. The EU's relations with Mercosur. http://europa.eu.int/comm/external_relations/mercosur/intro/index.htm

¹⁹ See also: Andean Community Secretariat. Evaluation of the Regional Impact of the Andean-SGP from E.U.: Economic Study and Successful Cases, August 14th 1999. Andean Community Secretariat. Statistical Synthesis for the ATPA Negotiation, September 17th 2001.

low CAN greater access and competitiveness facing other countries. Some punctual cases are however excluded: banana, sugar, oil seeds etc.. The establishment of a free trade zone would guarantee the preferences in a permanent way, whereas in the past those preferences were only accorded as long as the Andean countries fulfilled some requirements for fighting against drug traffic. Nevertheless it is possible that other countries without drugs problems and under a free trade agreement will take advantage from this new economic situation.

With the different perspectives of access for developing countries a comparative analysis between the U.S.A. and the E.U. policies will help to understand the political implications of economic decisions in a framework of political economy. Otherwise, an economic analysis would intend to:

- select the products whose pattern of trade is relevant,
- classify them according to the trend of exports (whether they enjoy tariff preferences, they are potentially exportable but protected, or they are already in a relative free trade scenario),
- analyze the competitiveness with respect to other countries
- to explore the restrictions for those Colombian products that have been restricted by the U.S.A. and the E.U.
- to look for the political implications of those measures.

In synthesis, there are different points of view about the benefits of free trade. An evaluation of the effects of trade policies of developed countries will make it possible to understand and analyze the implications for Colombia to change preferences in free trade agreements. Secondly, projections of internal and external factors would give a framework to compare the *Status Quo* and the possible new scenarios of trade. Finally recommendations of policy will depend not only on conclusions derived from works like this one, but also on trials and lobbying among policy makers, social groups and governmental authorities, particularly in countries like Colombia.

METHODOLOGY

The first chapter in this study will be the theoretical framework of competitiveness analyzing at the microeconomic and macroeconomic levels. In the introduction a discussion will deal with the convenience of using a competitive advantage theory and its different perspectives as a broader approach as that of comparative advantage theory. Competitive advantage will explain the trade flows of a specific sector—the agricultural one—and specific products such as those selected in the case study.

- The first section of this chapter will describe the macroeconomic environment of competitiveness. It will

explain the “traditional” approaches that look at the balance of payments and exchange rates. A complementary sub-section will explain the World Economic Forum view of the macroeconomic environment headed by Jeffrey Sachs. Finally, other macroeconomic perspectives of competitiveness will be analyzed.

- The second section will discuss the microeconomic level of competitiveness. This section is divided in two sub-sections. The first one deals with the different approaches of competitiveness from a microeconomic point of view. The second one explains the selection criteria of the case study (according to the scenarios of the general objective of this study): a product with preferential access and export potential in a free trade scenario, a product with strong restrictions but with comparative advantage and a product with already relative free market.

Secondary sources for theoretical aspects of comparative and competitive advantage theories are necessary in this chapter. Studies of the World Economic Forum, the Institute for Strategy and Competitiveness of Harvard Business School and the International Institute for Management Development are the references for the micro and macroeconomic levels of competitiveness analysis.

The main subject of the second chapter will be the analysis of the trade

policies of the E.U. and the U.S.A. in the agricultural sector.

- The first section is dedicated to a general approach of the American and European agricultural policies related with external trade.
- In the second section, the specific policies for those products selected in the study case will be presented. Special emphasis will lie on the products included in unilateral programs of preferences such as the Andean Generalized System of Preferences (Andean-GSP) – of the European Union and the Andean Trade Preferences Act (ATPA) of the United States and also on those products which present some level of protection.

There is extensive literature evaluating the influence of developed countries policies on the products of developing countries. There is also information available provided by specialized national agencies, the WTO and the OCDE.

In the third chapter, alternative scenarios of trade policies for the selected products and possible political and economic implications will be presented. An empirical analysis divided in four sections will be thus made:

1. Analysis of macroeconomic determinants of competitiveness. It will be an analysis of relative prices²⁰

²⁰ Relative Price= (real exchange rate*world market price)/internal market price

and real income for a representative period of time.

2. Analysis of microeconomic determinants of competitiveness. It will be a descriptive analysis of the *Status Quo*, weakness of internal policies (promotion, marketing, finance, protection etc) and proposals to improve competitiveness.
3. Trade policy determinants of competitiveness. The resulting coefficients of relative prices and real income will make possible:
 - to simulate changes in the determinants of exports for each one of the selected products,
 - to project the possible scenarios of exports (increasing protection or free trade)
 - to analyze the results in terms of competitive advantage.
4. The selection of an adequate model to explain Colombian competitiveness, in the selected products, will depend on the analysis of the three points above. As a first approach a general model is intended to explain exports as a function of macroeconomic determinants. The price elasticity of demand and income elasticity are to be estimated. The aim is to study the variations of trade as a reaction of changes in policies of developed countries.

The data for this chapter will be based on secondary statistical sources and extensive literature exists for the evaluation of preferences and free trade agreements. The sources would be data of the World Bank's World Development Indicators (for income indicators), International Monetary Fund's Financial Statistics (for exchange rates) and FAO's Statistical Databases (for production and index prices of agricultural products). Information of trade barriers would be provided from the national trade agencies, the WTO, the UNCTAD, the OCDE, the Andean Community Secretariat and the Ministry of Foreign Trade of Colombia. The trade literature needs to be studied in order to select an explicative model of demand of agricultural exports.

Finally, derived from the analysis of the precedent chapters, the fourth chapter will be dedicated to give some recommendations of policy and approaches to understand international trade in the framework of competitiveness and trade policies. Complementarily, the use of primary sources such as speeches, institutional and governmental publications of trade policy and interviews with policy-makers to derive the final conclusions is contemplated.

APPENDIX

CONTENTS

Activity	Share (%)
Development and evaluation of the thesis project	
Research Contents	
1. Competitiveness and its determinants: The comparative advantage theory as a first step to build a competitive advantage theory for the agricultural sector.	
1.1 Macroeconomic environment of competitiveness.	10
1.1.1 The traditional approaches: Balance of Payments, Foreign Exchange Rate Policies and Relative Prices.	
1.1.2 Institutional Policy Approach (WEF).	
1.1.3 Other Macroeconomic Approaches.	
1.2 Microeconomic environment of competitiveness	15
1.2.1 Theoretical approaches to competitive advantage: microeconomic level	
- Competitiveness based on institutional and infrastructure qualities	
- Competitiveness based on productivity and strategic trade policies.	
- Competitiveness based on productivity and cost base in front of competitors.	
- Other relevant approaches to competitiveness	
1.2.2 Criteria for the selection of the case study.	
- Parameters of selection	
- Production and trade of the selected products: general approach	
2 Effect of the agricultural trade policies of the U.S.A. and the E.U. on the products exported by Colombia.	
2.1 General Approach to Trade Policies	25
2.2 Application of Trade Policies to the Selected Products.	
2.2.1 Patterns of protectionism.	
2.2.2 Unilateral Preferences.	
2.2.3 Trade Patterns of Colombia and the competitiveness with respect to other countries.	
3 Possible Scenarios of Trade	
3.1 Macroeconomic Determinants of Competitiveness.	35
3.2 Microeconomic Determinants of Competitiveness.	
3.3 Influence of Trade Policies.	
3.4 Econometric Model and Projection of Trade.	
3.4.1 Maintenance of unilateral tariff preferences.	
3.4.2 From the unilateral tariff preferences to the Free Trade Agreement.	
4 Recommendations of Trade Policies and Conclusions	15
TOTAL	100

REFERENCES

- Comunidad Andina – Secretaría General. Avance del Informe Estadístico. Comunidad Andina – Unión Europea: Comercio e Inversión 1969 – 1997. Lima, Noviembre de 1998.
- Comunidad Andina – Secretaría General. Informe Final de la Evaluación del Impacto Subregional SGP Andino – Europeo: Estudio Económico y Casos Exitosos. Lima. 14 de Agosto de 1999.
- Comunidad Andina – Secretaría General. Informe y Acta final de la Primera Subcomisión Mixta “Comercio e Industria: Comunidad Europea – Comunidad Andina. Lima. 18 de Septiembre de 1998.
- Comunidad Andina – Secretaría General. Régimen de Preferencias Andino de la Unión Europea: SGP Andino. Lima. 29 de Marzo del 2000.
- Comunidad Andina – Secretaría General. Resumen Estadístico para las Gestiones del ATPA. Lima. Septiembre 17th 2001.
- Departamento Nacional de Planeación – Banco Interamericano de Desarrollo. Las Americas - Integración Económica en Perspectiva. DNP-BID. Bogotá D.C. 1996.
- Ezeala-Harrison, Fidelis. Theory and Policy of International Competitiveness. Praeger Ed Westport London 1999
- Free Trade Area of The Americas (FTAA-ALCA). Sixth Meeting of Ministers of Trade of The Hemisphere. Ministerial Declaration Buenos Aires, Argentina April 7, 2001.
- Gladstone A. Hutchinson and Ute Schumacher. NAFTA's Threat to Central American and Caribbean Basin Exports: A Revealed Comparative Advantage Approach. Journal of Interamerican Studies and World Affairs V.36 No.1. p. 127-149.
- Instituto de relaciones Europeo Latinoamericanas. Informe IRELA: Hacia un Área del Libre Comercio de las Américas: Una Perspectiva Europea. IRELA. Madrid. 19 de Junio de 1997.
- Instituto de Relaciones Europeo Latinoamericanas. Informe IRELA: MERCOSUR – Unión Europea: Dinámicas y Prospectivas de una Asociación Creciente. IRELA. Madrid. 19 de Febrero de 1999.
- Interamerican Development Bank. Competitiveness: The Business of Growth, Economic and Social Progress in Latin America. John Hopkins University Press 2001
- Krugman, Paul. Competitiveness: Dangerous Obsession. In: Foreign Affairs. Vol. 73, No.2. March-April. 1994.
- Lloyd-Reason, Lester & Wall, Stuart. Dimensions of Competitiveness: Issues and Policies. Edward Elgar Publishing Ltd. 2000.
- Lombana Coy, Jahir. Exportaciones Agrícolas y Agroindustriales de la Comunidad Andina y de Chile a la Unión Europea: Un Análisis Comparado. Monografía para la Especialización en Relaciones Internacionales. Instituto de Estudios internacionales – Univer-

- sidad de Chile. Santiago de Chile. 27 de Diciembre de 1999.
- Markusen, James R. Productivity, Competitiveness, Trade Performance and Real Income. Canada 1994.
- Moncayo Jiménez, Edgard. Las Relaciones Externas de la Comunidad Andina: Entre la Globalización y el Regionalismo Abierto. Secretaría General – CAN. Lima 1999.
- Porter, Michael E. The Competitive Advantage of Nations. Reprinted. - Hampshire [u.a.] : Macmillan, 1991
- Rodas-Martini, Pablo. Intra-Industry Trade and Revealed Comparative Advantage in the Central American Common Market. In: World Development Vol.26 No.2 pp. 337-344, 1998.
- Rojas, Diana. Alcalización de las Relaciones Estados Unidos – América Latina: ¿Promesa de Futuro o Espejismo?. En: UN Periódico No. 22. Universidad Nacional, Bogotá D.C. Mayo 20 de 2001.
- Unión Europea. Comisión Europea. Evolución de la Política Agraria Común. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Luxemburgo. 1996.
- Unión Europea. Comisión Europea.. Las Relaciones de la Unión Europea con la Comunidad Andina.. http://europa.eu.int/comm/external_relations/andean/intro/index.htm
- Valdez, Jorge. Las Políticas Exteriores Comunes de la Comunidad Andina y de la Unión Europea. Intervención del Vice-Ministro de Relaciones Exteriores del Perú, Embajador Jorge Valdez. Lima, 18 de Octubre de 1999.
- Vega Castro, Jorge. Posibilidades de Ampliación de las Relaciones Comerciales CAN – Unión Europea. Secretaria de la Comunidad Andina. Lima. 2000.
- Wagner Tizón, Allan. Situación y Perspectivas de las Relaciones Económicas entre América Latina y la Unión Europea. Lima. 2000.
- World Economic Forum Report 2001-2002. Michael E. Porter, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School; Jeffrey D. Sachs, Center for International Development, Harvard University; John W. McArthur, Center for International Development, Harvard University; The Executive Summary: Competitiveness and Stages of Economic Development.
- World Trade Organization. Ministerial Conference. Fourth Session. Doha, 9 - 14 November 2001. Ministerial Declaration WT/MIN(01)/DEC/1 .20 November 2001.
- World Trade Organization. Report by the Secretariat. Trade Policy Review Body. Trade Policy Review The European Union. WT/TPR/S/72. 14 June 2000.
- World Trade Organization. WTO Secretariat. Agriculture Negotiations: Where we are now. April 8th 2002. &

Cómo impulsar la innovación intraemprendedora en organizaciones que aprenden

Manuel Alfonso Garzón Castrillón PhD *

Recibido: febrero 2004 - Aprobado: marzo 2004

RESUMEN

Mucha de la investigación en actividad emprendedora se ha enfocado en el establecimiento o la continuidad de los negocios o las aventuras externas. Este artículo, con resultados de investigación, pone su atención en un aspecto en particular: incentivar en las organizaciones la innovación individual o en equipo, como parte del aprendizaje organizacional.

Contempla dos estudios experimentales en México y Colombia, en grandes organizaciones, y demuestra que el aprendizaje con el programa intraemprendedor permite a las empresas participantes del grupo experimental cambiar de una actitud dada a una intraemprendedora y concretarla en innovación, convirtiéndolas en organizaciones que aprenden.

Palabras clave: intraemprendedor, aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, innovación.

ABSTRACT

Much of the investigation about entrepreneurship have been focused on the establishment or continuation of business trough out the world. This article with investigative conclusions remark the attention on one particular aspect: incentive the group or individual innovation within organizations as part of the organizational learning.

In contains two experimental studies held one in México and in Colombia respectively, studies that were done in very big organizations and demonstrate that learning through intrapreneuring programs gives the participants the possibility to change a given attitude into an attitude learned during the program, facilitating the innovation process helping the organization to learn much easier.

Key words: intrapreneuring, learning organization, knowledge management, innovation.

* PhD, director del grupo de investigación FAEN, director de la línea de investigación en gestión del conocimiento, profesor de tiempo completo, FAEN.

INTRODUCCIÓN

Este artículo forma parte del trabajo de investigación que el autor desarrolla dentro de la línea de investigación en gestión del conocimiento en la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios de la Universidad del Rosario.

Consideramos importante tener una idea de los acontecimientos históricos, y de cómo éstos influyen en nuestra situación actual, pues son los que nos percatan de nuestro estado y, de alguna manera, nos permiten tener alguna proyección de futuro, aunque sea a corto plazo. Ciertas aproximaciones de estudios recientes han permitido afirmaciones como ésta: todos los países industrializados importantes han sufrido una disminución significativa en el valor agregado de sus productos desde los años sesenta, lo que nos permite intuir que el número de competidores ha aumentado y, de la misma manera, las empresas tienen que ser aún más competitivas.

Algunas de las causas a las que podemos atribuir este fenómeno son las siguientes: el impresionante aumento en el comercio mundial, ya que éste ha crecido desde 1945 a una tasa aproximada del 928%, lo que supone un aumento en el beneficio de intercambio; sin embargo, el efecto se ve contrarrestado pues aunque los mercados mundiales han crecido, el aumento de oportunidades ha sido contrarrestado

en gran parte por el aumento en el número de actores, lo que nos lleva a concluir fácilmente que las compañías y los sectores industriales sufrirán presiones crecientes para mantener los márgenes y la rentabilidad.

La globalización implica entonces que para muchas industrias las barreras de entrada serán cada vez más altas, en la medida de que hasta los semimonopolios se verán afectados. Estos cambios significan que cada vez menos países de la Unión Europea, y en otras partes, podrán mantener monopolios o cuasi monopolios mediante barreras formales o informales en los que la tasa de innovación, tanto si son públicos como privados, es siempre pequeña; las grandes multinacionales se impondrán con su fortaleza financiera, y allí es donde es importante estar preparados, se requiere de una estrategia apropiada para enfrentar los nuevos retos que impone el aumento de la integración mundial.

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

seguirla es imprescindible liderar la creatividad de quienes están en el seno de organizaciones que aprenden.

Nos encontramos en un entorno que cada vez exige más altos niveles de competitividad, lo que requiere de una gran estrategia de innovación, definida dentro de un gran concepto que incluya toda la organización y su entorno. Una innovación útil para la empresa, que sea operable, que dé resultados. Para ello debe existir una cultura de mejora continua que acepte los errores y los avances pequeños así como los grandes. Una cultura de investigación y de continuo apareamiento entre fuentes y oportunidades ha de tener entonces una gestión proactiva hacia la continua búsqueda de oportunidades y ser sensible a los futuros retos y exigencias del mercado.

La innovación es iniciada por cierto tipo de persona dentro de la organización, que Pinchot definió como intraemprendedora. Cuando estas personas inician compañías nuevas los llamamos empresarios independientes, dentro de las organizaciones grandes los llamamos empresarios internos; este término nació de la falta de innovación dentro de las empresas; según Lombriser, el concepto de intraemprendedor ha surgido recientemente como respuesta a la carencia de innovación y competitividad de las grandes corporaciones. Para Peter Drucker la innovación es la función específica del espíritu emprendedor, tanto en una empresa ya

existente o en una institución pública como en un negocio nuevo, montado por una sola persona en la cocina de su casa.

Todo lo anterior implica la necesidad de lograr una apertura mental y cultural en las organizaciones, incluyendo una revisión minuciosa de los supuestos sobre los que descansa la gestión del aprendizaje, la creatividad y la innovación, así los intraemprendedores que aprendieron en el programa se convierten en facilitadores de las etapas requeridas para la innovación con base en emprendedores internos.

El programa intraemprendedor que se presenta en este artículo es una alternativa desarrollada, entendida como realizada con rigor metodológico, o sea una manera de ver a los hombres y las mujeres que trabajan en las organizaciones como innovadores potenciales, intraemprendedores. El aprendizaje dirigido al propósito específico provee los elementos para que el talento humano colombiano —que tiene una ventaja absoluta: ser recursivo—, asuma comportamientos y desarrolle habilidades intraemprendedoras, lográndose conseguir una ventaja competitiva para las organizaciones: la innovación.

Presentamos al intraemprendedor, o emprendedor que reside o está dentro de las fronteras de las organizaciones, como un factor decisivo que permite alcanzar niveles importantes de inno-

vación; sobre todo en una época en la cual se exige innovar constantemente. Esta exigencia se debe a que la capacidad de innovación efectiva es determinante para alcanzar el éxito en los negocios, por ello resulta ventajoso para cualquier organización contar con individuos siempre dispuestos a innovar en la producción de artículos y la prestación de servicios. Pero actualmente las organizaciones están utilizando sólo una pequeña parte del potencial de la productividad y el talento de sus empleados. La nueva era que enfrentan las empresas las obliga a cuestionar las actuales formas de trabajo desarrolladas en la misma; igualmente, los nuevos parámetros las impulsan a ser menos jerárquicas y más autónomas, permitiéndoles ser mucho más productivas y dinámicas que las organizaciones del pasado. Las actividades intraemprendedoras impulsan la innovación y el potencial inexplorado de los trabajadores.

Pero, ¿cómo conseguirlo? La literatura analizada para redactar el presente artículo (estudios de caso, investigaciones ex-pos-facto y artículos informativos) plantea las experiencias y los resultados obtenidos por consultores, investigadores, directivos e intraemprendedores; experiencias sin duda benéficas que se pueden aprovechar si las organizaciones apoyan a los emprendedores internos, permitiendo innovaciones intraorganizacionales, las cuales son el resultado de la labor de organizaciones que aprenden con individuos

formados para asumir comportamientos intraemprendedores, si se utiliza con eficiencia el aprendizaje organizacional con el talento de las personas que las integran.

Con base en estas premisas se procedió a determinar el estado del conocimiento que permitió elaborar las propuestas específicas del modelo intraemprendedor, esto es, se buscó caracterizarlas teóricamente. Con base en ello se pudo diseñar, construir y validar un proceso de aprendizaje organizacional que pretende despertar y movilizar el potencial de los empleados de una organización, a fin de encaminarlos hacia la innovación constante.

Este artículo está enmarcado en la teoría del aprendizaje organizacional, concepto que apareció por primera vez en una publicación de Miller y Cangelotti (1965). Los autores, basados en la Teoría de Contingencias, propusieron el modelo conceptual "adaptación-aprendizaje" para explicar por qué sólo algunas instituciones sobreviven a las exigencias de sus entornos a través del tiempo.

Desde principios de la última década del siglo XX, la expresión "aprendizaje organizacional" y, últimamente, las teorías sobre la "Gestión del conocimiento", conquistaron las portadas y los mejores espacios de las publicaciones especializadas en teoría organizacional, en negocios y en administración.

El aprendizaje organizacional como fenómeno humano y, por lo tanto, social, ha captado la atención de diversos autores en los cinco continentes y ha sido abordado desde diferentes y consecuentemente poco coincidentes posturas epistemológicas, provocando un interesante debate que se ha trasladado simultáneamente al ámbito académico y al profesional: algo nunca antes visto con ese fervor. La gran mayoría de los autores en este controversial tema parecen coincidir en tres principios básicos:

- En todas las organizaciones, por el hecho de ser sociales, existen las prácticas de aprendizaje organizacional, total o parcialmente.
- El fenómeno del aprendizaje se realiza de manera única en cuanto a velocidad, contenido y alcance en cada organización.
- Las organizaciones que procuran facilitar, en lugar de bloquear o controlar en exceso las prácticas del aprendizaje entre sus colaboradores, tienen mayor oportunidad de alcanzar sus metas.

REVISIÓN DE LITERATURA

Teoría de la organización basada en el conocimiento

Esta perspectiva se fundamenta en una concepción de la organización como depósito de conocimiento, ca-

paz de generarlo y aplicarlo. Se considera como una extensión de la teoría de los recursos y las capacidades, en la que el conocimiento es valorado como el recurso más valioso que puede poseer la organización.

Esta teoría examina las formas en las que un grupo de personas y organizaciones aplican el proceso de conocimiento y diseñan estrategias para adquirirlo, producirlo, distribuirlo y transmitirlo conforme a sus objetivos.

El conocimiento, según Drucker (1994:53-80), no es uno más de los factores de producción. Se ha convertido en el principal factor de producción, por lo tanto esta concepción está considerada dentro de la teoría basada en los recursos. Desde esta teoría el conocimiento es tanto un recurso como una capacidad, y el interés por los intangibles está basado en que sea considerada una de las principales ventajas competitivas (escasez, relevancia, sustituibilidad, imitabilidad, apropiabilidad, complementariedad, entre otros).

La teoría basada en el conocimiento se define como el conjunto de procesos que utilizan el conocimiento para la identificación de activos intangibles existentes, así como para la generación de otros nuevos.

Teniendo en cuenta lo planteado en la teoría de los recursos y las capacidades, el conocimiento se nos presenta como un recurso estratégico básico

que podemos localizar fundamentalmente en las personas (inteligencia humana), en la organización (valores, cultura, estilos de dirección, métodos de trabajo) y en el mercado o entorno que rodea a la organización (clientes, proveedores, distribuidores).

La gestión del conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por tanto, la gestión del conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta; es un concepto dinámico o de flujo.

La gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Teoría de la organización basada en el aprendizaje

Esta perspectiva se basa en que el aprendizaje incremental, como el radical, puede mejorar la supervivencia y prospectiva de las organizaciones.

Recientemente el concepto de aprendizaje organizacional parece, además de ser ubicuo, estar tomando una creciente importancia, tanto para los académicos como para empresarios y consultores, principalmente a través de la idea de la organización que aprende (Senge, 1993). Siguiendo a Dodgson (1993), esta creciente importancia puede deberse a sus connotaciones dinámicas, a la influencia del rápido cambio tecnológico sobre las organizaciones, y también quizás al hecho de que este tipo de organización está de moda.

No obstante, la expresión aprendizaje organizacional es objeto de debate continuo por parte de los académicos, algunos de los cuales mantienen posturas bastante críticas sobre su significado real —la capacidad de las organizaciones—, así como sobre la creencia de que el aprendizaje siempre es beneficioso (Argyris y Schön, 1996). De ahí que dicho término no tenga el mismo significado para los distintos autores que lo tratan, lo que a su vez podría deberse a una concepción diferente de lo que es una organización. Por ejemplo, Simon (1991) piensa que se debe tener cuidado al hablar sobre la organización como algo que sabe o aprende algo. Por el contrario, Hedberg (1981) considera que las organizaciones tienen sistemas cognitivos y memorias, aunque no dispongan de cerebros. Además, esta controversia se ve acentuada por las perspectivas conductistas y cognitivistas, aunque la literatura reciente apli-

que ambas en su definición de aprendizaje organizacional (Kim, 1993; Inkpen y Crossan, 1995; Argyris y Schön, 1996).

A pesar de ello, la mayoría de la literatura está de acuerdo en que el aprendizaje organizacional tiene lugar a través de los individuos (Hedberg, 1981; Fiol y Lyles, 1985; Kim, 1993; Fiol, 1994). Kim (1993) propone un modelo integrado de aprendizaje organizativo, donde el individuo tiene una posición importante y donde los modelos mentales, divididos en rutinas y marcos, tienen también una importancia central. Estos modelos mentales pueden ser individuales u organizativos. En este último caso los denomina modelos mentales compartidos, y los divide en rutinas organizativas y *weltanschauungen*. En dicho modelo, la acción organizativa es fruto de la acción individual y de los modelos mentales organizativos, los cuales están a su vez íntimamente relacionados con los individuales, que son los que determinan el aprendizaje individual.

Por lo tanto, el aprendizaje organizacional (AO) es quizás la base de la competitividad de las empresas; sin embargo, éstas se han mantenido todo el tiempo en función del aprendizaje de una manera aleatoria y desorganizada. Dentro de las actividades que muestran con mayor objetividad el aprendizaje se encuentran la inducción, el entrenamiento y la capacitación, estos son programas enfocados hacia la productividad organizacional.

Los objetivos del aprendizaje organizacional según Villafaña (2003), son:

- Incrementar la capacidad de una persona para tomar decisiones efectivas.
- Desarrollar nuevo conocimiento o *insights* (descubrimientos por reflexión) que tengan potencial para influenciar el comportamiento organizacional.
- Solución de problemas para la innovación y el desarrollo o mejoramiento de procesos y productos.

Para la implantación del aprendizaje organizacional se debe contar con un(os) equipo(s), escogido paritariamente (seleccionado por las directivas y por los trabajadores), para evitar sesgos y así contar con una representatividad de todos los miembros de la organización. La consecuencia esperada por esta estrategia es la de incrementar el compromiso y el sentido de pertenencia hacia el aprendizaje organizacional y la empresa. En este orden de ideas, Álvarez (2002) plantea que el aprendizaje es la única fuente de ventaja competitiva sostenible.

En esta perspectiva, el aprendizaje no es sólo la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, sino fundamentalmente una actividad social que se expresa en las organizaciones por medio de diversas instancias colaborativas (ya sea en grupos formales o informales o en equipos de trabajo) que permiten recoger e integrar distintas experiencias, conocimientos y habili-

dades en torno a una comunidad en la que unos aprenden de otros.

Cada uno de los niveles de aprendizaje se ve mutuamente influenciado por lo que sucede en los otros niveles, por ejemplo, las políticas establecidas para facilitar el aprendizaje organizacional favorecen el aprendizaje individual, lo que a su vez permite que se concrete el primero. Como expresa H. Maturana (2003), “el aprendizaje es una transformación coherente con las circunstancias en el fluir de las interacciones entre sistema y medio”. Esto significa que el aprendizaje es un proceso que modifica a cada una de las partes que intervienen en dicho proceso, es decir, no sólo se modifica la persona sujeta al aprendizaje sino que también resulta modificado el medio (organización) donde ésta se desenvuelve.

El aprendizaje en el ámbito grupal es una instancia que permite encausar los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas por cada uno de los miembros en la construcción de un aprendizaje colectivo que sirva a los objetivos organizacionales.

APRENDIZAJE EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL

Ya hemos dicho que aprendizaje organizacional no significa que la organización es la que aprende, más bien es en este nivel en donde se analiza

cómo coordinar los esfuerzos de todos los equipos que constituyen la organización. Aquí es donde se debe prestar atención a las políticas que se implementan para generar un clima que permita que el aprendizaje continuo y colectivo se pueda llevar a cabo.

La organización debe mantener una disposición de aprendizaje, un ambiente de empoderamiento y escrutinio de los “modelos mentales” que significa la revisión constante de los supuestos que determinan nuestra forma de pensar y actuar.

Como se dijo, uno de los objetivos que debe lograr una organización para facilitar el proceso de aprendizaje es “mostrarse flexible y abierta...y generar un clima de confianza mutua”, para ello se debe desarrollar una cultura de apertura en la que los líderes, los seguidores y los iguales se muestren más vulnerables los unos a los otros. Se debe poder reconocer cómo cada uno ha contribuido a los éxitos y a los fracasos de la organización. Para ello se deben crear nuevas relaciones de autoridad, los conductores de los equipos (establecidos formalmente en dicha función) tienen que mostrarse más vulnerables, es decir, deben poner en peligro su “autoridad aparente” (la que emana del cargo que ocupa) para profundizar su “autoridad sustantiva” (la que se deriva de dirigir un equipo con alto desempeño). Por su parte, los miembros de los equipos tienen que superar su excesiva dependencia de la autoridad y su hostilidad

hacia ella. Cuando los conductores y los miembros de un equipo no pueden crear estas nuevas relaciones de auto-ridad, eliminan las posibilidades auténticas de ayudar y de ser ayudados.

Un factor fundamental para conseguir un aprendizaje eficaz es la confianza, ello es, la mutua seguridad de que ninguna de las partes de la relación explotará las vulnerabilidades de los demás; esto es fundamental porque las personas solamente estarán dispuestas a expresar sus debilidades si existe un nivel de confianza. Ésta se solidificará solamente cuando nos mostremos comprensivos con quienes se muestren vulnerables.

Para que la organización pueda aprender, uno de los prerrequisitos es la redefinición de las relaciones existentes. Del conductor se espera que pueda crear un estilo de relación que facilite al miembro del equipo su contribución real a la empresa. En cuanto al miembro-seguidor, se espera que descubra su propia voz, su propia opinión y sea capaz de manifestarla, a fin de que surjan nuevas formas de colaboración, es decir, nuevas formas de trabajar juntos. Las diferencias naturales que tienen las personas hacen que la colaboración pase por etapas de conflicto, desacuerdo y separación. Al conductor le toca gestionar este conflicto, en primer lugar sintiéndose cómodo con el reto, y en segundo lugar manifestando que estas expresiones de desacuerdo son necesarias en la evo-

lución de una relación emocionalmente sana.

Miner y Mezias (1996) sugieren que el aprendizaje organizacional ha tenido dos perspectivas históricas: una basada en la teoría del comportamiento de la firma (Cyert y March, 1963), la cual describe a las organizaciones como sistemas de aprendizaje adaptador, y el aprendizaje organizativo radical, basado en las ideas del bucle doble de Argyris. Según los primeros autores, ambas aproximaciones pueden ser complementarias, ya que las organizaciones deberían lograr un equilibrio en ambos tipos de aprendizaje (March, 1991).

Cada uno de estos tipos de aprendizaje debería mostrar, a su vez, diferentes procesos, lo que añadido a lo dicho anteriormente, debería conducirnos a los procesos del aprendizaje individual. Así pues, ambos tipos de aprendizaje, bucle simple y doble (Argyris y Schön, 1978), podrían dividirse en diferentes subprocesos o niveles de aprendizaje, de acuerdo con los procesos individuales y con los modelos mentales supuestos en cada caso.

El aprendizaje organizacional, en conclusión, debe ser visto desde un pensamiento sistémico, es decir, se debe comprender que todas y cada una de las partes que componen la organización son importantes ya que afectan al proceso de aprendizaje. Esto es así

porque la filosofía del aprendizaje organizacional está presente en cada decisión y en cada proceso e involucra el talento y las competencias de todas las personas que integran la organización, como lo plantean Nonaka y Takeuchi (1999) y Choo (2000).

EL MODELO INTRAEMPRENDADOR

El modelo teórico intraemprendedor en el que se basa el programa intraemprendedor puesto en marcha en las organizaciones objeto de la investigación tanto en México D.F., como en Bogotá D.C., permite predecir la incidencia de la capacitación en el desarrollo intraemprendedor de los individuos en las organizaciones; las variables dependientes son las actitudes de los seres humanos que participan en las organizaciones y en la capacitación, las características organizacionales y la innovación, y la variable independiente, o sea la que se manipula, es la capacitación, la cual pretende el cambio de conducta y, por lo tanto, tiene que ver con la actitud.

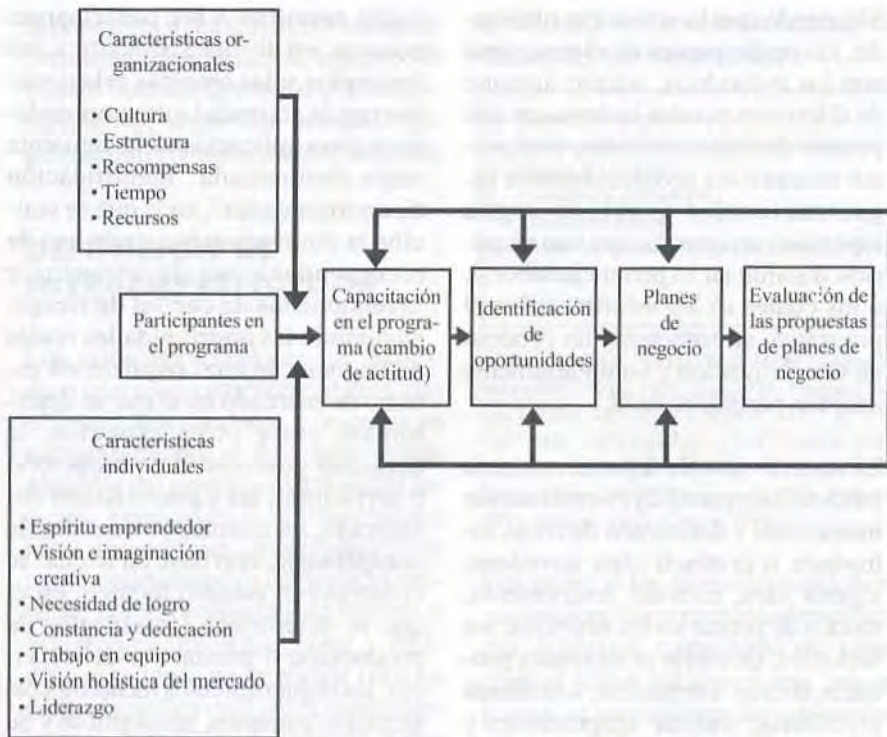
Las relaciones que se demuestran entre las variables intervinientes son: la capacitación incrementa el comportamiento intraemprendedor en los individuos participantes en el programa y por ende incrementa la innovación en las organizaciones.

La primera variable dependiente denominada características organizacionales hace referencia a las requeridas

para que se pueda poner en marcha en una entidad el programa y está conformada por: la cultura que comprende las tradiciones, las suposiciones, los valores y las costumbres acumuladas, las cuales surgen del pasado de la organización, de sus dirigentes actuales y anteriores, de su contexto social y de las particularidades de la industria a la cual está integrada (ver figura 1).

La cultura ejerce una influencia considerable sobre el comportamiento y las acciones de los gerentes y empleados; la estructura que contiene todas las características formales y tangibles de la organización, sus activos físicos y su despliegue, las políticas, los procedimientos, sistemas de gerencia y control, esquemas de dirección, de poder y de autoridad; las recompensas, aspecto vital para impulsar la innovación entendida como elementos que motivan comportamientos intraemprendedores; así mismo, el tiempo que tiene que ver con la flexibilidad en su uso y la descarga de un porcentaje para dedicarse a la innovación.

La segunda variable dependiente contempla las actitudes de los individuos de una organización, por lo tanto se hace una aproximación a las características individuales que el intraemprendedor debe reunir, entendidas como ideales, entre las que se establecen: el espíritu emprendedor, concebido como la capacidad empresarial para emprender acciones productivas, innovadoras; la



Fuente: Garzón et al. (2002).

FIGURA 1. Modelo intraemprendedor

motivación psicosocial que necesita el individuo para llegar a ser emprendedor; visión e imaginación creativa e innovadora, definida como la capacidad para identificar nuevas oportunidades de negocio interno o externo, que generan beneficio a la organización; necesidad de logro cuya definición conceptual establece que es una motivación que hace al individuo buscar el éxito de modo no necesariamente consciente, en competencia con algún estándar de excelencia; constancia y dedica-

ción al proyecto interno, que es la acción o efecto de dedicarse, de consagrarse; trabajo en equipo, que es el proceso colectivo, organizado, de personas con objetivos, funciones y tareas claras y definidas, que superan la suma de los aportes individuales; visión holística de las necesidades del mercado en relación con un producto(s) o servicio(s), y el liderazgo entendido como el proceso de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección, influyendo en ellos.

Siguiendo con la secuencia planteada, los participantes en el programa son los individuos, talento humano de diferentes niveles jerárquicos que poseen diversas actitudes, interpretan siempre los acontecimientos organizacionales y actúan según hipótesis y exigencias que han adquirido durante su experiencia laboral, a los cuales se les informa sobre el programa, se someten a un proceso de sensibilización y voluntariamente deciden participar en él.

La tercera variable dependiente es la innovación, entendida como la acción intencional y deliberada de crear, introducir o producir algo novedoso, alguna idea, método, instrumento; modos de pensar en los negocios, los servicios, de entrar al mercado, producir, formar u organizar, solucionar problemas, realizar adaptaciones y modificaciones de bienes y servicios destinados a solucionar necesidades o generar nuevas, partiendo de objetivos o metas expresados a través de mejoras sugeridas, y para lo cual precisa de agentes de innovación, capacitados para tal fin.

La variable independiente capacitación, entendida como el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos, está encaminada a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes en las personas a todos los niveles de una organización; esta va-

riable permitirá a los participantes conocer en forma sistemática los conceptos y las técnicas relacionadas con la actividad intraemprendedora, para aplicarlos en la siguiente etapa denominada “identificación de oportunidades”, en la que se concibe la innovación haciendo uso de recomendaciones de expertos e inversionistas de capital de riesgo, evaluando las oportunidades reales de negocio, lo cual requiere un estudio de mercado en el que se determinan, entre otros aspectos, la demanda potencial del producto(s) o servicio(s), las características del mercado, los clientes potenciales, la competencia, con base en lo cual se construye el estudio técnico, en el que se determinan los aspectos de producción o prestación del servicio, los requerimientos tecnológicos, técnicos, humanos, económicos y de conocimientos necesarios para poner en marcha el proyecto, determinando los costos respectivos que permiten establecer los requerimientos de inversión. Con toda esta información se realiza el estudio económico, elaborando los estados financieros, los cuales son analizados para finalmente evaluar la viabilidad económica con el cálculo de la tasa interna de retorno (TIR), el valor presente neto (VPN), el punto de equilibrio y el análisis de sensibilidad.

La etapa final requiere someter el proyecto a consideración de un comité de evaluación conformado por directivos de la organización, después de lo cual

se pone en marcha el proyecto intraempresarial, conformando equipos de trabajo interdisciplinarios o multidisciplinarios, según sea necesario siguiendo un cronograma de actividades.

DEFINICIÓN DE INTRAEMPREENDEDOR

Los intraemprendedores son individuos con visión empresarial, que manifiestan una conducta y orientan su comportamiento al desarrollo y surgimiento del espíritu emprendedor interno, generando y aprovechando ideas innovativas, desarrollándolas como oportunidades de negocio rentable, comprometiendo su tiempo y esfuerzo en investigar, crear y moldear esas ideas en negocios para su propio beneficio y el crecimiento sustentado de la firma, detectando éxitos donde otros ven fracasos o problemas, y cuyo fuerte es la innovación con talento y creatividad de bienes y servicios, convirtiéndose así en agentes de cambio. También denominados empresarios internos, intraempresarios, intracorporación emprendiendo, empresario corporativo, *intrapreneuring* y unidades nuevas de aventura (NVU) Garzón et al. (2002).

Este concepto requiere de individuos que asuman esa conducta, y lo sorprendente es que “son personas con un nivel de inteligencia promedio o un poco arriba del promedio, esto quiere decir que no son genios” (Kuatko y Hoegestts 1992) (ver cuadro 1).

CUADRO 1. Características individuales del intraemprendedor

- Espíritu emprendedor.
- Visión e imaginación creativa e innovadora.
- Necesidad de logro.
- Constancia, dedicación.
- Trabajo en equipo.
- Visión holística de las necesidades del mercado.
- Liderazgo.

Fuente: Pinchot, 1985; Fich, 1985; Marketing News, 1986; Ross, 1986; Bart, 1986; National Business, 1986; McGinnis y Verney, 1987; Art Fry, 1987; Hill, 1987; Luschiger, 1987; Ducan, 1988; Gerard, 1989; revista Apertura, 1992; Claget, 1992; Karagazoglu, 1993; Horsby et al. 1993; Romero, 1993; Salinas, 1993; Garzón 1996.

Entonces, si los acontecimientos organizacionales permiten independencia, libertad, capacidad de tener control sobre las decisiones que se toman, el sentimiento de compromiso, sentido de pertenencia o “ponerse la camiseta”, y la responsabilidad, favorecerán la innovación como ha sido planteada (Fry, 1987; Finch, 1985; Karagazoglu, 1993; Kolchin, 1987; McGinnis, 1987; Kuatko, 1992; Gerard, 1989; Pinchot, 1985; Peters y Waterman, 1982; Drucker, 1986; Hornsby, 1993 y Ross, 1986).

Teniendo en cuenta las características que revelan la esencia de la cultura organizacional según Robbins (1987), y los requisitos establecidos en los estudios de caso consultados de programas intraemprendedores, se llega a la propuesta que se presenta en el cuadro 2.

CUADRO 2. Características de la cultura organizacional intraemprendedora

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

Fuente: Kiatko, 1992; 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 y Waterman 1982:189; Cates, 1987:45; Robbins, 1987:440; Gerard, 1989; Fondation de L'entrepreneurship 1989; Garzón, 1996.

Las estructuras están para producir resultados y alcanzar objetivos organizacionales. Segundo, las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adaptan a las exigencias de la organización y no al contrario. Tercero, las estructu-

ras son el medio por el cual se ejerce el poder, en el cual se toman decisiones y se llevan a cabo las actividades de las organizaciones, y éstas producen impacto sobre los individuos debido a que las características individuales interactúan con las características estructurales. Por tanto la estructura de una organización emprendedora debe romper con este esquema tradicional y reunir algunas características más o menos estructuradas que son esenciales, dado que a que la tradicional organización jerárquica se encuentra muy cuestionada. La razón radica en que la vieja empresa, según Tapscott y Caston (1995), está pobremente equipada para responder a las nuevas necesidades de los negocios. La jerarquía de comando y control tiene sus raíces en las antiguas burocracias eclesiásticas y militares. La organización jerárquica clasifica a las personas en dos grupos: los gobernantes y los gobernados. Al final de la cadena de comando se encuentra el gobernante supremo; en el otro extremo se hallan los subordinados gobernados y en medio de esta cadena están las personas que actúan en forma alterna como dirigentes o gobernados. Éstos son los gerentes de los niveles medios que actúan como transmisores de las comunicaciones que vienen desde la cúpula. Por las anteriores razones se proponen los aspectos estructurales necesarios para generar comportamientos intraemprendedores que se presentan en el cuadro 3.

CUADRO 3. Aspectos estructurales de una organización intraemprendedora

- Descentralización.
- Gerencia intraemprendedora.
- Énfasis en investigación y desarrollo en toda la organización.
- Capital de riesgo (*venture capital*).
- Subcontratación.
- Políticas para la innovación y el cambio tecnológicos.
- Tramos de control cortos.
- Descripción de puestos amplia y general.
- Baja formalización.
- Conexiones estructurales claras, eficientes y eficaces.
- Alta autonomía.
- Alta experimentación.
- Sistema decisorio de múltiples niveles.
- Reglas que permitan actuar con libertad.
- Programa de recompensas.
- Capacitación y entrenamiento continuos.

Fuente: Allaire et al. 1992:33; Duncan, 1988:20; Peters y Waterman, 1982:44,189; Cates, 1987:45; Trevenet, 1991:7; Kuatko, 1992; Pinchot, 1985:281 a 297; Barth, 1988:39; Sykes, 1986; Salinas, 1993:446; Elsenhanrd, 1984:51-56; Kruzman, 1992:2-7; Gerard, 1987; Fondation de L'entrepreneurship, 1987; Tapscott y Caston, 1995: 11-12; Nadler, 2000; Garzón et al. 2002.

DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN

La innovación es la acción de introducir o producir algo novedoso, alguna idea, método, instrumento, modos de pensar en negocios, servicios, entrar al mercado, producir, formar u organizar, solucionar problemas, realizar adaptaciones y modificaciones de bienes y servicios destinados a solucionar necesidades o generar nuevas.

(Adair, 1992; Brohel, 1982; Clagett, 1992; Drucker, 1986, 1992; Hagen y Aiken en, Asomoza 1980; Porter, 1991; Henderson y Clark, 1990; Romero, 1991; Schnarch, 1992).

TIPOLOGÍA DE LA INNOVACIÓN

Empezaremos definiendo el tipo de innovaciones que crean sectores, éstas son de carácter radical: "Las innovaciones que crean sectores básicamente 'rompen el molde' y abren nuevos mercados, son del tipo del que la creatividad es fuente. Desarrollan productos totalmente nuevos; las innovaciones que crean sectores se caracterizan a menudo por el desarrollo de nuevos tipos de materiales, las cerámicas, las fibras artificiales, los semiconductores, el acero, los cristales y los compuestos orgánicos son todos ellos ejemplos de productos que han sido básicos en la generación de un desarrollo económico importante; podríamos clasificar allí los negocios con base en biotecnología. Este es uno de los tipos más relevantes de innovación y puede servir de base a otros tipos: Las innovaciones que crean sectores deben percibirse como que proporcionan un área básica central de experiencia del producto que puede considerarse como un punto de partida para el aumento de las prestaciones en una serie de dimensiones diferentes, cada una con su propia curva en S y su techo de prestaciones.

En el segundo lugar encontramos la definida como mejora de prestaciones de productos ya conocidos, que hace referencia a mejoras que se hacen a productos ya establecidos, buscando una mejor congruencia con las expectativas del cliente, requiere menos capital que la anterior.” West, 2002.

La mejora de las prestaciones de productos ya conocidos hace mucho menos severas las demandas financieras sobre una compañía. La innovación por reorganización tecnológica, implica el conocimiento de nuevos materiales o componentes que permiten actualizar el producto: “La reorganización tecnológica implica la utilización de aditamentos o materiales procedentes de otras áreas del desarrollo industrial para producir un nuevo producto” (West, 2002).

La innovación de imagen de marca, que se desenvuelve en el área de publicidad estratégica, requiere de una gran dosis de creatividad y sus resultados son excelentes: “La imagen de marca es uno de los conceptos potencialmente innovadores. En términos sencillos, implica la creación de una mayor propensión a comprar un producto concreto que es independiente de cualquier valoración objetiva de sus prestaciones” (West, 2002).

La innovación de procesos se da por lo general a nivel de planta de producción, pero es posible que se dé a nivel de procedimientos internos, o de servicio al cliente, o como lo afirma

West (2002) cuando se compra nueva maquinaria: “todos los fabricantes tienen que reemplazar la maquinaria gastada con nuevos equipos, esto exigirá alteraciones en las prácticas de trabajo y en los métodos operativos, y en el nivel más básico será innovador; este tipo de innovación es cada vez más urgente de acuerdo con el requerimiento de la rápida rotación de productos comentada al principio: “En muchas industrias maduras, la innovación de procesos es cada vez más importante en la aceleración de la introducción de nuevos productos” (West, 2002).

La innovación en diseño es posible gracias a hechos simples como que es más importante la funcionalidad que la estética y viceversa: “En general, la estrecha relación entre forma y función es importante —las cocinas con controles al mismo nivel que placa calentadora, con independencia de lo elegante que parezcan, no tendrán éxito. En este tipo de innovación existen ciertos factores críticos de éxito” (West, 2002):

- Imagen
- Amabilidad hacia el usuario
- Eficacia
- Costos

La imagen, en palabras de West (2002), repercute en la autoexpresión que genera el producto en el individuo, la amabilidad hacia el usuario es una característica funcional, al igual que la eficacia, y finalmente los cos-

tos para la compañía, son la receta ideal para un diseño innovador.

La innovación por reformulación se basa en una modificación arquitectónica del producto por dentro. La reformulación implica cambios en la estructura del producto actual sin cambiar sus componentes.

La innovación de servicios es muy común en los años recientes, y requiere un esfuerzo mayor, aunque financieramente es muy adecuada: “La innovación de servicio proporcionará una opción atractiva a las compañías con recursos limitados ya que las mejoras en esta área, si tienen éxito y son bien recibidas por el cliente, pueden proporcionar una rápida recuperación a cambio de niveles relativamente bajos de inversión de capital” (West, 2002).

La última innovación definida por West (2002) es la innovación por empaquetado, que se ajusta totalmente a la baja disponibilidad de recursos y a los requerimientos del mercado, es una de las más ingeniosas: “Los cambios en el empaquetado pueden mejorar las prestaciones del producto de varias maneras. En primer lugar, pueden abrir nuevos mercados al cambiar la cantidad de producto comprado o utilizado en un periodo concreto” (West, 2002). Por otro lado, es parte clave del embalado, para efectos de transporte internacional, proceso clave de la logística: “El envasado innovador tendrá también un papel esencial que

jugar en la gestión eficaz de la función logística” (West, 2002).

En este orden de ideas, es indudable que la única constante es el cambio. Nunca antes los escenarios en los que se desenvuelven las organizaciones habían cambiado tanto y tan vertiginosamente en todos los aspectos y más en lo pertinente a la innovación, en la que la obsolescencia se acelera y uno de los cambios sustanciales es la pérdida de valor de las economías de escala y su reemplazo por las llamadas economías de ámbito, caracterizadas por pequeñas producciones de alta calidad y costos competitivos.

DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN

El término capacitación, según Rodríguez (1990), viene del adjetivo “capaz” y éste a su vez del verbo latino *capere*, dar cabida, por lo tanto se define como el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos, y está encaminada a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades intelectuales —entendidas éstas como técnicas— y conceptuales y socioafectivas o humanas según Novak y Gowin (1988:26), y modificar actitudes en las personas a todos los niveles de una organización (Rodríguez 1991:1; Garzón 1994:86; Durante y Kichner

1990:73). Lo anterior visto desde el enfoque del desarrollo organizacional. Según Pinto (1990) se considera que el hombre tiene aptitudes para la productividad y que éstas pueden permanecer inactivas si el ambiente en el que vive y trabaja le es restringido, hostil y le impide tanto el crecimiento como el desarrollo de sus potencialidades, entendiendo desarrollo organizacional como un esfuerzo educativo complejo, encaminado a cambiar actitudes y desarrollar habilidades, valores, comportamientos y la estructura de la organización.

ANDRAGOGIA

Al hablar de capacitación no podemos perder de vista el hecho de que estamos encaminando nuestros esfuerzos hacia un estilo de educación, que en este caso es la dirigida a adultos o andragogia.

Este concepto se acuña en los años cincuenta por educadores europeos, y viene de las palabras griegas *Anerar*, adulto, y *Agons*, conductor de la enseñanza, indicando con ello el término que designa el estudio y la aplicación de la educación de los adultos, diferenciándolos de la pedagogía derivada del griego *paidos*, niño, y *again*, guiar, que se concibe como el arte de educar a los niños.

Los supuestos de la andragogia especifican que la educación de adultos debe (Grabowsky 1989:128):

- Reconocer la experiencia de los adultos.
- Enfocarse hacia los problemas.
- Tener aplicación inmediata.
- Reconocer que el autoconcepto de los adultos tiende hacia la autodirección y la independencia.
- Reconocer que la disposición de los adultos hacia el aprendizaje es producto de sus roles sociales más que de su desarrollo biológico.

DEFINICIÓN DE ACTITUD

La definición que guía este artículo es la planteada por Padua (1987:161) quien propone que una actitud es una organización durable de procesos motivacionales, emocionales, perceptuales y cognoscitivos con respecto a algún aspecto del mundo externo, las actitudes representan un residuo de la experiencia anterior del sujeto. Las actitudes perduran en el sentido en que tales residuos son trasladados a nuevas situaciones, pero cambian en la medida en que nuevos residuos son adquiridos a través de experiencias en situaciones nuevas, esto es, que las actitudes son tendencias a actuar con respecto a alguna entidad específica o la tendencia individual a reaccionar positiva o negativamente.

DEFINICIÓN DE ESCALAS

Puntualizando, una escala es “una forma particular de índice” (Papua, 1987:180) que permite medir las op-

ciones de los individuos en relación con un asunto específico; en relación con las actividades básicas de las personas hacia objetivos esto se complica un poco, pero sólo al observar su conducta durante un periodo largo, ya que estas observaciones son difíciles de estandarizar, requieren tiempo y son costosas. Entonces, según Dunnette y Kircher (1990:232), en lugar de la observación directa lo mejor que puede hacerse es obtener respuestas verbales y probadas cuidadosamente para que reflejen la actitud que se va a medir y éstas se obtienen por medio de preguntas directas.

DEFINICIÓN DE HABILIDADES

Las habilidades pueden ser desarrolladas más fácilmente a partir de un aprendizaje mediano como la capacitación. Esto permitirá mejorar los procesos intelectuales y socioafectivos haciendo al individuo más receptivo y sensible.

Finalmente, D'Hainaut (1985), Bruner (1988), Roman y Diez (1988) definen habilidad como una capacidad o potencialidad para actuar, esto es, que el ser humano tiene ciertas habilidades básicas las cuales se clasifican según Novak y Gowin (1988:26) como:

- Intelectuales –o procesos intelectuales– que incluyen a las habilidades técnicas y conceptuales.

- Socioafectivas –o procesos socioafectivos– que tienen que ver con las habilidades humanas.

EL PROGRAMA INTRAEMPRENDEDOR

Esta propuesta contiene de forma sistemática las etapas que permiten que las organizaciones que aprenden fomentar la innovación en su talento humano. El programa es una opción para impulsar la innovación en las organizaciones teniendo en cuenta que la situación mundial en el siglo XXI en esta materia, exige que constantemente se esté innovando (Drucker, 1986), y ésta es una disciplina que puede ser enseñada y desarrollada para explotar ideas nuevas e innovadoras. Así, para potenciar las posibilidades de innovación en los participantes y fomentar la capacidad intraemprendedora para realizar planes de negocio, esta propuesta provee los medios que facilitan esos procesos por medio de la capacitación al factor clave de toda organización, el recurso humano, a fin de lograr el éxito y crecer en los mercados cada vez más internacionales y competitivos, por medio de nuevas formas de pensar en los negocios.

Visión del programa

Ser reconocido en América Latina como una alternativa desarrollada y confiable para la identificación de

ideas innovadoras, transformarlas en oportunidades internas y/o externas y desarrollarlas a través de intraemprendedores formados para tal fin, lo que permite crear un ambiente favorable a la gestación e incremento de las oportunidades de innovación en las organizaciones que aprenden.

Misión del programa

Incrementar la capacidad competitiva de las organizaciones que aprenden identificando ideas innovadoras para transformarlas en oportunidades internas, por medio de intraemprendedores formados para tal fin.

Fundamentaciones del programa

Teniendo en cuenta que todo diseño curricular según Garzón (1992) está planeado explícita e implícitamente sobre unas bases o fundamentos, se proponen los filosóficos, psicológicos, sociológicos y andragógicos sustentados en los aportes de diferentes disciplinas, así:

Fundamentación filosófica y epistemológica

La fundamentación filosófica, como lo plantea Garzón (1992), orienta la finalidad educativa y da coherencia a la totalidad del currículo. El fun-

damento epistemológico incide en el proceso curricular para propiciar la creación de espacios o ámbitos de reflexión que avancen en la concreción de formulaciones en torno a los programas de la actividad intraemprendedora.

El concepto de filosofía para formular la fundamentación filosófica y epistemológica es, según Fullat (1991) el que se concibe como saber globalizador, comprensivo, crítico, que facilita presupuestos antropológicos, epistemológicos, teleológicos, éticos y axiológicos, análisis críticos, esto aplicado a la formación y capacitación de recursos humanos. Si se tiene en cuenta que el programa intraemprendedor justifica por qué es inevitable fundamentar cualquier acción sobre las bases de una filosofía que inserte al hombre intraemprendedor en su proyecto de vida, así pues se concibe al programa intraemprendedor como el cuerpo de experiencias destinadas a estimular el espíritu emprendedor en los participantes, lo que implica proveerlos de los conocimientos y herramientas necesarias para asumir comportamientos intraemprendedores enfocados a la innovación como el significado, sentido (según Frank, 1991) o razón de ser de estos personajes en las organizaciones.

Por lo tanto, la fundamentación filosófica del programa está orientada a la identificación de oportunidades de negocios internos o externos, para

desarrollar planes de negocios innovadores, con el enfoque tecnológico de la innovación que parte de la creencia en la ciencia y tecnología como recursos de solución a problemas y satisfacción humana.

Fundamentación psicológica

Este fundamento se encamina hacia la cara oculta del currículo, lo escondido, lo latente o subyacente, de ahí que Garzón (1992) establece que los procesos vitales de aprendizaje organizacional tienen en cuenta los procesos evolutivos y cognoscitivos de los capacitados.

En este aspecto lo fundamental es la relación de la psicología y su influencia en el aprendizaje, ya que la elaboración del conocimiento está en las actividades que aplica el individuo que conoce sobre los objetos y las situaciones a las que se enfrenta. Acorde con dicha concepción se desenvuelve en función de ensayos de proyectos relacionados con experiencias concretas intraempreendedoras, de acuerdo con la teoría de la disonancia cognoscitiva, lográndose consonancia.

La experiencia social del conductor con el grupo va más allá de la simple transmisión de contenidos, logrando la participación, el análisis y la aplicación de los conocimientos a los planes de negocio intraempreendedores, apoyándolos, buscando que no se con-

sideren inferiores por cometer errores, si éstos se presentan, aumentando la seguridad psicológica de los participantes y estimulando su capacidad de pensar. Así pues, enseñar a pensar constituye una habilidad básica para aprender a aprender, así como aprender a perfeccionar las ejecuciones (el hacer) y el discurso (el decir).

Fundamentación sociológica

El enfoque sociológico sirve de base para determinar, según Garzón (1992), el grado y la forma en que el currículo debe permitir y procurar que los capacitados adquieran conocimientos del sistema social de la organización con la intención de comprender los hechos y fenómenos sociales dentro de los cuales está situado, y en los que se enmarca su práctica laboral.

Por lo tanto, al abordar los aspectos sociológicos del programa intraempreendedor, es necesario contemplar la perspectiva particular de la organización en la cual se lleva a cabo el programa. Retomando a Durkheim (1985), quien afirma que la "materia" de la vida social no puede explicarse por factores puramente psicológicos, es decir por estados de conciencia individual, entonces la labor que se realiza en el programa está orientada a incentivar el trabajo colectivo, buscando que las representaciones colectivas se manifiesten con reflexiones en equi-

po, teniendo en cuenta que para comprender la manera como la sociedad se representa a sí misma, y el mundo que la rodea, es preciso considerar la naturaleza de esta sociedad, no la de los particulares.

Otro aspecto indispensable es la relación teoría-práctica, las cuales se ponen en marcha conjuntamente, pues la una y la otra actúan en ese sentido, y vemos los resultados al tratar de desconocer una de las dos.

Fundamentación andragógica

Siguiendo el proceso del diseño curricular del programa intraempresarial se desarrollan las bases que orientarán el mismo; así, se parte de la definición de andragogía, término que, como se dijo, designa el estudio y la aplicación de la educación de los adultos, los cuales son autónomos y tienen experiencias y conocimientos adquiridos, necesidades de constatación, capacidades críticas y analíticas.

De esta manera, la fundamentación andragógica es un factor importante del diseño curricular, que permite cierta flexibilidad en la puesta en marcha de procesos de capacitación, por lo tanto es fundamental definir los métodos y las técnicas que orientan el proceso de formación.

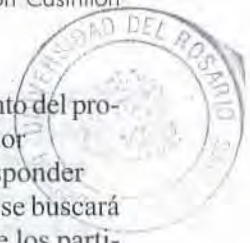
En las discusiones actuales sobre andragogía y métodos de capacita-

ción es frecuente oponer las bondades de los métodos activos centrados en el participante al método tradicional expositivo que resalta el papel del instructor y centra su atención en los contenidos de aprendizaje.

Como ventajas de los métodos activos y participativos (Romero, 1991) se señalan la responsabilidad que tiene que asumir el capacitando como centro del proceso de capacitación, la formación de valores de respeto mutuo y cooperación mediante el trabajo en equipo, la posibilidad de aprender vivencialmente, y una mayor efectividad en el proceso de apropiación y desarrollo del conocimiento, contrariamente al método expositivo, magistral, que se asocia con la pasividad del capacitando, la tendencia al aprendizaje memorístico y el reforzamiento de patrones de autoridad vertical.

Por lo anterior se utiliza la estrategia expositiva para el desarrollo de contenidos amplios y complejos, pero dando oportunidad al debate y la participación, y complementada por métodos activos como el taller, generando espacios de reflexión y análisis, posibilidades de formación y efectivas capacidades de investigación necesarias para la realización de los proyectos.

El enfoque metodológico contempla aspectos andragógicos con base en los lineamientos de la teoría humanística del aprendizaje, cuya propuesta requiere acompañar a cada individuo para



que desarrolle completamente su potencial. Por lo tanto se utiliza la estrategia de taller, la cual busca resolver necesidades de aprendizaje relacionadas con conceptos teóricos, habilidades en la solución de problemas y habilidades de interacción social.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA

Objetivo general

Poner en marcha un proceso de aprendizaje organizacional para que los participantes aprovechen oportunidades de negocio para la organización.

Objetivos específicos

Teniendo en cuenta la taxonomía de Bloom (1987), se redactan los objetivos específicos siguientes:

- Primera categoría: recibir
Nivel conciencia: se formará a los participantes en los aspectos más relevantes relacionados con la necesidad de logro, el desarrollo emprendedor e intraemprendedor, la innovación y la creatividad, los criterios para la identificación de oportunidades de negocio, el plan de negocio y la formación de equipos de trabajo.
Nivel disposición: se buscará que los participantes estén abiertos al conocimiento del programa.
Nivel atención: se pretenderá lograr que los participantes se inte-

resen por el conocimiento del programa intraemprendedor.

- Segunda categoría: responder
Nivel consentimiento: se buscará el cambio de actitud de los participantes frente a la innovación intraemprendedora.

Nivel disposición: se buscará lograr que los participantes prefieran desempeñarse en su trabajo como intraemprendedores.

Nivel satisfacción: se buscará que los participantes se sientan satisfechos desempeñándose en su trabajo como intraemprendedores.

- Tercera categoría: valorizar
Nivel aceptación: se buscará que los participantes acepten el comportamiento intraemprendedor para la realización de su trabajo.
Nivel preferencia: se buscará que los participantes prefieran el comportamiento intraemprendedor para el desempeño de sus actividades laborales.

Nivel compromiso: se buscará que los participantes estén convencidos de la necesidad de asumir comportamientos intraemprendedores.

- Cuarta categoría: organizar
Nivel conceptualización: los participantes identificarán las características, exigencias y requerimientos necesarios para elaborar un proyecto intraemprendedor
Nivel organización: los participantes incorporarán a su desempeño laboral el comportamiento intraemprendedor.

- Quinta categoría: caracterizar
Nivel generalización: los participantes ponen en práctica los conocimientos adquiridos asumiendo un comportamiento intraemprendedor, innovando.
Nivel caracterización: los participantes se caracterizan por ser intraemprendedores.

DISEÑO CURRICULAR DEL PROGRAMA INTRAEMPRENDEDOR

El diseño curricular del programa intraemprendedor involucra los elementos teóricos y prácticos considerados indispensables por los autores consultados para lograr comportamientos intraemprendedores, considerando el diseño curricular como un proceso de aproximación sucesiva, resultado de la elaboración permanente (López, 1995).

DEFINICIÓN DEL PROPÓSITO DE FORMACIÓN

El análisis realizado para establecer un perfil de intraemprendedor nos permite establecer que el propósito de formación es: formar individuos con visión empresarial, que manifiestan una conducta y orientan su comportamiento al desarrollo y surgimiento del espíritu emprendedor interno, generando y aprovechando ideas innovativas, desarrollándolas como

oportunidades de negocio reales, comprometiendo su tiempo y esfuerzo en investigar, crear y moldear esas ideas en negocios para su propio beneficio y el crecimiento sustentado de la firma, detectando éxitos donde otros ven fracasos o problemas, y cuyo fuerte es la innovación con talento y creatividad de bienes y servicios, convirtiéndose así en agente de cambio.

Diseño curricular

El diseño curricular (ver figura 2) contiene de forma sistemática las etapas que permiten potenciar las posibilidades de innovación de las organizaciones y sus participantes, fomentar la capacidad intraemprendedora para realizar planes de negocio, y proveer los medios para facilitar esos procesos a través de la capacitación del talento humano de una organización, para lograr el éxito y crecer en mercados cada vez más competitivos, mediante nuevas formas de pensar en los negocios.

El módulo motivacional, realizado en inmersión total de cinco (5) días mínimo, permite incrementar la conciencia de logro, teniendo en cuenta lo planteado por McClelland (1989) quien afirma que los individuos con alta necesidad de logro se muestran más inquietos, evitan la rutina, buscan información para encontrar nuevos modos de hacer las cosas, es decir, son innovadores.

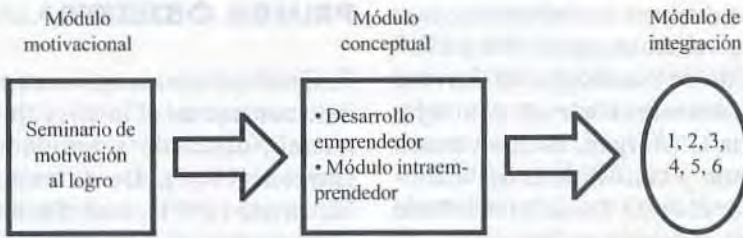


FIGURA 2. Mapa curricular del programa intraemprendedor

1. Innovación y creatividad

2. Oportunidades de negocio

3. Equipos de trabajo

4. Liderazgo

5. Plan de negocio

6. Asesoría a planes de negocio

Fuente: Garzón (1996).

El módulo de integración busca unir los conocimientos de innovación y creatividad, iniciativa empresarial, necesidad de logro para la identificación de oportunidades de negocio interno, formación de equipos de trabajo, plan de negocio y liderazgo en un todo, permitiendo que los participantes adquieran los conocimientos, las habilidades y las técnicas relacionadas con el comportamiento intraemprendedor.

Los aspectos fundamentales del programa intraemprendedor apuntan al cambio de actitud de los participantes y permiten lograr que asuman comportamientos de emprendedor interno, por lo tanto, las características individuales definidas se adquieren, mejoran y potencian con la capacitación que los participantes reciben, guiados por la concepción

propuesta por Drucker (1986 y 1992); Kumatko y Hoegetts (1992); Pinchot (1985), Garfield (1992), y Garzón (1996:162), que la conciben como: “una disciplina que puede ser demostrada, enseñada y desarrollada mediante los módulos y unidades que permiten su puesta en marcha”.

Instrumentos

TAT

El primer módulo del programa intraemprendedor, denominado motivacional, se evalúa con el Test de Apercepción Temática (TAT) que se aplica como conducta de entrada y salida adaptado y convalidado por Garzón et al. (2002) para este proceso. Este instrumento, cuyas pri-

meras versiones se elaboraron, probaron y validaron entre 1910 y 1930 en la Clínica Psicológica de Harvard por los doctores Henry A. Murray y Cristina D'Morgan, es una versión mejorada y convalidada del elaborado por el Ph.D. David McClelland en 1961, también en Harvard.

La decisión de adaptar y adoptar el TAT se debió a la validez de los resultados que se obtienen pues, según Murray (1962), revela contenidos emocionales que subyacen tras la conducta manifiesta y que tienen una coincidencia sustancial y fuerte correlación con el test de Toschach y el psicoanálisis. Los análisis profundos del TAT se han validado por comparación con observaciones psicoanalíticas y, finalmente, se ha utilizado la comparación con grupos de diferencias conocidas, tras estudios intensivos, después de una exploración de setenta y cinco (75) horas se midió su validez y se comprobó la consistencia de los informes suministrados.

La confiabilidad tiene directa relación con el intérprete, y si se realiza entre investigadores que clasifican con iguales fundamentos y sistemas de cómputo la correlación negativa desaparece y la positiva aumenta con la práctica. Según Murray (1992), en la Clínica Psicológica de Harvard la confiabilidad de las interpretaciones realizadas por algunos investigadores asciende a + 95.

PRUEBA OBJETIVA

Este instrumento se aplica en el módulo conceptual al inicio y final del mismo, diseñado y validado por Garzón (1996). De acuerdo con Navarrete (1991), este diseño permite eliminar la subjetividad en la interpretación de los resultados obtenidos, pues el instrumento contiene reactivos de complementación, de respuesta alterna, de apareamiento y de ordenamiento lógico. Garzón (1996:196) estableció la validez de contenido teniendo en cuenta que el instrumento evalúa el contenido y la estructura de la unidad conceptual, y ésta contiene los aspectos principales cubiertos en el curso. Los resultados se convalidaron con la aplicación de prueba no paramétrica de Wilcoxon obteniéndose un valor extremo de Z de -4:372, con una probabilidad de una cola, asociada con su concurrencia conforme Ho, de $P = ,0000$ y alfa de 0,07. En vista de que P es menor que alfa y el valor está en la región de rechazo, se puede afirmar que la aplicación de la prueba objetiva permitió obtener una diferencia significativa entre la evaluación inicial y la evaluación final de conocimientos emprendedores e intraemprendedores aprendidos con la capacitación recibida. La confiabilidad de este instrumento se relaciona con la consistencia de los datos ante repetidas mediciones efectuadas a sujetos con el mismo instrumento (Garzón et al., 2002).

ESCALA LIKERT

Este tercer instrumento fue diseñado por Garzón (1966) y se vuelve a convalidar por Garzón et al. (2002) para medir el cambio de actitudes; se aplica como conducta de entrada y salida a los capacitados y a un grupo de control con el fin de determinar si presentan diferencias significativas.

Retomando a Padua (1987:160) la escala se define como una forma particular de índice que permite medir las opciones de los individuos con relación a un asunto específico. Según Padua (1987:163) y Kerlinger (1979:10) una escala Likert es una escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal consistente en una serie de ítemes o juicios ante los cuales se solicita la reacción del sujeto, y el estímulo (íteme o sentencia) que se muestra representa la propiedad que se mide.

Este instrumento se elaboró con base en una lista inicial de aseveraciones relevantes a la actitud que se mide y las cuales son las establecidas como perfil del intraemprendedor; cada característica individual del perfil del intraemprendedor contiene una definición conceptual y operativa, dimensiones e indicadores, plasmados en cuadros metodológicos por variable. Una vez construida la escala para las variables espíritu emprendedor, visión e imaginación creativa e innovadora, necesidad de logro, sustancia y dedicación al proyecto in-

terno, trabajo en equipo, visión holística de las necesidades del mercado y liderazgo, se sometió a prueba piloto o prepueba en dos ocasiones, una en México D.F. (1996) y otra en Bogotá D.C. (2002), los resultados obtenidos en este proceso de validez del instrumento se tabularon utilizando el paquete SPSS (Statistical Package for the Social Science) con el método varimax como procedimiento de rotación eficiente, basado en que el factor más interpretable tiene pesos altos y bajos, pero pocos de magnitud intermedia y de igual importancia al determinar las rotaciones.

El instrumento sometido a prueba se modificó con base en el resultado del análisis de factores, reelaborando algunas preguntas y reubicando otras con el fin de obtener un grado de confiabilidad del instrumento, cumpliendo con lo que establece Comrey (1985: 267) para este análisis quien afirma que tienen mayor valor intrínseco los resultados con menor saturación permiten aislar sus factores, esto para los propósitos del estudio realizado por Garzón (1996) y Garzón et al. (2002) y las variables ya enumeradas. Lo anterior haciendo la salvedad de que el análisis factorial según Comrey (1985:268) es una parte del desarrollo del mejor conjunto posible de construcciones factoriales.

Los resultados obtenidos de la aplicación final del instrumento tipo likert

de este programa para medir el cambio de actitudes se procesan con el análisis de factores ya mencionado, y la prueba de Wilcoxon (no paramétrica) se utiliza para probar una hipótesis nula sobre el valor de una mediana poblacional, considerando la magnitud de la diferencia entre cada uno de los valores muestrales y el valor hipotético de la mediana.

CONCLUSIONES

Esta propuesta de cambio de actitudes es una alternativa desarrollada, realizada con rigor metodológico, probada y con excelentes resultados, pues permite un cambio de actitudes significativas reforzando los conceptos del cambio, la disonancia cognoscitiva y la teoría del aprendizaje.

El programa permite un cambio planeado en cuanto a creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, siendo consecuente con los planteamientos del enfoque de desarrollo organizacional y el cambio de actitudes como su objetivo.

El programa y sus resultados (ver cuadros 4 y 5) confirman que una actitud es una organización de procesos motivacionales, perceptuales y cognoscitivos que se pueden aprender, específicamente con las características individuales intraemprendedoras, objeto del estudio.

El modelo, el programa y su puesta en marcha generan resultados que tienen

una relación directa entre el cambio de actitudes y la innovación generada.

La capacitación tiene un papel muy significativo en la dinámica de las organizaciones, y el programa intraemprendedor permite cambios de actitudes y estimula el talento innovador que está en los propios trabajadores, quienes operan sobre las herramientas de la innovación.

También se puede concluir, teniendo en cuenta la asignación aleatoria de los grupos experimental y de control, que el espíritu emprendedor no es genético, esto es, que no se nace con él sino que puede ser desarrollado con la capacitación, por lo tanto, cualquier persona, sin importar, sexo, raza, estatus económico, nivel de estudios alcanzado, tipo de actividad, clase social, puede desarrollar el espíritu emprendedor y todas las características necesarias para asumir comportamientos intraemprendedores.

Así mismo McClelland y Winter (1969) en la India; Harper (1983) en programas de entrenamiento y capacitación para el desarrollo del emprendedor en la OIT, Roscow (1978) en estudios realizados en educación formal en las universidades de Warton, Massachusetts Institute Tecnologic (MIT), Harvard, Babson College, Columbia, New México, Dartmouth, Tuck Schooll, Stanford y Tulande, y por otro lado Nanning (1992) en la Universidad Católica de Chile, desmienten concepciones ra-

CUADRO 4. Planes de negocio presentados en el programa intraemprendedor en Colombia

No.	Título del plan de negocios	Integrantes	Tipo de innovación
1	Centro de producción audiovisual	3	Gradual
2	Centro de ayudas diagnósticas para odontología	3	Gradual
3	Club universitario	2	Gradual
4	Centro de consultoría empresarial	3	Gradual
5	Centro de educación continuada área de salud	3	Gradual
6	Internado rotatorio área de salud	4	Gradual
7	Internado rotatorio con monitoreo virtual	2	Gradual
8	Diplomado en ortopedia	2	Gradual
9	Innovación curricular área de ciencias económicas	4	Gradual

Fuente: Garzón et al. (2002).

CUADRO 5. Planes de negocio presentados en el programa intraemprendedor en México

No	Título del plan de negocio	Integrantes	Tipo de innovación
1	Unidad de promoción interna de servicios de ingeniería.	3	Gradual
2	Repotenciación de centrales de ciclo combinado y turbogás por medio de la puesta en marcha de un sistema de enfriamiento del aire de entrada a una planta de energía.	4	Gradual
3	Unidad de servicios internacionales de asesoría, consultoría y proyectos para la generación de energía eléctrica en las industrias autoabastecedoras y cogeneración.	4	Gradual
4	Base de datos para la elaboración de informes semanales, mensuales, trimestrales, cuatrimestrales y anuales en el departamento de proyectos termoelectricos, gestión de la información.	4	Gradual
5	Unidad de capacitación interna (grupos de autocapacitación) para ejecutar el presupuesto por transferencia interna.	4	Gradual
6	Unidad de servicios de asesoría y apoyo a la subdirección de operaciones a través de las áreas de ingeniería y diseño, en la república mexicana.	4	Gradual

Fuente: Garzón (1996).

cistas respecto a que algunas habilidades y actividades son privativas de ciertas razas.

Finalmente, los resultados que se obtienen con el programa intraem-

prendedor deben tomarse como una parte de la conducta individual, no toda porque las actitudes son conceptos multidimensionales. Varios son los factores que integran las actitudes, los cuales son de tipo afectivo,

cognoscitivo y conativo, entendiéndose éstos así: la actitud afectiva es el sentimiento emocional asociado con la actitud; el elemento cognoscitivo se refiere a las creencias desarrolladas a través del pensamiento y el conocimiento, las observaciones y la intención lógica entre ellas, y el elemento conativo es la conducta que manifiesta una persona hacia el objeto de la actitud; por tales razones, el programa intraemprendedor está diseñado para incidir en las tres dimensiones, los resultados que se obtienen son temporales y deben reforzarse con las organizaciones de cultura y estructura a fin de que esas actitudes continúen para beneficio del intraemprendedor y la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Adair, Jhon (1992), *El reto gerencial de la innovación*, Bogotá, Editorial Legis.
- Agor, Weston H. (1988), "Burturing executive intrapreneurship with a brink-skill managment program" *Business Horizons*, 31(3), May-June (pp. 12-15).
- Agor, Weston H (1989), "Intrapreneurship and productivity", *Bureacrat review*, Summer (pp. 41-44).
- Álvarez, Juan Carlos (2002), *Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*, Madrid, Editorial CDI.
- Asomoza, Miguel (1980), "Innovación, tecnología y complejidad en un grupo de organizaciones mexicanas", México, CICA 7, IPN, ESCA.
- Argyris, Chris and Schön Daniel (1996), *Organization Learning II*, USA, Adisson Wesley M.A.
- Apertura (1993), *Intraemprendedores*, informe especial, Buenos Aires, Argentina (pp. 78-91).
- Bartlett Alton y Kayser Thomas (1980), *Cambio de cultura organizacional*, México, Editorial Trillas.
- Bart Christopher K. (1988), "New units: Use them wis eley to manage innovation, of national center for management research and development", *Sloan Management Review*, Summer (pp. 35-43).
- Brohel Wayne (1982), *Entrepreneurship in the less developed, World*, USA, Prentice Hall.
- Bloom, Benjamin (1987), *Taxonomia de los objetivos de la educación*, Argentina, Editorial el Ateneo.
- Clagett, Donald (1992), *Harnessing innovation through Intrapreneuring: a study of champion program in a large telecommunications firms*. Tesis PhD. Walden University, USA.
- Bruner, Jerones (1988), *Realidad mental y mundos posibles*, España, Editorial Gredisa.
- Chrisolm, Thomas Alexander (1987), "Intrapreneurship and bureaucracy", *Sam Advanced Management Journal*, summer (pp. 36-40).



- Cyert, R.M. and March J.G. (1963) *Behavioral theory of the firm*, New Jersey, Prentice Hall.
- Choo, Wei Chun (2000), *La organización inteligente*, México, editorial Oxford Press.
- Comrey, Andrew (1985), *Manual de análisis factorial*, Madrid, editorial Cátedra.
- D'Ambois, R. (1989), Colloque de la fondation D' Entrepreneurship, Montreal, Canadá.
- D'Hainaut, Luis (1985), *Objetivos didácticos y programación*, España, Editorial Oiko.
- Dodgson, M. (1993), "Organization learning", *Review of some Literatures* 14 (pp. 375-394).
- Drucker, Peter (1960), *La gerencia de empresas*, Buenos Aires, Editorial Suramericana.
- Drucker, Peter (1977), *El empresario de la nueva era*, México, Editorial Continental S.A.
- Drucker, Peter (1986), *La innovación y el empresario innovador, principios y prácticas*, Buenos Aires, Editorial Suramericana S.A.
- Drucker, Peter (1994), *Llega una nueva organización a la empresa*, Ed. Gestión del conocimiento (pp. 1-21), Madrid, Editorial Deusto.
- Drucker, Peter (1992), *Gerencia para el futuro: el decenio de los noventa y más allá*, Santafé de Bogotá D.C., Editorial Norma.
- Dunnette, Marvin y Kicher, Wayne (1990), *Psicología industrial*, México, Editorial Trillas.
- Edwards, Allen (1957), *Techniques of attitude scalad construction*, USA, Apleton Century Crofts.
- Finch, Peter (1985), "Cultivating free sprits, fresh ideas, and growth", *Business Marketing*, July (pp. 32-40).
- Fiol, C.M., Lyles, M.A. (1985), "Organization learning", *Academy of management review* (pp. 803-813).
- Fiol, Marlene (1994), "Consensus, diversity an learning", *Organizations, Science*, USA.
- Filion L., Jaques (1989), L'intrapreneurship du Colloque de la Fondation L'entrepreneurship, Montreal, Canadá.
- Foley, Peter (1984), "Changing employee values discontent", *Harvard Business Review*, January-February (pp. 117-125).
- Fullat, Octavi (1991), *Filosofía de la Educación*, Barcelona, Editorial Paideia, CEAC.
- Frank, Viktor (1991), *El hombre en busca de sentido*, Barcelona, 16 edición, Editorial Herder.
- Fry, Art (1987), "The post-it note: An intrapreneurial Success", *Sam Advanced Management Journal*, Summer (pp. 4-9).
- Garfield, Charles (1992), *Los empleados son primero*, México D.F., McGraw Hill.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (1995), El programa intraemprendedor y la productividad, Simposio "Perspectivas de la empresa y la economía mexicana frente a la reestructuración productiva",

- Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (1994), "La capacitación una estrategia de productividad", México, revista *Inforesca*, IPN, ESCA.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (1995), *Guía para la elaboración de planes de negocio* (traducción y adaptación), Programa intraemprendedor, México.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (1996), *El programa intraemprendedor una opción para impulsar la innovación*. Estudio experimental en una gran empresa de energía en México, tesis doctoral, IPN, ESCA.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (1992), Evaluación curricular de la Facultad de Administración de la UAN, Trabajo de grado de la Maestría en Docencia, Universidad de la Salle, Bogotá D.C.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso et al. (2002), *El programa intraemprendedor una alternativa para incentivar la innovación en la educación superior*, Bogotá, UAN.
- Geofrey G., Meredith et al. (1982), *Lo que todo empresario debe saber*, 3ra edición, Ginebra, OIT.
- Gerard, D'Amboise (1989), Pour des intrapreneurs entreprenents, Colloque de la Fondation de L'Entrepreneurs, Montreal, Canadá.
- Girard, Jacques (1989), Un leadership transparent et combatif, Colloque de la Fondation de L'entrepreneurship, Montreal, Canadá.
- Gruenwald, George (1986), "Interpreting, may provide new perspective to intrapreneurial teams", *Marketing News*, Nov. 21.
- Gravowsky, Stanley (1989), *Educación de adultos*, México, Editorial Trillas.
- Gibbs, Alan (1988), *Reexploring the key role of entrepreneurship in economic and social development*, Geneve, ILO.
- Guilford, O. P. (1984), *Estadística aplicada a la psicología y la educación*, México D.F., McGraw Hill.
- Hedberg, B. (1981), "How organizations learn and Unlearn" Pnystrom y W. Starbuck ed., *Handbook of organizational desing*, New York, Oxford Press (pp. 3-27).
- Harper, Malcolm (1983), *Selección y entrenamiento para el desarrollo del emprendedor*, Ginebra, OIT.
- Henderson, Rebecca y Clark, Kim (1990), "Architectural innovation, the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms", *Administrative Science Quarterly*, 35 (pp. 9-30).
- Hirsch, R. D. y M. P. Peters (1989), *Entrepreneurship starting developing and managing a new enterprise*, Illinois USA, P.I.P. Irwin Homewood.

- Hill, Ira (1987), "An intrapreneur-turned entrepreneur compares both worlds", *Research Management*, vol. 39, May-June (pp. 33-37).
- Hornaday, J. A. y Bunker, Ch. (1979), "The nature of the entrepreneur", *Personnel psychology*, 31 (1) Spring.
- Hornsby, Jeffry S. et al. (1993), "An interactive model of corporate entrepreneurship", *Process in entrepreneurship theory and practice*, 17 (2), winter (pp. 29-38).
- Inkpen, Andrew and Crossan Choundhury, Nandan (1995), "The Seeking of strategy where it is not: Towards a theory of strategy", *Strategic Management Journal*, 6 (pp. 313-323).
- Jadoul, Pierre (1989), L' entrepreneurship á Bell Canadá Générateur de développement économique, Colloque de la Fondation de L'Entrepreneurship, Montreal, Canadá.
- James, Walker (1979), "Human resource planning: managerial concerns and practices", *Business horizons*, 19 (3) (pp. 55-56).
- Karagazoglu, Necmi and Brown, Warren B. (1993), "Times bases management of news product, development process in production", *Innovation management*, 3 (3), June (pp. 204-214).
- Kerlinger, Fred (1979), *Investigación del comportamiento y técnicas metodológicas*, 2da. edición, México, Editorial Interamericana.
- Kim, Donald (1993), "creating Bearning Organization, Undestating learning OL & IL, paper 35, MIT, Sloan School Management, Cambridgde, Mass.
- Kolb, David et al. (1974), *Organizational Psychology: and Experimental Aproach*, USA, Prentice Hall.
- Kolchin, Michael and Hyclack Thomas J. (1987), "The case of the traditional intrapreneur", *Sam Advanced Management Journal*, Summer (pp. 14-18).
- Kuatko, Donald y Hoegestts, Richard (1992), *Entrepreneurship a Contemporary aproach*, second edition, USA, Driden Press.
- Laurin, Michele (1989), Une expérience D'essaimage, Colloque de la Fondation de L'entrepreneurship, Montreal, Canadá.
- Laval, Morin (1989), Matapédia, la vallée dú un intrapreneur plante des entreprises, Colloque de la Fondation L'intrapreneurship, Montreal, Canadá.
- Lamarre, Bernad (1989), Alloccution Colloque annuel de la Fondation de L'entrepreneurship, Quebec, Canadá.
- López, Arturo (1995), *Unidad de servicios de asesoria*, México, FCE.
- Luchisinger, Vince and Bagby, D. Ray (1987), "Entrepreneurship and intrapreneruship: Behaviors, comparisons and contrast", *Sam Advanced Management Journal*, Summer (pp. 10-13).
- Maheu, Pierre (1989), Champion volontarie expérience dún intra-

- preneur développé a gaz Metro-
politain Inc. Colloque de la Fon-
dation de L'entrepreneurship,
Montreal, Canadá.
- Marketing News (1986), "Intrapre-
neuring, after the big breakup",
Marketing News, June 6, editorial.
- Maturana, Humberto (2003), *El ár-
bol del conocimiento*, Chile, Uni-
versidad Católica de Chile.
- McGinnis, Michael and Verney, Tho-
mas P. (1987), "Innovation man-
agement and intrapreneurship",
*Sam Advanced Management
Journal*, Summer (pp. 19-23).
- Marich, J.G. (1991), "The technol-
ogy of foolishness, ambiguity and
choice in organizations", J.G.
March y Jocsen (eds.) (pp. 69-
81), Noruega, Universitetsfor-
laget Bergen.
- Miller, D.B. and Cangelotti, J.
(1965), "Adaptation and Learn-
ing", *Harvard Business Review*
(pp. 283-309).
- Miner, Anne and Mezias, Stephen
(1996), "Ugly ducking no more:
patsan future of organizations
learning research", *Organization
Science* (pp. 88-99).
- Miron, David (1978), Effects of
Achievement motivation training
on entrepreneur in three popula-
tions. Thesis presented to the Fac-
ulty of graduate School of
Education of Harvard University,
Massachusetts, USA.
- McClelland, David (1961), *The
achieving society*, New York,
McGraw Hill.
- McClelland, David and Winter,
David (1969), *The motivation
economic*, USA, Princeton
N.J.D. Van Nostrand Co.
- McClelland, David (1989), *Estudio
de la motivación humana*, Ma-
drid, editorial Nacea.
- National Business (1986), Intrapre-
neurship a welcome in the busi-
ness world. June, editorial.
- Nanning, Martha (1992), *Cómo lo-
grar un cambio de actitud hacia
el emprendedor*, Chile, Universi-
dad Católica de Chile.
- Navarrete, Ordaz, María Elena
(1991), *Evaluación educativa en
antología del programa de for-
mación y actualización docente*,
México, IPN, ESCA.
- Novak, Joseph y Gowin, Bob (1988),
Aprendiendo a aprender, Espa-
ña, Editorial Martínez Roca.
- Padua, Jorge (1987), *Técnicas de in-
vestigación aplicadas a las Cien-
cias Sociales*, México, Fondo de
Cultura Económica.
- Pla, Sally (1989), "Ohio Bell's En-
ter-Prizing intrapreneur", *Man-
agement Review*, December.
- Peter, Thomas and Waterman, Ro-
bert Jr. (1982), *In Search of ex-
cellence*, New York, Warner.
- Pinchot, Gifford III (1985), *Intrapre-
neuring: Why you don't n to leave
the corporation to become an
entrepreneur*, USA, Harper &
Row, Cambridge.
- Pinchot, Gifford III (1987), "Inno-
vation throuth intrapreneuring",
Research Management, March-
April 30(2) (pp. 14-19).
- Pinchot, Gifford and Pellman, Ron
(1999), *Intrapreneuring in ac-*

- tion, *A habdbook for business Innovation*, USA, Berrett-Koehler Publishers.
- Pinchot, Gifford and Pinchot, Elizabeth (2000), *The Intelligent Organization*, USA, Berrett-Koehler Publishers.
- Pinto Villatoro, Roberto (1990), *Proceso de capacitación*, 2^{da} edición, México, Editorial Diana.
- Poirier, Norman (1989), *Des coulisses á L'exploit*, Colloque de la Fondation de L'entrepreneurship, Motreal, Canadá.
- Rohan, Thomas (1986), "They're all intrapreneurs", *Industry Week*, March (pp. 28-29).
- Romero, Luis Ernesto (1991), *El entrenamiento en desarrollo de la motivación al logro*, Bogotá D.C., Exedú, Universidad de los Andes.
- Romero, Luis Ernesto (1993), *Intraempresariado, una estrategia de estímulo al espíritu empresarial y la innovación de las organizaciones*, Ponencia VII Congreso Latinoamericano de espíritu empresarial, México, UAM Xochimilco.
- Roos, Joel and Unwalla, Darab (1986), "Who is a intrapreneur", *Man personnel Magazin* (pp. 45-49).
- Rousell, Philip et al. (1991), *Third Generation R&D*, USA, McGraw Hill of Management Series.
- Roberts, Edward B. (1991), "High stakes for high-tech entrepreneurs: Understandig venture capital decision making", *Sloan Management Review* (pp. 9-20).
- Robbins, Stepjen (1987), *Comportamiento organizacional*, 3th edición, México, Prentice Hall.
- Rodgers, Floyd and Shoemaker, Everth (1971), *Comunication of innovations: Across Culture aproach*, New York, Free Press.
- Rodríguez, Mauro (1990), *Manual de creatividad*, México, McGraw Hill.
- Román, Martiniano y Diez López, Eloísa (1988), *Inteligencia y potencial de aprendizaje, evaluación y desarrollo*, Bogotá, Cindes, Kapeluz.
- Roscow, James (1978), *Puede enseñarse la iniciativa empresarial* (Enrique Miranda trad., Incae), Nicaragua, MBMAM Comunication Incorporated.
- Rule, Erik e Irwin, Donald (1988), "Fostering intrapreneurship: The new competitive edge", *The Journal Business strategy*, May-June (pp. 44-47).
- Sahlman, William y Stevenson, Howard H. (1991), *The entrepreneurial venture*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School.
- Saucer, William I. (1987), "Intrapreneurial Success: lessons from entrepreneurial failures", *Sam Advanced Management Journal*, Summer (pp. 32-35).
- Salinas Gómez, Orlando (1993), *El empresario interno como dinamizador del cambio tecnológico de la empresa*, VII Congreso Latino-

- americano de Espíritu Empresarial, UAM Xochimilco, México.
- Senge, Peter (1993), *La quinta disciplina, escuelas que aprenden*, Bogotá D.C., Editorial Norma.
- Simon, Herbert (1991), Las funciones de los ejecutivos reinspeccionadas, Tokio, en K. Kato y H. Iino eds. (pp. 3-17).
- Shapero, Albert (1984), *Entrepreneurship text cases and notes*, Massachusetts, Lore Publishing.
- Shapero, Albert (1982), Business Schools teaching business, USA, January.
- Shapero, Albert (1981), Entrepreneurship key to self renewing economies, commentary, April.
- Shapero, Albert (1971), Entrepreneurship and economic development of project ISSUED, Summer.
- Schilit W., Keit (1990), *Guide to preparing a winning business plan and raising venture capital*, USA, Prentice Hall.
- Schumpeter, Joseph (1939), *Business cycles a theoretical historical an stadistical, analysis of capitalist process*, New York, McGraw Hill.
- Schumpeter, Joseph (1967), *Teorias de desarrollo económico*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Stephen, Kenneth (1992), *How to perform Skip lot and chain sampling*, USA, ASQC, Quality Press.
- Sykes, Hollister (1986), "Lesson from new venture program", *Harvard Business Review*, May-June (pp. 69-74).
- Stevenson, Howard H. (1985), *A new paradigm for entrepreneurial management* (traducido como: *Un nuevo paradigma de administración empresarial*), Bogotá, Universidad de los Andes.
- Tapscott, Don y Caston, Arat (1995), *Cambio de paradigmas empresariales*, México, Editorial McGraw Hill.
- Taylor, William (1990), "The business of the innovation", *Harvard Business Review*, March-April (pp. 97-106).
- Thorndike, Robert y Hagen, Elizabeth P. (1991). *Medición y evaluación en psicología y educación*, segunda edición, México, Trillas.
- Timmons, Jeffry (1990), *Venture creation, entrepreneurship in the 1990*, 3th edition, USA.
- Varela, Rodrigo (1991), *Innovación empresarial, un enfoque de desarrollo*, Cali, ICESI.
- Villafañá Figueroa, Ricardo (2003), *Cómo administrar el conocimiento para generar valor*, México, Promoción Empresarial.
- Warren, Bennis (1969), *Leaderss the process*, USA, Haper & Row.
- West, Alan (2002), *Estrategia de innovación*, Madrid, Clásicos de Cotec para la innovación tecnológica.
- White, J. (1989), *Intrapreneuring*, Colloque de la Fondation de L'entrepreneurship, Montreal, Canadá.
- Welsh, J. A. (1983), *The entrepreneurs master planning guide*, New York , Prentice Hall. &

Calidad total y cultura corporativa. Estudio de tres empresas en Colombia

Carlos Eduardo Méndez Álvarez *

Recibido: marzo de 2004 - Aprobado: abril de 2004

RESUMEN

La calidad total es una de las tecnologías de mayor aplicación en el contexto de la empresa colombiana. Las empresas colombianas inician su aplicación en la década de los años ochenta y se consolida en los años noventa impulsada por instituciones privadas y organizaciones que encontraron en esta tecnología de gestión una opción generadora de cambio y transformación en sus procesos productivos y de participación de la gente. Con el transcurrir de los años esta tecnología es quizá la que mayor permanencia ha tenido en el contexto de las organizaciones colombianas y, además, de la que se pueden presentar más resultados satisfactorios en su implantación.

El propósito de este ensayo es presentar al lector la evaluación que sobre la implantación de esta tecnología de calidad total se realizó en tres empresas del sector industrial, pertenecientes a un mismo grupo empresarial. Este trabajo permitió entender mucho más los conceptos y la filosofía que inspiran a la calidad total, construir instrumentos de evaluación, y concluir sobre la manera como se presenta el proceso en las empresas que lo adoptaron. El trabajo permite tener una comprensión de esta tecnología y de la forma como puede llevarse a cabo un proceso exitoso tomando como referencia la experiencia de las empresas analizadas.

Palabras clave: calidad total y cultura corporativa.

ABSTRACT

The total quality is one of the technologies of greater application in the context of the Colombian company. The companies of our country initiate their application in the decade of the Eighties and it consolidates in the Nineties, impelled by institutions of private character and organizations who found in this technology of management a generating option of processes of change and transformation in their productive processes and of participation of people. With passing of the years, it is perhaps this technology the one

* Sociólogo, magister en administración (MBA), investigador Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios, Universidad del Rosario.

that greater permanence has had in the context of the Colombian Organizations and in addition to which can be presented displayed more satisfactory results in their implantation. The intention of this test is to present display to the reader the evaluation that on the implantation of this technology of Total Quality. It was made in three companies of the industrial sector, pertaining to a same enterprise group. This work allowed to understand the concepts much more and the philosophy that inspires to the Total Quality, to construct evaluation instruments which they were applied for the intention to evaluate and to conclude on the way the process presents / displays in the companies that adopted it. The work allows to have an understanding of this technology and the form as a successful process can be carried out taking like reference the experience from the analyzed companies.

Key words: *Total quality, management, corporate culture.*

INTRODUCCIÓN

La calidad total es una de las tecnologías de mayor aplicación en el contexto de la empresa colombiana. Su aplicación se inicia en la década de los años ochenta y se consolida en los años noventa impulsada por instituciones de carácter privado y organizaciones que encontraron en esta tecnología de gestión una opción generadora de procesos de cambio y transformación en sus procesos productivos y de participación de la gente. Con el transcurrir de los años esta tecnología es quizás la que mayor permanencia ha tenido en el contexto de las organizaciones colombianas y, además, de la que quizás se pueden presentar más resultados satisfactorios en su implantación.

El propósito de este artículo es presentar al lector la relación entre la cultura corporativa y los resultados

que surgen de la evaluación en la implantación de esta tecnología de calidad total en tres empresas del sector industrial, pertenecientes a un mismo grupo empresarial. Este trabajo permitió entender mucho más los conceptos y la filosofía que inspiran la calidad total, construir instrumentos de evaluación, y concluir sobre la manera como se presenta el proceso en las empresas que lo adoptaron.

ALGUNOS FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD TOTAL

Un marco retrospectivo

El término y el concepto de calidad han ido evolucionando en el tiempo con los aportes de diferentes autores según las tendencias y necesidades de las empresas para cada país. Dentro de un contexto históri-

co se identifican diferentes etapas en la evolución del concepto. En 1946 la industria norteamericana implanta el modelo de Control de Calidad Estadístico como resultado del llamado "Control de Calidad Moderno", que surge a consecuencia de la baja calidad del servicio que les prestaban las empresas japonesas. La década de los años cincuenta puede tomarse como referencia en el inicio de la difusión del proceso del control de la calidad SQC (Statistical Quality Control) con la creación del premio Deming por parte de expertos norteamericanos y científicos e ingenieros japoneses. En la década de los años sesenta, el término de Total Quality Control (TQC) aparece en el Japón, al ser incorporados nuevos conceptos para la gerencia en el proceso de calidad, en lo que se denomina el PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). En la década de los setenta y ochenta, la internacionalización de los mercados cambia el enfoque de las empresas japonesas, que se dirige a la satisfacción del cliente externo e interno unido con economías a escala, calidad durante todo el proceso y reducción de sus costos. Como resultado de las diferentes apreciaciones que surgen en el tiempo se llega al concepto de TQM (Total Quality Management) basado en la ideas del doctor Noriaki Kano, que se convierte en factor de éxito para las empresas japonesas, razón por la cual muchos países intentan adoptar e implantar el nuevo sistema.

Elementos de la gerencia de la calidad total

Thomas H. Berry (1992) presenta las siguientes razones para adoptar el proceso de gerencia de calidad total:

- La competitividad que se presenta en el entorno empresarial en el ámbito local e internacional.
- La alta calidad que el consumidor exige en los productos que compra y los servicios para su uso.
- Los resultados de investigaciones de mercado en las que se comprueba que los consumidores están dispuestos a cambiarse de una empresa y/o marca no sólo con el propósito de obtener precios que le favorezcan, sino además, en busca de un mejor servicio en términos de confianza, acceso y servicio posterior a la venta, entre otros.

La gerencia de calidad total implica un proceso que se desarrolla a través del tiempo para sustituir actividades obsoletas dentro de la organización y para dar una dirección corporativa orientada hacia la calidad que permita alcanzar una ventaja competitiva frente a sus competidores, con respecto a indicadores clave como participación en el mercado, rentabilidad, crecimiento y costos.

El PMC (Proceso de Mejoramiento de la Calidad) como método sistemático permite el desarrollo de productos y servicios orientados a satisfacer

las expectativas y necesidades del cliente, tomando como fundamento la evaluación y el mejoramiento de la calidad por medio de instrumentos y técnicas que se aplican con la participación y ayuda de todos los empleados de la organización. Dentro de éste, los programas de productividad son efectivos; proponen "hacer algo mejor" y con mayor eficiencia, incrementando la tasa de productividad, lo que se ha de reflejar en la organización. Así, mediante el establecimiento de objetivos organizacionales se logra la satisfacción del cliente, teniendo claro que éste siempre mira el producto, el servicio y el valor agregado del producto por dinero, aspectos inseparables en la relación de la oferta en un mercado competitivo. Dennis Lock y David J. Smith (1991) identifican elementos clave en el establecimiento de estos objetivos, así:

- El conocimiento e identificación de las necesidades que tiene el cliente en relación con el valor agregado de los productos o servicios por dinero.
- La identificación de los principales competidores de su mercado.
- La percepción y opinión que tiene el cliente sobre el producto en su análisis frente al de la competencia.
- El entendimiento y la comprensión de los cambios y las tendencias del mercado que pueden aparecer como amenazas de la posición competitiva.

- La evaluación permanente sobre el desempeño en el mercado que permita conocer y medir la calidad que se está ofreciendo en el momento que se utilice.
- El alcance del servicio ofrecido, mediante el análisis de procedimientos formales para las quejas del cliente, organizando información que permita atenderlo en sus quejas frente al producto, construyendo información sobre el desempeño del mismo y la satisfacción de cliente
- El establecimiento de metas que permitan alcanzar y mantener un elemento de diferenciación con relación a la competencia en calidad y valor agregado del producto o servicio por dinero.

Es necesario que la organización y sus empleados aprendan y entiendan que el proceso de calidad es un aspecto implícito en la operación que permite optimizar la calidad de los productos, para ello es indispensable un control permanente y eficiente. Se utilizan acciones que permiten evaluar el punto clave, determinando si la calidad cumple con la norma estandarizada, en caso contrario, informar y decidir las medidas que se van a tomar e iniciar acciones correctivas. Si la calidad está bien, se repite el ciclo.

No todas las organizaciones tienen la posibilidad de aplicar de manera eficiente esta tecnología de la calidad total. En general aquéllas en las

que se presenta mayor resistencia a su adopción se caracterizan por tener problemas en su estructura, su dinámica e irracionalidad en sus procesos. Algunos síntomas de tales situaciones se evidencian en:

- Un alto número de personas en los diferentes cargos generando una burocracia costosa e innecesaria.
- La irracionalidad de los procesos productivos con la consecuente alta tasa de desechos, así como cantidades de retenciones de productos.
- Ausencia de cooperación y conflictos entre los departamentos de producción y calidad.
- Altos costos de producción.
- Problemas de calidad crónicos, de larga vida.
- Las organizaciones implantan programas de calidad principalmente para resolver problemas agudos o crónicos de calidad, cambios en la política por presiones del mercado, comprensión de los beneficios potenciales de una mejor calidad, oportunidades de cambio con nuevos productos, plantas o procesos, o el anhelo de nuevos niveles de excelencia.

Aspectos para la calidad

En su implantación, un programa de calidad tiene las siguientes consideraciones:

Gestión para la calidad: la implantación del programa se inicia con la

creación de un consejo de calidad. Éste es el grupo líder de nivel alto dentro de la organización que toma las decisiones y da respaldo a la ejecución de acciones necesarias para el diseño, implantación y desarrollo del proceso de calidad. El siguiente nivel lo ocupará un gerente que nombrará el equipo para el diseño de gerencia de la calidad total aplicable a la organización.

Identificación de la cultura corporativa: es fundamental, mediante un estudio previo a la implantación de la tecnología, conocer los rasgos de cultura corporativa que prevalecen dentro de la organización. Esto permite determinar situaciones que en su momento podrán propiciar y/o crear resistencia por parte de los empleados de todas las unidades en la implantación de una cultura de calidad total. Por otro lado se obtiene información por parte de los empleados que permita medir hasta qué punto se está logrando la satisfacción de los clientes. Además, en el estudio de la cultura corporativa se identifican rasgos que se manifiestan en conductas y actitudes relacionadas con la vida laboral, y condiciones de clima organizacional tales como la satisfacción respecto a la remuneración, las comunicaciones, las prestaciones, la supervisión y los estímulos.

Aseguramiento de la calidad: el mejoramiento de los procesos, pro-

ductos y servicios se alcanza mediante un desempeño más eficiente en la gestión estratégica y operacional de la organización. Para ello se han de utilizar la información y los sistemas de control, así como una estrategia de comunicación que difunda en todos los niveles de la organización la información sobre el objetivo fundamental del proceso. De esta forma es posible socializar a las personas sobre el proceso y propiciar en ellas compromiso con la calidad total.

Conocimiento de los resultados: son explícitos y se identifican a través de la información que proporcionan los indicadores de la organización. Además, por el mejoramiento de los procesos administrativos y operativos, y por los niveles de satisfacción de todas las personas involucradas en el proceso de calidad. Es importante considerar que ésta es una estrategia de mejoramiento a largo plazo.

Por otro lado, en este proceso de implantación de la calidad total deben tenerse en cuenta otros aspectos como son: un claro conocimiento de lo que se espera del proceso. Tener el compromiso de todas las personas de la organización. Proponer un enfoque de participación e intervención de abajo-arriba o arriba-abajo. Identificar una estrategia de implantación que decida cómo empezar.

INVESTIGACIÓN APLICADA SOBRE IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN TRES EMPRESAS COLOMBIANAS

Antecedentes

En 1999, dos estudiantes de la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios de la Universidad del Rosario,¹ bajo la dirección del autor de este artículo, se vinculan como auxiliares de investigación en la línea de Cultura Corporativa, desarrollando un trabajo dentro de los parámetros determinados para la línea en uno de sus proyectos, identificado como "Investigación sobre aplicación de tecnologías de gestión", contribuyendo a los objetivos planteados para tal proyecto.

La investigación se ajusta a los lineamientos propuestos en el proyecto de investigación de la línea de Cultura Corporativa, y cumple con los parámetros dentro del marco de lo que la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios ha definido como "Investigación aplicada". Por lo anterior sigue un proceso así:

Hace una revisión del estado del arte sobre el tema de la calidad total y cons-

¹ Claudia Catalina López Cárdenas y Diana Magnolia Torres Rodríguez. Trabajo de grado "Experiencias de calidad en tres empresas del sector autopartes: un marco de reflexión".

truye el marco teórico sobre el que se ha de fundamentar el análisis en tres empresas del sector autopartes, localizadas en la ciudad de Bogotá D.C.

La construcción del marco teórico permite definir un modelo de evaluación del programa de calidad total, que a partir de esta experiencia puede aplicarse de manera similar en otras empresas que hayan implementado este tipo de programas. La aplicación de tales instrumentos permite obtener información de fuente primaria de personas de las tres empresas vinculadas al proceso de calidad total, lo que hace posible construir explicaciones particulares sobre la implantación de la tecnología, y que se comparten en este ensayo. Los resultados del análisis permiten validar desde los puntos de vista teórico, metodológico y técnico, fundamentos en la creación del conocimiento, y la experiencia de estas tres empresas en la aplicación de la calidad total.

Nivel teórico: produce proposiciones teóricas de carácter específico que dan explicaciones sobre situaciones particulares identificadas en cada una de las tres empresas sobre el mismo objeto de conocimiento, como es el de evaluar la aplicación de la calidad total. Las explicaciones que arrojan como resultado la investigación se circunscriben a dos ámbitos: enunciados empíricos básicos, donde se establecen relaciones en cada empresa analizada sobre los factores que involucra la implantación y

evaluación de calidad total. En segunda instancia, al analizar en las tres empresas sus postulados empíricos básicos se concluye en proposiciones que tienen el carácter de generalizaciones empíricas.

Nivel de método: se define un método de evaluación sobre la implantación de la calidad total que, mediante la inducción, permite constituirse en el fundamento para la formulación de hipótesis, el tipo de información necesaria y las observaciones que deban realizarse en la construcción de conocimiento sobre este aspecto en otras empresas.

Nivel de las técnicas: se identifican y construyen instrumentos que han de utilizarse en la investigación. En este caso específico, la encuesta.

Características metodológicas del estudio

El propósito del estudio es evaluar los resultados alcanzados en el proceso de calidad total en tres empresas del sector autopartes que lo han aplicado, identificando factores y elementos de la cultura corporativa que aparecen como impulsivos o restrictivos en su implantación.

Para el logro del anterior objetivo se cumple con los lineamientos definidos para una investigación aplicada, construyendo en primera instancia un

marco teórico que contiene los principales aspectos de la tecnología de calidad total, teniendo en cuenta autores reconocidos que han aportado al conocimiento del tema de la calidad como Kaoru Ishikawa, Thomas H. Berry, Dennis Lock, David J. Smith y Edward Deming.

Una vez escrito el marco teórico, en el cual se identifican los aspectos básicos de la calidad total, se procede al diseño de un formulario que bajo el esquema de encuesta se aplica a personas de nivel directivo y operativo que en las tres empresas tienen participación en el proceso de implantación de la tecnología. La estructura de la encuesta tiene las siguientes características:

Identifica las variables y los aspectos pertinentes a cada una de ellas sobre los cuales se construye cada ítem o pregunta. *Variable:* Gestión para la calidad. Aspectos: planear, hacer, verificar, actuar. *Variable:* cultura corporativa. Aspectos: percepción de la calidad, principios y valores. Enfoque hacia las personas. *Variable:* aseguramiento de la calidad. Aspectos: Sistemas de control y apoyo. Políticas. Variable resultados.

El cuestionario se aplicó tanto a niveles directivos como administrativos y operativos para así abarcar toda la organización. Los resultados de las respuestas de los directivos y los operarios se dividieron, ya que se realizaron algunas preguntas adicio-

nales que sólo podrían responder los directivos por tratarse de aspectos más específicos del desempeño organizacional.

El objetivo primordial en la aplicación del cuestionario que evalúa el proceso de calidad total es construir conocimiento y explicaciones sobre los resultados tomando como factor de contrastación los conceptos de la teoría definidos para su implantación. De esta forma, la información del instrumento y su análisis permite identificar oportunidades de mejoramiento y establecer un punto de partida que haga posible realizar acciones correctivas encaminadas a orientar a la empresa hacia una "cultura de calidad total".

La encuesta se aplica en tres empresas del sector industrial localizadas en Bogotá D.C. La primera de las empresas en estudio, que denominaremos empresa A, se dedica a producir partes para el mercado nacional e internacional, tiene un universo de 86 personas, se toma una muestra de 68. La segunda empresa (B) se dedica a la fabricación y ensamble de partes y materiales de mantenimiento, además de la comercialización de otros insumos a nivel nacional e internacional. El universo de la empresa B es de 64 y se toma una muestra de 51. La empresa C hace parte de una organización a nivel mundial que a través de su filial en Colombia se dedica a la fabricación de partes. Tiene un universo de 48 para una muestra de 38.

En cada empresa se toma en forma proporcional y de acuerdo con la muestra total un número determinado de directivos y operarios, aplicando el cuestionario a cada uno de ellos. En total en las tres empresas responden la encuesta 46 directivos y 111 empleados.

La información obtenida es tabulada agrupando los resultados en el grupo de directivos y en forma separada el grupo de operarios en cada empresa y el total del análisis.

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS

Objeto de análisis

En este aparte se presentan al lector proposiciones que resultan del análisis en las tres empresas estudiadas que, al concluir en explicaciones o enunciados empíricos básicos,² permiten deducir en proposiciones que tienen el carácter de generalizaciones empíricas.³ Por su carácter de investigación aplicada, los resultados que aquí se comparten con el lector contribuyen a la creación de conocimiento en un objeto concreto como es el de la evaluación de la calidad total en tres empresas colombianas. No puede olvidarse que la ciencia se construye con base en proposiciones que en el marco de la teoría del conocimiento pretenden, por la expli-

cación como fase del conocimiento científico, "establecer relaciones entre los rasgos de un objeto, situación, acontecimiento etc., para lo cual es necesario utilizar la información proporcionada por la descripción y las observaciones que se han efectuado para determinar dichos rasgos" (Ladrón de Guevara, 1978: 107).

Las proposiciones que se presentan surgen del análisis de la información obtenida a través de la aplicación de la encuesta en cada empresa, de la interrelación de resultados entre éstas y de la contrastación de la realidad identificada frente a los principales aspectos del marco teórico de la calidad total.

² En su libro *Metodología de la Investigación Científica. Problemas del método en las ciencias sociales*, Laureano Ladrón de Guevara afirma: "En los enunciados empíricos básicos se ponen de relieve las relaciones encontradas entre dos o más factores presentes en una situación que se ha investigado, considerándola como un caso de estudio independientemente de si esa relación pudiera ser generalizable a un número mayor de casos o a la clase de situaciones a que pertenece" (1978:119).

³ Según Ladrón de Guevara en el libro citado, al referirse a las generalizaciones empíricas dice "En este tipo de enunciados, la teoría tiene como punto de partida un tipo de proposiciones en donde se generalizan las relaciones empíricas observadas -a nivel de enunciados empíricos básicos- a la clase de unidades de observación a que pertenecen las unidades de observación que originaron los enunciados empíricos básicos" (1978:119).

Variable gestión para la calidad

Planear

Al evaluar el aspecto referido a la fijación de metas para el mejoramiento continuo y el desarrollo de éstas de acuerdo al plan estratégico se detectó que las metas y el enfoque que se ha dado para el proceso de calidad van acordes con los lineamientos generales planteados inicialmente. Los resultados obtenidos en las tres empresas analizadas permiten afirmar que no se hicieron esfuerzos orientados a sensibilizar y crear conciencia en los empleados sobre la necesidad y oportunidad para el mejoramiento de la calidad.

La identificación de problemas, selección de un proyecto, deficiencia de equipos y selección de facilitadores fue adecuada en las empresas A y B ya que tienen un plan inicialmente preparado bajo los mismos parámetros de calidad (es importante destacar la labor desarrollada por la empresa A que ha estado más acorde con aspectos definidos en la teoría para esta tecnología). En este aspecto la empresa C no muestra la misma fortaleza de las anteriores, en razón a que el plan inicial no fue conocido por todos los niveles de la organización.

La divulgación del plan propuesto se desarrolló de manera adecuada en las

empresas A y B, y los empleados fueron informados acerca del mismo y algunos se han involucrado en el proceso. En la empresa C no todos los empleados fueron involucrados en el proceso de calidad. Puede afirmarse que no existe el suficiente compromiso por parte de los empleados para optimizar el desarrollo del plan de calidad total.

En relación con el compromiso gerencial en niveles altos no se encuentra problema ya que los directos responsables de la calidad se han comprometido con ésta; a nivel administrativo se encuentran grandes deficiencias ya que su falta de compromiso dificulta la realización de acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Los anteriores aspectos que corresponden a la variable gestión de la calidad en el aspecto referido a la planeación del proceso de calidad dejan entrever que éste en algunos aspectos no se cumplió de igual forma en las tres empresas; por otro lado, las mayores dificultades resultantes de la forma como éste se hizo evidencian que a pesar de haberse creado valores alrededor de la calidad total éstos no han sido aprendidos e internalizados en todos los empleados con el impacto que este aspecto tiene en el nivel de involucramiento y compromiso. Al respecto vale la pena evaluar estrategias de comunicación que permitan afianzar el concepto que debe reflejarse en los

valores y proyectarse efectivamente en la acción, esto es, en el hacer.

Hacer

El entrenamiento y la capacitación permanente que se debe dar al cliente interno y externo (clientes y proveedores) no son adecuados ni suficientes. Los clientes que compran y los proveedores no se involucran en el proyecto de calidad total. En el nivel de empleados—cliente interno—, la capacitación y el entrenamiento no son frecuentes ni adecuados, ni involucran a todas las personas de las empresas A y B. En la empresa C no se ejecutan estos programas. Tal situación dificulta el proceso en razón de que ellos son los directamente involucrados en el proceso de calidad y por ende en los resultados de su aplicación.

Si bien existe un excelente nivel de difusión y conocimiento de la misión, visión y metas corporativas, las estrategias planteadas para las empresas no siempre están orientadas a su logro. Se percibe una gran fortaleza en la definición del *qué* (lo que quiere cada empresa) y debilidad en el *cómo* (acciones que permitan alcanzar el *qué*). En general, en las empresas A y B existe una comunicación abierta y permanente en el proceso. En la empresa C se percibe un *qué* no igual entre todos los niveles de la organización.

En cuanto al reconocimiento hacia los empleados se encontró que este se presenta y es evidente en el proceso de calidad, tema destacado como importante en los aspectos teóricos de la tecnología.

La estructura organizacional de las tres empresas se ha adaptado a los cambios necesarios para el buen desarrollo del proceso de calidad, permitiendo el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, en la empresa B se han identificado dificultades para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Con relación al trabajo en equipo e interdisciplinario se encontró un nivel aceptable en la empresa A; en las empresas B y C aparece como un aspecto débil al no existir esta forma de interacción y de participación en todos los empleados, presentándose dificultades en la coordinación entre las diferentes áreas, aspecto que es crítico para el desarrollo de un proceso de calidad.

En las empresas no se promueve la participación activa de todos los empleados de la organización en el proceso de toma de decisiones y en el desarrollo autónomo de sus labores, a pesar de que la dependencia hacia los jefes ha disminuido; de esta manera, no existe congruencia con un aspecto teórico fundamental en la tecnología de calidad total que encuentra como fundamental el desarrollo de la creatividad y autonomía de los empleados.

En las empresas A y B el establecimiento de metas y la ejecución de éstas están bajo la orientación de los respectivos jefes. En la empresa C se encontró que no son orientadas totalmente por los jefes, creando una contradicción con el punto planteado anteriormente ya que si no se les da la suficiente autonomía para el desarrollo de sus funciones se infiere que existe una influencia directa de los jefes. Esta situación hace evidente el estilo de liderazgo autocrático que es contrario a los principios planteados en la calidad total.

En las empresas A y B el equipo de aseguramiento de la calidad y de mejoramiento continuo está debidamente conformado. En la empresa C no está definido en forma adecuada dentro de la estructura organizacional.

En el enfoque de calidad en las empresas estudiadas en un buen porcentaje se realizan acciones preventivas y de mejoramiento continuo.

Los anteriores resultados permiten inferir que el proceso de calidad en las tres empresas se ha dado de manera diferente en este aspecto específico del *hacer*. Si bien es claro que existen rasgos propios que el proceso exige para alcanzar el éxito, sin embargo no se ha cumplido con aspectos sustanciales como la vinculación efectiva de los clientes externos, es decir, los clientes que compran y los proveedores. Por otro lado, el nivel de compromiso no se da en toda

la organización, quedándose en las personas que conforman los grupos de calidad. Además, no es evidente una cultura de trabajo en equipo, aspecto sustantivo del proceso. Podría afirmarse que existen rasgos propios que definitivamente sí producen resultados desde la perspectiva de eficiencia en los procesos, mas no en los requerimientos humanos de las personas que en ellos participan, situación evidente en el nivel de compromiso de éstas con el proceso.

Verificar

Las empresas incorporan mejoras a los sistemas y procesos lo que las hace más eficientes. En este aspecto hay concordancia con las cuestiones teóricas que encuentran éste un aspecto fundamental de la calidad total. El proceso de calidad que se presenta en las tres empresas deja entrever la importancia que se da a la inspección como instrumento para alcanzar la calidad. La situación anterior permite inferir que el proceso está enfocado en los resultados técnicos más que en los de participación de las personas, dejando de lado la autonomía en el control de calidad de las funciones que están a cargo de cada funcionario.

La constancia en el propósito de implantar y ejecutar acciones orientadas al mejoramiento del producto o servicio es un aspecto básico en el proceso de calidad total. Para éste,

en las tres empresas analizadas se identificaron situaciones diferentes en la frecuencia y oportunidad de los mismos. Las personas consideran que no son adecuadas, son débiles o no se realizan de manera periódica. En consecuencia, puede afirmarse que este aspecto se ejecuta dentro de lo que se conoce como la inspección del trabajo. La calidad en los requerimientos de éxito de su aplicación visualiza el control dentro de una perspectiva participativa de los agentes involucrados, contraria a la inspección.

Los sistemas de información de que disponen las tres empresas para conocer los niveles de satisfacción del cliente interno y externo no proporcionan la información suficiente y oportuna que permita monitorear de manera permanente las necesidades reales de sus clientes y, de esta forma, definir estrategias y acciones pertinentes y oportunas que produzcan satisfacción a sus expectativas y necesidades.

El proceso de calidad propone para su éxito que la actividad orientada a verificar los resultados se enmarque dentro de la participación activa de la gente de la organización, la implantación de acciones que como resultado de tal participación, antes que de inspección, permitan incorporar mejoras a los sistemas y procesos, así como el funcionamiento de sistemas de información sobre la satisfacción de los clientes internos y externos para que

de una manera constante se produzcan mejores resultados.

Como se aprecia en la información obtenida para las tres empresas, son más los aspectos de distanciamiento con este propósito definido en los requerimientos de la calidad total. Esta situación reafirma la conclusión de que los resultados se perciben en el marco de la productividad y la eficiencia que apenas son una consecuencia de la implantación de la calidad total.

Actuar

Identificar problemas y realizar acciones correctivas es una condición importante en el proceso de calidad. Esto se logra con una adecuada comunicación con las personas involucradas. En las empresas A y B se encontró que los canales de comunicación son buenos y permiten que los empleados manifiesten los problemas relacionados con el proceso de manera oportuna, situación que no ocurre en la empresa C, en la que se identifica que no existen canales abiertos de comunicación propiciados por los directivos para este fin entre los diferentes niveles de la organización.

Un principio de la calidad es que si los resultados no son buenos “hay que hacerlo otra vez”, esta conciencia conlleva al mejoramiento continuo. En las tres empresas analizadas este principio se encuentra arraiga-

do en las personas por lo que puede afirmarse que existe un proceso de mejoramiento continuo acorde con los planteamientos teóricos.

Sólo en la empresa A se detectó una adecuada interacción entre las diferentes áreas; en las empresas B y C se encontraron dificultades en el establecimiento de este tipo de relaciones de cooperación e integración. Se hace evidente con mayor énfasis en la empresa C como consecuencia de la mala comunicación que existe en la organización.

En el proceso de calidad total actuar exige que las personas de la organización se integren bajo procesos sociales de cooperación, basados en la calidad de las comunicaciones entre personas y áreas de trabajo, de esta forma se adquiere conciencia de mejoramiento continuo en las personas lo que las lleva a actuar en el propósito de la calidad. En las tres empresas analizadas se observan resultados diferentes en el aspecto de integración y cooperación. Curiosamente las personas sí han aprendido a hacer el trabajo cuantas veces sea necesario. Significa que como valor predomina y tiene impacto en los resultados del proceso desde la perspectiva de la eficiencia, pero es evidente que no existe conciencia entre los empleados sobre las razones por las cuales hay que hacerlo. Podrá ser más una exigencia de desempeño que una responsabilidad asumida con el producto, los clien-

tes y la empresa, aspecto en el que insiste desde su perspectiva teórica la calidad total.

Variable cultura corporativa

Percepción de la calidad

Satisfacer las expectativas y necesidades del cliente interno y externo es un resultado evidente del proceso de calidad total, como fundamento y característica que le identifica. En las tres empresas esta situación no se conoce totalmente al no existir estrategias de información que permitan conocer el nivel de satisfacción de los clientes externos para los que la calidad de la comunicación, aspecto mencionado anteriormente, no es un asunto conocido. Esta situación señala que la aplicación del proceso de calidad en las tres empresas está lejos de los fundamentos establecidos en las teorías que explicitan este aspecto como fundamento.

Si bien las tres empresas disponen de métodos o instrumentos para conocer la satisfacción del cliente, éstos no proporcionan la confiabilidad necesaria, obteniendo información que no es suficiente para conocer cuál es la real percepción que tiene el cliente sobre la calidad del producto o servicio. Es de resaltar que la satisfacción del cliente dentro de la cultura de la calidad propuesta para la empresa C no es un valor aprendido por sus empleados.

Conocer qué piensa el cliente del producto o servicio a través de la retroalimentación permanente que éste pueda ofrecer se constituye en un insumo básico para el mejoramiento continuo. En general se encontró ausencia de una retroalimentación permanente de clientes y proveedores ya que ninguna de las empresas en estudio la recibe.

Integrar una filosofía de excelencia en el proceso de calidad exige tiempo. El proceso de cambio para integrar la calidad ha sido lento y difícil en las empresas analizadas. Para el caso de la empresa A ésta ha logrado compromiso por parte de sus empleados con algunos de los elementos de la filosofía y sus principios, adoptándolos. En las empresas B y C se han incorporado aquellos fundamentos relacionados con el proceso productivo.

La ausencia cultural de rasgos altamente arraigados a los fundamentos y principios sobre los que se construye la calidad es una situación evidente en las tres empresas. La ausencia de valores, normas, procedimientos y técnicas eficientes que permitan conocer lo que el cliente piensa del producto y servicio es un síntoma evidente de que la calidad no es un rasgo arraigado en el personal de las empresas. Sin embargo, parece ser un contrasentido que si lo es a nivel de normas de producción que se aprenden y aplican para alcanzar la eficiencia en el proceso productivo.

Principios y valores

El liderazgo es considerado como un factor importante que por su gestión incorpora el factor humano al proceso de calidad. Dentro de esta perspectiva los resultados de la investigación señalan que éste no ha sido efectivo en este aspecto en las empresas B y C, en las que se identifica falta de compromiso con el proceso de calidad y no se han realizado las estrategias necesarias para lograrlo, como sí se ha hecho en el aspecto técnico. La empresa A muestra resultados más alentadores en este aspecto.

El empoderamiento o la capacidad que tiene el empleado de sentirse facultado para tomar decisiones dentro de un proceso de delegación que viene desde los líderes no es un rasgo arraigado en la cultura de las tres empresas analizadas, se siguen utilizados parámetros basados en órdenes que surgen de la relación jefe-subordinado, antes que una orientación para que el empoderamiento sea una realidad dentro del proceso para generar un mayor sentido de pertenencia y compromiso en los empleados.

La filosofía de calidad se aprende a través de diferentes acciones y estrategias que deben ser coherentes con Planear-Hacer-Verificar y Actuar (PHVA). Las tres empresas promueven actividades encaminadas a involucrar a clientes, proveedores y empleados dentro de la cultura de ca-

lidad. Sin embargo, no se tiene una idea clara del impacto real de estas acciones, pues al evaluar algunos aspectos se encontró que no hay involucramiento efectivo de alguno de los anteriores agentes en el proceso. La empresa A sigue mostrando mayores avances en este sentido, frente a las empresas B y C.

Los resultados de la implantación de la cultura de la calidad se ven reflejados progresivamente en el nivel de compromiso de los agentes que participan. En la empresa A, que lleva más tiempo en este proceso, la calidad ha entrado a formar parte del estilo de vida de los empleados; en las empresas B y C algunos empleados proyectan una actitud positiva al proceso y otros no. Podría afirmarse que en estas dos últimas el proceso de calidad no es un rasgo arraigado en su cultura y por tanto no está en la conciencia colectiva de sus integrantes.

La difusión de la filosofía de calidad no ha sido un aspecto intensivo y permanente hacia clientes y proveedores en las tres empresas. Estas se han enfocado más en la difusión entre los empleados.

La filosofía de la calidad que involucra sus principios y valores no ha sido aprendida de manera plena por las personas de las empresas analizadas. De los cinco factores de esta variable solamente en la empresa A se cumplen en un 60%. En las empresas B y C, apenas llegan a un 20%.

Esto significa que tales principios y valores han sido predicados y enseñados, pero no se han aprendido de manera total. Además, la difusión a clientes y proveedores es poca. Podría afirmarse que al no estar internalizados estos principios y valores en la conciencia colectiva, no es posible identificar logros del proceso dentro de los fundamentos de la tecnología.

Enfoque hacia las personas

La calidad total propicia la creación de programas que involucren y apoyen a las personas de la organización. Las tres empresas analizadas han desarrollado programas enfocados más al aspecto técnico que al humano, en la empresa A este tipo de eventos es frecuente, mientras que en las empresas B y C son ocasionales.

A pesar de que se han desarrollado algunas actividades para lograr un mayor compromiso con el proceso de mejoramiento continuo por parte de los empleados, clientes y proveedores, la realidad es que los resultados no son satisfactorios, estos últimos no han sido involucrados efectivamente en el proceso en las tres empresas. En consecuencia, los niveles de compromiso no son los deseados por parte de los empleados especialmente en las empresas B y C. Es un poco mejor el resultado en la empresa A.

Los mecanismos para desarrollar el potencial de las personas y de esta manera lograr que se involucren y comprometan con el proceso de calidad y las metas establecidas se han orientado hacia logros productivos, antes que a propiciar en ellos una consciente y efectiva participación en el proceso en las empresas B y C. En la empresa A existen mecanismos y acciones que incentivan el desarrollo de las personas y su participación, por lo que hay algún nivel de compromiso.

El programa de calidad prevé la creación de medios adecuados que den satisfacción al empleado en su trabajo. En general, los medios que se utilizan en las empresas para motivar a los empleados no cumplen con su objetivo.

La confianza y seguridad que el empleado adquiera en su trabajo es un aspecto previsto como forma de asegurar la calidad por el desempeño de las personas. La baja participación de los empleados en la toma de decisiones no permite que esa seguridad y confianza sean efectivas dentro de las áreas de trabajo y, en general, en la organización. Esta situación es evidente en las tres empresas.

El proceso de calidad que tiene en cuenta la participación de las personas requiere que esta situación sea evidente y verificable en el contexto de la empresa. Los resultados de las empresas analizadas indican que de

los cinco factores estudiados para este tópico de "enfoque hacia las personas" apenas se cumple con un 73%, lo que significa que el proceso no ha generado confianza y seguridad a las personas participan en el proceso. Lo anterior evidencia que no se ha reafirmado una cultura propicia para el mismo.

Sistemas de control y apoyo

Los procesos de control deben ser liderados por los directivos y jefes de cada área, involucrando a los empleados para que adquieran compromiso y autonomía en su trabajo, de esta forma el control se toma en un ámbito diferente al de la inspección. En las tres empresas analizadas los resultados permiten observar que estos procesos de control son liderados por los respectivos jefes de cada área, pero se presenta gran concentración de responsabilidad, al no ser involucrados los empleados en el mismo, soportándose en la inspección.

En las tres empresas se han identificado políticas, estrategias y acciones concretas para el buen mantenimiento de los equipos así como de los sitios de trabajo, lo que se refleja en la excelente calidad de sus productos y servicios.

En la empresa A se encontró que las instalaciones son adecuadas para cumplir con los objetivos del proceso de

calidad. En las empresas B y C éstos no han sido mejorados y adecuados según las necesidades de los clientes para lograr su satisfacción total.

En las empresas analizadas se han desarrollado manuales específicos para el proceso de calidad, sin embargo, en la empresa C la comunicación utilizada no se puede considerar como adecuada en la difusión de éstos y, por lo tanto, se percibe un menor compromiso de los empleados con las metas del proceso.

Las tres empresas cumplen en un 92% con los requerimientos relacionados en los factores para esta variable, por ello puede afirmarse que los sistemas de control y apoyo cumplen con su función dentro de la implantación del proceso de calidad total, especialmente en las empresas A y B. En la empresa C los resultados son diferentes sobre todo en la difusión de los manuales. Vale la pena volver a mencionar que la función de control se encuentra centrada en la inspección antes que en la participación activa de los empleados, alejándose de esta manera de los requerimientos que en su teoría propone el proceso de calidad total.

Políticas

Los parámetros de selección de proveedores y para los contratos de prestación de servicios están definidos y cumplen con los requisitos necesari-

os para el proceso de calidad en las empresas A y B. La empresa C no tiene suficiente claridad en este aspecto. En las tres empresas el exceso de trámite genera demora e incumplimiento en el proceso de compra, situación que podrá influir en los objetivos de la calidad.

En un proceso de calidad total la empresa debe tener claramente definidas políticas que permitan a sus empleados asumir nuevas responsabilidades para que, de forma empoderada y con parámetros de control previamente establecidos, desarrollen de manera eficiente sus labores con seguridad ante la responsabilidad asignada. Al respecto, en la empresa A existen esfuerzos en la conformación de equipos de trabajo interdisciplinario. Es claro que en las tres empresas estudiadas no existe una verdadera delegación de control, ya que no se da a los empleados la suficiente autonomía para tomar decisiones.

Con respecto a esta variable de las políticas para la calidad total es evidente que existen como parte de la filosofía de las tres compañías. La dificultad encontrada radica en que no se ejecutan acciones para cumplir con la misma. Apenas el 33% de los factores evaluados para esta variable se cumplen totalmente. Existe la idea de que quien responde por la ejecución de las mismas es el nivel directivo, razón por la que los empleados no se involucran en la ejecución de accio-

nes para cumplir con dichas variables o lo hacen de forma parcial. La situación de incumplimiento es más evidente en la empresa C.

Conclusiones sobre los resultados alcanzados

La aplicación del enfoque de calidad en las empresas estudiadas ha asegurado resultados favorables en los productos y servicios desde la perspectiva de la racionalización y eficiencia de sus procesos de producción, así como en los procesos operacionales y administrativos. Para la empresa A la eficiencia de este proceso se refleja en los certificados internacionales de calidad otorgados como consecuencia del mayor tiempo que lleva en su implantación y adecuación. En la empresa B se ha logrado un aseguramiento de la calidad en los procesos operativos. En la empresa C se observa mayor flexibilidad en la operación de la planta.

En las empresas A y B los procesos operacionales y administrativos han mejorado con la implantación de la calidad, aspectos que no se observan con la misma intensidad en la empresa C.

La empresa A desarrolla el proceso de calidad teniendo clara la importancia de la satisfacción y compromiso del cliente interno y externo logrando resultados favorables. Las empresas B y C, al dar mayor énfasis dentro del proceso de calidad a la

producción, han tenido dificultades en este aspecto ya que no se ha logrado el compromiso necesario por parte de los empleados y los proveedores, sin embargo han logrado satisfacer a sus clientes con sus productos y servicios, reafirmando los logros en la eficiencia de sus procesos productivos.

Como líderes en su mercado por el reconocimiento de sus productos, las empresas han alcanzado mayor posición competitiva por la aplicación del enfoque de la calidad, a pesar de que el proceso presenta debilidades especialmente en las empresas B y C. Por otro lado, la mejora de indicadores de gestión debe ser enfocada no sólo al factor técnico y productivo sino también al humano.

En las tres empresas estudiadas sus productos se encuentran sujetos a cambios que aseguran el mejoramiento continuo para, de esta forma, garantizar un producto cero errores.

La variable que evalúa los resultados del proceso de calidad en las tres empresas señala que el 73% de los factores analizados para esta variable se cumplen de manera total. Lo anterior deja entrever que desde el punto de vista técnico, aspecto que se refleja en la eficiencia de los procesos productivos y operativos, así como por el aseguramiento de la calidad mediante el mejoramiento continuo, se han obtenido valiosos logros. Además, la empresa A presenta ma-

yores avances en los aspectos humanos referidos en el proceso de calidad por la mayor participación de los agentes involucrados (clientes, proveedores, empleados, directivos), asunto que no se confirma de igual manera en las empresas B y C.

UNA REFLEXIÓN FINAL. CALIDAD TOTAL Y CULTURA CORPORATIVA

La calidad total es un proceso de la organización que se enmarca dentro de unos objetivos que permiten identificar dos aspectos básicos, así:

1. La eficiencia de los procesos y, en consecuencia, los beneficios en la calidad de sus productos como en la optimización de sus costos, lo que genera resultados satisfactorios a la empresa que lo adopte.
2. El involucramiento de las personas que participan en el proceso de la cadena productiva como son los proveedores, los empleados de la empresa (clientes internos) y los clientes que con el producto satisfacen sus expectativas y necesidades.

El equilibrio que se logre en términos de resultados en los aspectos anteriores garantiza el cumplimiento de los objetivos del proceso de calidad total.

El análisis de las experiencias de las tres empresas del sector industrial a lo largo de este trabajo deja entrever los

esfuerzos que cada una de ellas ha realizado en este propósito con resultados diferentes en una y otra. Esto evidencia que el deseado equilibrio no se ha conseguido a plenitud a pesar de ser organizaciones pertenecientes a un mismo grupo empresarial, con orientaciones compartidas y con algunos rasgos semejantes de su respectiva cultura corporativa, tal como se aprecia en la descripción que para cada una de ellas se ha realizado.

En este contexto, las preguntas que surgen son las siguientes:

¿Qué factores influyen para que un proceso de calidad total arroje resultados diferentes en empresas que se orientan bajo parámetros similares en su dirección?

¿Por qué razón se logran resultados en los aspectos técnicos de los procesos de producción y no así en los aspectos de participación de las personas involucradas en el proceso?

¿Qué situaciones influyen para que no se dé una vinculación efectiva en el proceso por parte de todas las personas involucradas en la cadena productiva?

¿Qué impide que haya una apropiación e internalización de los principios y fundamentos de la calidad total que se refleje en la acción?

Una aproximación de respuesta a estas preguntas nos ubica en el contex-

to de la línea de investigación propuesta sobre Cultura Corporativa en la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios de la Universidad del Rosario. Sobre esta base se proponen las siguientes respuestas.

La diferencia de resultados se enmarca en el contexto temporal, lo cual explicaría que el proceso de calidad total requiere de un tiempo, que en el mediano y largo plazo va generando, por un aprendizaje de las personas, los resultados esperados.

Los rasgos de la cultura corporativa que caracterizan a cada empresa son el motor que impulsa, facilita el proceso o genera resistencia al mismo.

Las estrategias internas de socialización y aprendizaje de los principios y la filosofía del proceso se perciben y apropian de manera diferente en las personas de la organización.

La participación, el compromiso, así como la constancia de la alta gerencia, son el motor que jalona el proceso y la base para que las personas de otros niveles lleven a la acción los principios y fundamentos de la calidad total.

La vinculación efectiva de los proveedores y de los clientes que compran (el cliente externo) es una actividad que exige tiempo, dedicación y seguimiento que las empresas no necesariamente están dispuestas a asumir por alguna razón.

Los mayores esfuerzos se centran en los aspectos técnicos del proceso dado que éstos permiten visualizar resultados inmediatos reflejados en reducción de costos, mayor productividad, incremento en los niveles de eficiencia, racional aprovechamiento de insumos, manejo racional de inventarios, capacidad de respuesta a demandas del mercado en unidades producidas y otros que proyectan la bondad del proceso de calidad total.

Las anteriores respuestas son un ejercicio, a manera de hipótesis de primer grado, que este autor propone frente a las situaciones que se evidencian en la información que aparece en este análisis, el cual se encuentra enmarcado en una investigación de carácter exploratorio y descriptivo como la presentada a lo largo de este artículo.

La validación y confirmación de que las hipótesis anteriores expresan lo sucedido en las empresas analizadas supone una actividad complementaria de investigación que puede ser un punto de referencia para éstas, si en algún momento existe el interés por ello.

A continuación, para propósitos de este artículo, el autor pretende presentar algunas explicaciones que podrían ser coherentes en la validación de las hipótesis planteadas y que pueden constituirse en marco de referencia para encontrar la razón de por qué se presentan las situaciones

descritas. Este análisis se encuentra en la línea de cultura corporativa mencionada anteriormente y que dentro de uno de sus proyectos de investigación plantea como hipótesis general que “La cultura corporativa que caracteriza a las organizaciones colombianas es contraria a los requerimientos y exigencias de las tecnologías de gestión, lo que explica las dificultades de su aplicación de las mismas en este contexto”.⁴

Lo anterior significa que en las tres empresas analizadas por razones de su cultura corporativa no existen los requerimientos que garanticen el éxito en la adopción de tecnologías de gestión, sino se modifican esos rasgos de cultura que se fundamentan en sus propios modelos administrativos.

Así, la hipótesis anterior podría validarse en algunos supuestos que dentro de la línea sobre Cultura Corporativa ya mencionada, este autor propone en uno de los documentos escritos:⁵

“La Cultura Corporativa que caracteriza a las organizaciones colombianas se fundamenta en los modelos administrativos planteados por Frederick Taylor, Henry Fayol y Max Weber, los cuales están en contraposición con los fundamentos de tecnologías de gestión que surgen a partir de la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo”.

“La Cultura Corporativa que caracteriza a las organizaciones colombianas no ofrece oportunidad de éxito en su aplicación a tecnologías de gestión porque los fundamentos teóricos sobre los cuales se construyen una y otra son abiertamente contradictorios en su concepción acerca de la participación del hombre”.

“El éxito en la aplicación de tecnologías de gestión en las organizaciones colombianas depende de la posibilidad que éstas tengan de conocer las condiciones sobre las cuales actúa el hombre (la cultura corporativa) y la capacidad que éstas tengan de responder a las exigencias de tales tecnologías sobre la participación del hombre”.

Es posible encontrar consistencia entre los anteriores planteamientos, la hipótesis general de la línea y las hipótesis de primer grado que surgen como consecuencia del análisis del proceso de calidad total en las tres empresas analizadas, que en definitiva expliquen las razones por las cuales el proceso de calidad total no ha alcanzado resultados de una manera integral como lo proponen sus autores en sus fundamentos y filosofía.

⁴ Proyecto de investigación línea de cultura corporativa: experiencias en la aplicación de tecnologías de gestión en las empresas colombianas. FAEN, 1999. Carlos Eduardo Méndez Álvarez.

⁵ “Tecnologías de gestión en la empresa colombiana: las enseñanzas que nos dejan”, *Revista Universidad del Rosario*, 92 (582), enero-marzo de 1999.

Veamos algunos argumentos que podrán dar sustento a lo anterior:

Con relación a la concepción que se refiere a los modelos administrativos de carácter taylorista y weberiano, es evidente que en las tres empresas analizadas se reafirman y se cumplen algunos rasgos de estos modelos en los que se da poca posibilidad de participación al individuo dentro de la organización, en esquemas bajo los cuales cada persona debe hacer su trabajo como la organización lo determina a través de la “descripción del puesto”, con la consiguiente evaluación de resultados por parte de aquellos cargos que tienen autoridad y, en consecuencia, responsabilidades de supervisión; lo anterior se reafirma por el énfasis que en las mismas se da a la inspección al no existir una delegación para el control de estos resultados. Por otro lado, la dinámica de la comunicación sobre el trabajo a través de órdenes en sentido vertical descendente reafirma las razones por las cuales no hay otras formas de comunicación que por su frecuencia tengan más un sentido de apoyo e involucramiento en los procesos de calidad total. La visión de un enfoque cerrado de organización, en el que solamente se hace énfasis en procesos internos para la eficiencia desconociendo los aportes y la participación que en el mismo pueden tener los clientes externos y los proveedores se evidencia en los resultados analizados en las tres empresas en los factores que corresponden a la

percepción de la calidad de la variable Cultura Corporativa. La racionalización alcanzada en los procesos técnicos cumple con los propósitos de estos modelos, y este aspecto es el mayor logro del proceso de calidad total en las empresas al adoptarlo especialmente cuando además los sistemas de control y apoyo se cumplen en su totalidad de acuerdo con los parámetros del mismo.

Es una realidad que los modelos administrativos que fundamentan la organización generan un sistema de significados y comportamientos colectivos que las personas manifiestan en la dinámica de su actividad dentro de la organización. Al existir rasgos tayloristas y weberianos en las tres organizaciones objeto de este análisis se encuentra explicación de por qué la forma de participación de las personas de todos los niveles en el proceso de calidad no es la deseada de acuerdo con la filosofía de la calidad total que hace énfasis en que éste debe caracterizarse por su “enfoque hacia las personas”. En las empresas analizadas no se desarrolla el potencial de las mismas al no existir estrategias contundentes y efectivas que las involucren por esquemas participativos, creándoles mayor satisfacción, seguridad y confianza, lo que les permitirá a su vez llevar a la acción los principios de la calidad total una vez aprendidos. Esto se evidencia en algunos aspectos del factor *hacer* en la variable Gestión para la Calidad. Definitivamente, los modelos administra-

tivos tayloristas y weberianos son antagónicos por principio al modelo inspirado en la teoría de las relaciones humanas; para el caso concreto de las empresas objeto de este análisis, éstos son influyentes en los resultados obtenidos en aquellos aspectos en los que la calidad total enfatiza en la participación efectiva de las personas de la organización bajo esquemas de autodirección y autocontrol, como factores que influyen en la motivación, compromiso y alto sentido de identificación y pertenencia con este proceso.

La organización tiene una cultura corporativa que el autor de este artículo define como:

La conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre éstos.⁶

Aquí vale la pena pensar cuáles son los rasgos de la cultura corporativa de cada una de las empresas analizadas, pues la interrelación de los factores influyentes en la misma no permiten que exista coherencia entre ésta y los requerimientos de la calidad total. Cuando se evalúa la varia-

ble “concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre”, podría afirmarse, por la descripción de cada empresa, que en el grupo empresarial que las cobija existe una clara definición de carácter humanístico y de preocupación por las personas de la organización. Con referencia a la variable Estructura, los resultados nos dicen que por su connotación weberiana y en alguna medida fayolista aspectos tales como jerarquía, autoridad y responsabilidad división del trabajo, subordinación, supervisión y control, centralización y comunicación, explican los resultados del proceso de calidad total que exige otra dinámica diferente en estos aspectos a la de la concepción de los autores mencionados. Resulta evidente que los resultados de algunos factores de las variables analizadas en las tres empresas no se cumplen de acuerdo con los principios de la calidad total por rasgos en la estructura organizacional que les son contrarios.

Se puede afirmar que aunque desde una perspectiva filosófica de lo que es la concepción del hombre en la organización y el marco de acción en que éste se desempeña, determinado por la estructura, en las tres empresas analizadas existe cierto antagonismo entre las dos variables de la

⁶ “Un marco teórico para el concepto de Cultura Corporativa”. Borradores de Investigación. Serie Documentos. Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios- FAEN, No. 1, mayo de 2000.

cultura corporativa, que por su influencia produce diferentes tipos de manifestaciones en el comportamiento de las personas en la perspectiva de la variable Sistema Cultural en ritos, mitos, creencias y valores en cada empresa, prevaleciendo aquellos determinados por la estructura. Con relación a la variable Clima Organizacional, puede ser extensivo, que al igual que en otras organizaciones colombianas, en éstas existen aspectos que influyen el ejercicio de liderazgo, el control y el proceso de decisiones bajo esquemas más autocráticos que participativos. En otros aspectos como motivación, identificación con los objetivos de la organización, calidad de las relaciones interpersonales y procesos de cooperación en el trabajo, los resultados podrían ser satisfactorios en las personas de las tres empresas.

En este orden de ideas, un análisis de la información obtenida y evaluada dentro del concepto de cultura corporativa definido por la línea de investigación de la FAEN, permite afirmar que al realizar una descripción de la misma, los rasgos altamente arraigados en la cultura corporativa de cada una de las tres empresas analizadas no son favorables a los requerimientos exigidos por el proceso de calidad total, lo que explica los análisis anteriores.

Este trabajo pretendió presentar los resultados de la aplicación de la tecnología de calidad total y evaluar sus

resultados en tres empresas del sector industrial en Colombia. El deseo es que las conclusiones sirvan para orientar una línea de acción para los directivos de empresas, al igual que para las analizadas, que deciden iniciar procesos de transformación para la excelencia y eficiencia de sus procesos y resultados.

Implementar procesos de cambio en organizaciones exige un claro conocimiento sobre los fundamentos en que se sustenta el proceso, para este caso la tecnología de calidad total.

La cultura corporativa de la empresa en la que se lleve a cabo un proceso de cambio es determinante para el éxito en su fase de implantación.

Debe existir un conocimiento previo de los rasgos de la cultura corporativa de la empresa e iniciar el proceso de cambio a partir de la creación de las condiciones y los requerimientos que la tecnología exige.

Debe existir coherencia entre el discurso (los principios y fundamentos de la tecnología), los requerimientos de la tecnología y su acción, y las condiciones de la organización determinadas por la cultura corporativa.

Los procesos de cambio no pueden quedarse en la difusión de su filosofía y fundamentos sino que hay que llevarlos a la acción. En éstos debe existir compromiso de todas las personas de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Berry, Thomas H. (1992), *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total*, Bogotá, Mac Graw Hill.
- Corporación Calidad (1998), "Implementación de la gestión integral. Casos reales", Colombia.
- Ladrón de Guevara, Laureano (1978), "Metodología de la investigación científica. Problemas del método en ciencias sociales", Bogotá, Facultad de Filosofía, Universidad de Santo Tomás.
- Lock, Dennis y David J. Smith (1991), *Cómo gerenciar la calidad total. Estrategias y técnicas*, Bogotá, Legis.
- López Cárdenas, Claudia Catalina y Diana Magnolia Torres Rodríguez (1999), Experiencias de calidad en tres empresas del sector autopartes: un marco de reflexión. Trabajo de grado, Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios, Universidad del Rosario, Bogotá.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo (2000), "Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa", *Borradores de investigación*, No. 1, Serie Documentos, Facultad Altos Estudios de Administración y Negocios. Bogotá, Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo (1999), "Tecnologías de gestión en la empresa colombiana: las enseñanzas que nos dejan", en *Revista Universidad del Rosario*, 92 (582), marzo, Bogotá.
- Valderrama Sánchez, Hugo Fernando (1997), *Guía práctica para la implantación de la calidad total en las empresas*, octava edición, Bogotá, Editorial Marbella. &

El desarrollo de un centro empresarial en el ámbito rosarista



María Camila Ramírez B.*

Recibido: enero de 2004 - Aprobado: marzo de 2004

RESUMEN

Con el objetivo de impulsar un modelo de desarrollo para un centro empresarial en el ámbito rosarista, es necesario tomar como base la teoría sobre la cual se enmarca el funcionamiento y la necesidad de crear un centro empresarial en Colombia, acorde con las condiciones del entorno actual a escala gubernamental, empresarial y educativa, caracterizado por un alto contenido tecnológico e innovador.

Palabras clave: creación empresarial, innovación, incubación.

ABSTRACT

With the objective to prompt a Model of Development for a Business Center in the Rosario University, is necessary to take like base, the theory on which the operation is framed and the need to create a Business Center in Colombia, harmonious with conditions of the present environment to educational, business, and governmental scale, characterized by a high content of technological and innovative.

Key words: enterprice creation, innovation, incubation.

INTRODUCCIÓN

Dadas las condiciones del mercado y las necesidades del país enfocadas hacia la proyección de jóvenes colombianos, se hace ineludible la creación de mecanismos que les permitan obtener la capacitación y facilidades económicas requeridas para llevar a cabo ideas empresariales que logren atender un mercado cada vez más globalizado y competitivo.

Por lo anterior, y teniendo en cuenta que la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario es pionera en la educación de los colombianos, y máxime cuando cuenta con facultades en donde se forman y forjan hombres con espíritu empresarial,

* Administradora de empresas. Universidad del Rosario. Programa de Jóvenes Investigadores. Colciencias.

no sería válido que esta prestigiosa alma máter de la educación no contara con organismos orientados hacia la formación y creación de empresas, que fortalezcan el espíritu empresarial de sus profesionales y contribuyan al desarrollo del país.

La inmediatez en el desarrollo del proyecto empresarial tanto para estudiantes como para egresados, ha venido posponiéndose por la falta de conocimiento de entidades de apoyo y asesoría en este campo, razón por la cual es importante que la Universidad del Rosario participe activamente en el desarrollo empresarial, apoyando el proyecto de la incubación y la formación de empresarios desde la Universidad.

Es importante resaltar que a nivel internacional actualmente existen 2.500 incubadoras de empresas, que a su vez han generado 19.000 empresas y 245.000 empleos. En Estados Unidos se encuentran ubicadas 900, al igual que en Europa, concentradas principalmente en Alemania y Corea donde existen actualmente 300 en cada uno de estos países; las 700 incubadoras restantes están ubicadas en América Latina; de otro lado, vale la pena aclarar que el 87% de las empresas incubadas en el mundo aun están funcionando.¹

En Colombia, para el 2002 se crearon 2.348 empresas micro, 72 pequeñas y dos medianas empresas, que generan aproximadamente 28.000

empleos. Estas cifras demuestran que en Colombia, a pesar de su situación político-económica, ha tenido lugar el desarrollo empresarial; sin embargo la juventud colombiana no ha desarrollado suficiente espíritu emprendedor y, adicionalmente, las instituciones se han opuesto al empresariado; esta cultura debe cambiar en el transcurso de los próximos años.

Así mismo, "El Estado y las Universidades deben hacer que se expanda de manera fecunda la asociación de mentes brillantes e imaginativas, la capacidad de trabajo, la iniciativa comercial y la concurrencia de los esfuerzos financieros" (Uribe, 2003).

De acuerdo con lo citado, es importante resaltar que en los países subdesarrollados, donde su fundamento es el desarrollo de productos tradicionales, se ve restringida la posibilidad de generar ventajas competitivas, directamente relacionadas con el enfoque tecnológico del mundo actual; es por esta razón que se hace fundamental la búsqueda de mecanismos que permitan a las empresas acceder a recursos de alto contenido innovador en forma de capital y de know-how o conocimiento que encamine sus esfuerzos hacia el desarrollo económico y social del país.

¹ Entrevista con Carlos Andrés Mora, director de proyectos de la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia (IEBTA), 2003.

Todo lo anterior está directamente relacionado con el apoyo que pueda brindar el sistema financiero, el de mercado, el legislativo y el educativo, dirigido a hacia la creación de empresas en cada uno de sus ámbitos, favoreciendo económicamente sus innovaciones, absorbiéndolas, dando estímulo, protección y, finalmente, impulsando cultura emprendedora.

MARCO TEÓRICO

A través de la experiencia de académicos, consultores e incubadoras de empresas, y fundamentándose en conceptos acerca de la educación superior y la creación de empresas se identificó cómo el entorno económico y académico deben involucrarse en la creación de un centro empresarial en la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Lo anterior demuestra cómo la investigación, la extensión y la docencia se constituyen en parte esencial de la educación superior, y así mismo fundamentan el desarrollo empresarial y económico del país.

De acuerdo con el análisis realizado, el Centro Empresarial permitirá generar en los estudiantes de la Universidad del Rosario el espíritu emprendedor a través del apoyo, la guía y colaboración brindada a los mismos para el desarrollo de sus proyectos empresariales. Adicionalmente, su aporte al país en términos de crecimiento económico y social ge-

nera un cambio significativo en la calidad de vida afectada por el conflicto social colombiano, y traducida en necesidades básicas insatisfechas por falta de recursos de millones de colombianos.

Entorno nacional

En el proceso de formación del centro empresarial es necesario evaluar el comportamiento de las variables externas a éste, para lo cual se analizará el entorno nacional colombiano teniendo en cuenta la normatividad respecto al tema, así como el apoyo que brindan las entidades gubernamentales a la creación de empresas desde su base como son las instituciones educativas.

Es así como se encuentra que la Ley 590 de 2000 promueve el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Algunas de las disposiciones que aplican al caso de las universidades son las siguientes:

Artículo 29. Incorporación al sistema nacional de ciencia y tecnología y red de centros de desarrollo tecnológico.

Artículo 30. Agrupaciones empresariales. Creación de parques industriales, tecnológicos, incubadoras y centros de desarrollo productivos y de investigación.

Artículo 31. Programas educativos para mipymes y creación de empresas. Independientemente del derecho de Autonomía Universitaria, las Universidades

deberán involucrarse con esta clase de programas.

Artículo 33. El Icetex destinará recursos y programas para facilitar la formación y el desarrollo del capital humano vinculado a las mipymes.²

La recuperación del crecimiento económico es un factor fundamental para la solución de los problemas de empleo y pobreza, para garantizar la viabilidad de las reformas emprendidas en la década pasada y para avanzar hacia una sociedad más equitativa. La recuperación del crecimiento necesita un ambiente macroeconómico y social más estable y seguro. Sin seguridad en el campo y en las vías de comunicación, sin certidumbre sobre las reglas de juego y sin convicción sobre la viabilidad financiera de la Nación, será muy difícil retomar la senda del crecimiento económico. Por ello, para volver a crecer se requiere, ante todo, recuperar la seguridad física, restaurar la seguridad jurídica y ajustar las finanzas del Estado.

Pero esto no es suficiente. La reactivación económica en el corto plazo necesita esfuerzos focalizados y la recuperación del crecimiento en el mediano plazo exige ajustes regulatorios en los sectores de infraestructura y servicios públicos, inversiones en capital humano y ciencia y tecnología, y una política comercial coherente que conduzca a la inserción ordenada de la economía nacional en la economía mundial.

Para hacer sostenible el crecimiento en el largo plazo, el Gobierno llevará a cabo una serie de cambios normativos, regulatorios e institucionales orientados a propiciar la participación privada en los sectores de infraestructura,

minería y servicios públicos. Estos cambios no sólo atraerán mayores inversiones (nacionales y extranjeras), sino que permitirán superar los rezagos en infraestructura estratégica que, hoy en día, constituyen un obstáculo para el crecimiento económico. Así mismo, el Gobierno seguirá sentando las bases para una inserción ordenada de la economía nacional en la economía mundial y dará un impulso sin precedentes a la formación de capital humano en todos los niveles. Dadas las restricciones fiscales, el énfasis de la política de crecimiento descansa en estimular la participación privada en sectores estratégicos, aumentar el impacto de las inversiones públicas y eliminar las trabas burocráticas y otros impedimentos a la iniciativa privada (Plan Nacional, 2002-2006).

Respecto a lo anterior vale la pena resaltar que una de las vías que genera crecimiento económico es el impulso de la pequeña y mediana empresa:

las Mipymes representan 94% de los negocios del país. La crisis económica de los últimos años ha afectado, de manera notable, a las microempresas, las cuales han sufrido tasas de mortalidad superiores al 50%. Los principales problemas de la Mipymes están asociados a sus bajos niveles de productividad, explicados, a su vez, por el rezago tecnológico y el escaso capital físico y humano. En el caso de las microempresas rurales, la poca escolaridad, unida al aislamiento de los mercados y a las

² <http://www.sic.gov.co/Normatividad/Leyes/Ley%20590-2000.htm>

restricciones crediticias, constituyen las principales barreras para su consolidación y crecimiento; razón por la cual se hace necesario el desarrollo de Sistemas de Apoyo empresarial enfocados hacia el desarrollo científico y tecnológico de manera que éstas logren suplir las problemáticas anteriormente enunciadas de las Microempresas, generando con ello el crecimiento económico del país (Plan Nacional, 2002-2006).

Teniendo en cuenta las condiciones del entorno actual enfocado hacia la tecnología y entendido como un factor primordial en la creación de empresa, se ha observado que

en la última década la política científica y tecnológica se ha centrado en el fortalecimiento del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (SNCT), con el propósito de desarrollar la capacidad para la generación, transferencia y apropiación del conocimiento. De esta manera, se le ha dado prioridad a tres líneas de acción: a) articulación y coordinación de los agentes del SNCT; b) creación de condiciones y capacidades para la generación de conocimiento científico y tecnológico de acuerdo con los estándares internacionales de calidad más exigentes; y c) la creación y fortalecimiento del Sistema Nacional de Innovación (SNI), como un soporte al mejoramiento de la competitividad de la economía.

La inversión pública en ciencia y tecnología se canaliza a través de los presupuestos de Colciencias y de otras entidades del Estado. Los recursos destinados a innovación, competitividad y desarrollo tecnológico han aumentado en los últimos años, en gran medida como

resultado de los aportes del SENA al SNI, así como por la puesta en marcha de algunas iniciativas de los Ministerios de Comercio Exterior y de Desarrollo Económico. Aunque la inversión en ciencia y tecnología ha disminuido desde 1996, en el mismo periodo se han multiplicado los mecanismos de financiación. Hoy el gran reto es articular los diferentes mecanismos para racionalizar los escasos recursos públicos (Plan Nacional, 2002-2006).

Con el fin de facilitar la innovación y el desarrollo tecnológico, el SENA promoverá, proporcionará y fomentará la investigación aplicada para mejorar la competitividad de los sectores productivos, en articulación con las cadenas y los clusters, para los cuales buscará diversificar y ampliar los estímulos financieros mediante créditos para proyectos de innovación, estímulos tributarios para la inversión de recursos propios en proyectos de investigación, innovación y desarrollo tecnológico, y esquemas de garantías a Mipymes para acceso a créditos para el mismo tipo de actividades. De otro lado, Colciencias promoverá las relaciones de mutuo beneficio en procesos de innovación entre universidades, empresas y otras organizaciones productivas. Se seguirán apoyando los centros de desarrollo tecnológico, los centros regionales de productividad y las incubadoras de empresas de base tecnológica (Plan Nacional, 2002-2006).

Con lo anterior se busca impulsar la cultura investigativa en los diversos ámbitos formativos, desde la educación básica hasta el final de los estudios académicos en todos sus niveles y así mismo en la práctica empresarial.

Educación superior en Colombia

Con el objetivo de entender los principios que sustentan la educación superior en Colombia, es importante considerar la normatividad referente a esta temática; así mismo, vale la pena recalcar que tal normatividad está regida por la Ley 30 de 1992, de la cual se enunciarán algunos apartes del primer Título, el cual trata los fundamentos de la educación superior en Colombia.

Artículo 1. La Educación Superior es un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral, se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional. (...)

Artículo 3. El Estado, de conformidad con la Constitución Política de Colombia y con la presente Ley, garantiza la autonomía universitaria y vela por la calidad del servicio educativo a través del ejercicio de la suprema inspección y vigilancia de la Educación Superior.

Artículo 4. La Educación Superior, sin perjuicio de los fines específicos de cada campo del saber, despertará en los educandos un espíritu reflexivo, orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico que tenga en cuenta la universalidad de los saberes y la particularidad de las formas culturales existentes en el país. Por ello, la Educación Superior se desarrollará en un marco de liber-

tades de enseñanza, de aprendizaje, de investigación y de cátedra.

Capítulo 2. Objetivos

Artículo 6. Son objetivos de la Educación Superior y de sus instituciones:

- a) Profundizar en la formación integral de los colombianos dentro de las modalidades y calidades de la Educación Superior, capacitándolos para cumplir las funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiere el país.
- b) Trabajar por la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones y, promover su utilización en todos los campos para solucionar las necesidades del país.
- c) Prestar a la comunidad un servicio con calidad, el cual hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo y a las condiciones en que se desarrolla cada institución.
- d) Ser factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético a nivel nacional y regional.
- e) Actuar armónicamente entre sí y con las demás estructuras educativas y formativas.
- f) Contribuir al desarrollo de los niveles educativos que le preceden para facilitar el logro de sus correspondientes fines.
- g) Promover la unidad nacional, la descentralización, la integración regional

y la cooperación interinstitucional con miras a que las diversas zonas del país dispongan de los recursos humanos y de las tecnologías apropiadas que les permitan atender adecuadamente sus necesidades.

h) Promover la formación y consolidación de comunidades académicas y la articulación con sus homólogos a nivel internacional.

i) Promover la preservación de un medio ambiente sano y fomentar la educación y cultura ecológica.

j) Conservar y fomentar el patrimonio cultural del país. (...)

Artículo 30. Es propio de las instituciones de Educación Superior la búsqueda de la verdad, el ejercicio libre y responsable de la crítica, de la cátedra y del aprendizaje de acuerdo con la presente Ley.³

De acuerdo con la Ley 30 de 1992 anteriormente enunciada, y el Plan de Desarrollo Nacional de 2002-2006 de la Presidencia de la República, la educación se considera como un factor esencial del desarrollo humano, social y económico, y un instrumento fundamental para la construcción de equidad social. Por ello resulta preocupante que a pesar de los esfuerzos realizados y los avances innegables, Colombia no haya logrado universalizar el acceso a una educación básica de calidad.

La cobertura en educación superior ha mostrado un crecimiento moderado aunque insuficiente. Este obedece más

a un proceso de diversificación dentro de las mismas instituciones que a la creación de nuevas organizaciones.

El sistema de educación superior es inequitativo. En 1993, sólo 3,5% de los dos quintiles de ingreso más bajo asistía a una institución de educación superior, comparado con un 36% en los quintiles más altos. Para 1997, la distancia entre estos dos grupos se había incrementado: 9% de los más pobres asistía frente al 65% de los más ricos.

Los bajos niveles de cobertura coexisten con un alto porcentaje de cupos vacantes, lo que indica que el problema no es solo de inversión pública sino también del direccionamiento de la oferta y de demanda. La oferta de crédito educativo es limitada y constituye una importante barrera para acceder a la educación superior. En el año 2000, solo 55.000 alumnos (6% de la población matriculada) accedieron a financiación con recursos del Icetex (Plan Nacional, 2002-2006).

Respecto a la calidad,

en los últimos años se ha hecho un esfuerzo para contrarrestar el deterioro en la calidad de la educación superior generado por el crecimiento desordenado de la oferta durante la década de los noventa. Para satisfacer las expectativas y necesidades de la sociedad en materia de calidad de los programas de educación superior, se ha venido implementado el Sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la edu-

³ <http://www.cna.gov.co/legislacion/ley30-92/titulo1.php>

cación superior, el cual está integrado por la acreditación voluntaria de programas e instituciones, estándares mínimos de calidad y exámenes de calidad de la educación superior (Ecaes). Mediante este sistema, se han acreditado 138 programas de pregrado en 26 instituciones de educación superior, que representan el 3,9% del total de programas objeto de acreditación (Plan Nacional, 2002-2006).

El tema de eficiencia educativa involucra varios aspectos, entre ellos el

Escalafón Docente, cuyo cambio se debe en parte a los incentivos del estatuto docente expedido en 1979, el cual premiaba el tiempo de servicio y no la calidad del desempeño del maestro. El nuevo estatuto de profesionalización docente, expedido en junio de 2002, busca revertir ese proceso al establecer como principal criterio de ascenso las competencias de los docentes. Uno de los factores que ha limitado la eficiencia en el proceso de descentralización es la ausencia de un sistema de información integrado. Esto dificulta la asignación eficiente de los recursos y la adecuada planeación, evaluación y seguimiento de los programas.

Así mismo la Ley 715 de 2001 constituye una herramienta fundamental en la solución de los problemas de ineficiencias en el sector educativo. La Ley sustituye la regla de distribución prevaleciente (que premiaba a las entidades territoriales con mayores plantas de personal sin generar incentivos para el uso y distribución eficiente de los recursos) por una regla que tiene en cuenta el número de niños y niñas atendidos y por atender. Sin duda, la nueva regla generará incentivos

no sólo para ampliar la cobertura sino también para mantenerla.

El crecimiento excesivo e indiscriminado de instituciones de educación superior, no corresponde a criterios de calidad y pertinencia social y, además, desfigura el carácter de las categorías institucionales que integran el sistema de educación superior.

El sistema de educación superior en Colombia, a diferencia de lo que ocurre en países de larga e importante tradición académica, presenta un número excesivo de instituciones, distribuido en técnicas, tecnológicas, universitarias y universidades, que solamente en los últimos 7 años (1990-1997) ha pasado de 210 a 272 instituciones y que, tratándose de las universidades, prácticamente se ha duplicado (de 50 a 94), sin que la cobertura de estudiantes se haya ampliado de manera significativa, ni su tamaño promedio y, lo que es más preocupante, con bajos niveles de calidad y con una indefinición e imprecisión muy notorias sobre el verdadero carácter de cada tipo de institución. En efecto, la cifra total de estudiantes matriculados en 1996 no llegaba siquiera a 700.000 y, en términos generales, las instituciones en promedio sólo atienden un poco menos de 2.500 estudiantes por institución y en el caso de las universidades únicamente 5.500 por entidad.⁴

Siendo la docencia, la investigación y la extensión los tres fundamentos de la educación superior en Colombia—y así mismo de la Universidad del Rosario—, es importante que la

⁴ http://www.unal.edu.co/paginas/sistema_educacion.html

creación de un centro empresarial se rija bajo el mismo concepto potencializando la docencia a través de su esquema académico, la investigación para el desarrollo empresarial, el estudio de casos y la extensión con relación al enfoque hacia otros ámbitos universitarios, en diferentes ciudades y personas interesadas en el tema, enfocado siempre hacia la calidad académica.

La creación de empresas en la universidad

Antes de empezar a definir los centros empresariales en las universidades es importante entender por qué éstos deben ir a las universidades, fundamentado en las razones dadas por la Incubadora de Empresas de Antioquia (Incubar) y José Luis Virumbrales, Universidad Carlos III de España.

La dificultad en los jóvenes universitarios para crear empresas se debe principalmente a:

- Los jóvenes no creen lo suficiente en ellos mismos.
- Los adultos, en Colombia, creen muy poco en los Jóvenes.
- Los tiempos de la educación superior en Colombia corren más lento que el mundo del nuevo empresarismo.
- La velocidad de gestión de la información y el conocimiento de los maestros y profesores son bastante reducidos frente a las necesidades de la economía digital.

- Los jóvenes aprenden formas de hacer las cosas, vigentes y oportunas para un mundo empresarial que ya no existe.
- El modelo de empresas en el que se culturiza a los muchachos no coincide con el tipo de empresarismo que puede responder por la generación de riqueza en el inmediato porvenir del País.
- Falta de fuentes de capital de inversión. Las mezclas de financiación también se globalizaron, en los conceptos y en los oferentes.
- La disposición al riesgo es casi inexistente. También son erradas las ideas de competir y crecer.
- Pareciera que las oportunidades no están dadas, si lo único que se tiene es inteligencia y mucha dedicación.
- Pesimismo por la situación actual de Colombia. Para los jóvenes, el futuro profesional en Colombia aparece oscuro y en cualquier otra parte es mejor.
- La universidad, asumiendo la responsabilidad de la formación superior, y contribuyendo a la generación de conocimiento y al desarrollo científico y tecnológico.
- La Universidad como agente activo del Sistema de Innovación.⁵

Por lo anterior, es importante revisar las relaciones entre la universidad y la empresa o medio externo, recordando que las universidades que poseen mayor capacidad de investigación y desarrollo en países desarrollados realizan proyectos de innovación con el sector empresarial,

⁵ Universidad de Almería, España, 2003. www.val.es/universidad/PRAEM/jornadas/ponencias/ponencia13.pdf

en esta dinámica, el desarrollo del espíritu de empresa es una de las prioridades del Ministerio de Educación y del gobierno colombiano enfocado hacia la generación de empleo, lo que demuestra la importancia de introducir el espíritu de empresa en el sistema educativo y universitario.

Así mismo, es importante recordar que la conciencia sobre la necesidad de aumentar la competitividad nacional, regional y empresarial en un marco de globalización, debe traducirse en la definición de nuevas propuestas y mecanismos

institucionales más interactivos, que comprometan a las universidades principalmente en su continua participación e interacción con el mundo empresarial.

Según el XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Área Incubación de Empresas de Base Tecnológica y Parques Tecnológicos, 1998, algunas formas de colaboración de la universidad y la empresa son el intercambio de ideas, el intercambio de personas, las dotaciones compartidas y el intercambio de información (ver cuadro 1).

CUADRO 1. Formas de colaboración Universidad-empresa

Formas de colaboración	Acciones
Intercambio de ideas	Contactos informales favorecidos por la utilización conjunta de instalaciones no directamente relacionadas con el trabajo (cafetería, restaurante, deportes, gimnasio,...).
Intercambio de personas	Cesión de personal investigador a la empresa, participación de personal de la empresa en las investigaciones de la universidad, realización por parte de los estudiantes de prácticas, proyectos o tesis en empresas.
Dotaciones compartidas	Realizando trabajos por separado o estableciendo contratos para trabajar conjuntamente.
Intercambio de información	Bibliotecas y bases de datos, seminarios ofrecidos por la universidad y adaptados a cada empresa, conferencias o clases especiales dadas por personal de la empresa, centros de transferencia de tecnología.

Fuente: XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial; Área Incubación de Empresas de Base Tecnológica y Parques Tecnológicos, 1998.

La introducción de metodologías avanzadas enfocada hacia el espíritu empresarial ha conseguido resultados espectaculares en los Estados Unidos, donde en los últimos 25 años se ha pasado de un índice del 10% de jóvenes pro-emprendedores al índice actual del 70%.⁶

En esta misma línea es importante recalcar que a las universidades les corresponde la comercialización y explotación de los resultados de investigación (capacidades, servicios y/

⁶ <http://www.magazine-hazlo.com/w31-sistemaeducativo.htm>

o productos), con lo cual se incorpora valor al grupo investigador y a la universidad formando parte del patrimonio institucional; así mismo, la potencial explotación por terceros implica la obtención de beneficios para la universidad.

La incubación de empresas

Las incubadoras se conciben como “Una estructura organizativa creada para prestar apoyo a las nuevas iniciativas empresariales, a través de la cual se favorezca el nacimiento, crecimiento y expansión de nuevas empresas.”⁷

Los objetivos fundamentales de una incubadora son:

- Facilitar y contribuir al desarrollo de nuevas empresas con un alto nivel de calidad.
- Dinamizar la cooperación empresarial.
- Difundir la cultura emprendedora.

Los servicios de las incubadoras están dirigidos a aquellas personas que deseen iniciar un negocio o ampliar su empresa. Deben ser ante todo entidades que promuevan la identificación de ideas o proyectos innovadores para convertirlos en empresas rentables y con oportunidades de mercado.

El enfoque de acción de las incubadoras de empresas se fundamenta en ser

facilitadores para que aquellas personas interesadas en crear una empresa, cuenten con una orientación que le permita asumir adecuadamente el reto que significa la profesión de ser empresario. Consecuentemente, sus nuevas empresas poseerán todas las características necesarias para sostener una posición competitiva dentro del mercado, generando un desarrollo y crecimiento para sí mismos y para la ciudad.⁸

El objetivo final de las incubadoras de empresas según la Cámara de Comercio de Bogotá y su centro Nueva Empresa es “Formar más y mejores individuos con calidad de emprendedores, generadores de más y mejores empresas que potencien y dinamicen el desarrollo sostenible desde una perspectiva regional”.⁹

En un marco de competitividad como el actual, las empresas capaces de sobrevivir serán aquellas que puedan adaptarse al mercado y ofrecer un servicio o producto de calidad, así como de integrarse en el ámbito de las nuevas tecnologías. Las pequeñas y medianas empresas van a tener que llevar a cabo un gran esfuerzo de cambio y adaptación para ser competitivas.

Las incubadoras de empresas han logrado incentivar la relación entre las universidades y las empresas, generar

⁷ <http://empleo.universia.es/alumno/creatuempresa/index3.jsp?idcategory=4655&idtheme=12558>

⁸ http://www.empresario.com.co/nueva_empresa/

⁹ http://www.empresario.com.co/nueva_empresa/

modelos de desarrollo urbano-industrial, establecer redes de apoyo e intercambio de productos-servicios e información, aprovechar programas y subsidios estatales, asociarse con organismos privados –universidades y centros tecnológicos–, generar redes de comercialización y nuevos negocios, reciclar edificios y áreas urbanas, promover inversiones y consolidar empresas, y apoyar a empresarios que apuestan por el futuro.

La universidad y otros centros de investigación, los empresarios y el poder público, en todas las esferas, tienen en la incubadora una oportunidad de transformar ideas y tecnología en productos y empleos, contribuyendo al incremento del nivel de desarrollo regional, dentro de una propuesta más racional de aprovechamiento de los recursos naturales, técnicos, financieros y humanos.

A un nivel macro las incubadoras tienen entre sus diversos objetivos generar empleos altamente calificados, promover la investigación y el desarrollo de las instituciones académicas promotoras, reforzar el prestigio de la universidad asociada, y acelerar el desarrollo industrial de la región. En un nivel más detallado, otros autores agregan que su objetivo es estimular la creación y el fortalecimiento de empresas de base tecnológica que puedan suplir necesidades de nichos de mercado emergentes, ofreciendo ambiente apropiado y dotándolas de mayor capacidad técnica y gerencial, a fin de volverlas competitivas en el mercado interno y externo (Camacho).

Existen diferentes tipos de incubadoras de empresas dentro de las cuales

podemos considerar las siguientes clasificaciones según su forma de incubación, tipo de proyectos a incubar y estructura.

1. Forma de incubación: ésta tiene dos subclasificaciones:

a) **Start-Up**: este modelo está orientado a apoyar a personas, profesionales jóvenes que quieran desarrollar una actividad empresarial, teniendo en cuenta que para ello se requiere de financiamiento externo o público. Este esquema tiene como desventajas que es mayor el riesgo y normalmente son ideas que desarrollan individualmente personas que tienen claro el plan de negocios pero no necesariamente cómo llevarlo a la práctica en un futuro.

b) **Spin-Off**: se conciben también como aceleradores de proyectos, en donde las ideas nacen desde empresas y reciben financiamiento de estas mismas para el desarrollo de un nuevo producto o iniciativa. Desde el punto de vista del sector empresarial representa la acción dinámica de una empresa dirigida a apoyar, por diversos medios, los proyectos e iniciativas empresariales que surjan entre sus asalariados. El spin-off estratégico surgió como nueva forma de apoyo a la creación de Pymes (ver cuadro 2).

CUADRO 2. Modelos de Spin-off

Modelos	Subdivisiones
Spin-off reactivo	De conversión: su objetivo es gestionar planes sociales explícitos o anticiparse a situaciones de excedentes de empleo potenciales.
	De externalización: busca preservar una competencia reconocida cuya gestión externa permite su conservación y desarrollo.
Spin-off proactivo	Estratégico: se produce para favorecer el crecimiento externo de actividades o productos en relación directa con la empresa principal.
	Ofensivo: favorece la creación de empresas innovadoras organizadas en red, para la explotación de nuevos productos o nuevos mercados.

Fuente: <http://lanic.utexas.edu/pyme/esp/publicaciones/biblioteca/iter/incubadoras.html>

2. Tipo de proyectos a incubar: las incubadoras pueden diferenciarse en:

a) **Incubadoras de empresas de base tecnológica.** Entidades encargadas de apoyar el nacimiento y las primeras etapas de desarrollo de nuevas empresas, con la condición de que su factor competitivo sea el conocimiento (base tecnológica).

b) **Incubadoras de empresas tradicionales o productivas.** Las incubadora tradicionales o productivas buscan identificar proyectos sociales, ambientales y económicamente viables, para brindar un acompañamiento continuo, a través de la gestión, elaboración de planes de negocios, formulación de proyectos y asesorías en las diferentes áreas empresariales.

Los agrupamientos o *cluster* se convierten en la estructura de la incubadora, entendiendo éstos como conglomerados empresaria-

les que crean sinergia a partir de relaciones efectivas, buscando consolidar negocios y convenios con cada uno de los actores participantes, como: proveedores de materias primas, empresas transformadoras, instituciones académicas, de investigación y apoyo, entidades financieras y comercializadoras, entre otras.

c) **Incubadoras de empresas mixtas.** Albergan empresas de ambas características.

3. Según su estructura se clasifican en:

a) **Física.** Las incubadoras de empresas con estructura física brindan servicios de asesoría especializada, capacitación e infraestructura administrativa a los pequeños y micro empresarios en forma compartida con la finalidad de consolidar el desarrollo de estas empresas. Estas incubadoras, al igual que las virtuales, se orientan a la creación de

nuevas empresas y la formación de jóvenes empresarios. Adicionalmente esta estructura permite el desarrollo de dos modalidades de funcionamiento dentro de esta clase de incubadora:

- Intramuros: al interior de la incubadora.
- Extramuros: con acompañamiento continuo y personalizado, sin requerir una permanencia física dentro de las instalaciones de la incubadora.

b) **Virtual.** “La Incubadora Virtual es un sistema de gestión de información y conocimiento para la identificación, creación y desarrollo de empresas innovadoras, con estrategias gerenciales que se fundamentan en tecnologías de información, Internet e interacción con recursos de la industria del soporte o de la consultoría, asesoría y demás facilitadores.”¹⁰

ESTUDIO DE MERCADO

Para el estudio de mercado se realizaron dos tipos de encuestas, una a estudiantes y otra a egresados. En la encuesta realizada a los estudiantes se utilizaron entrevistas por intercepción en la universidad, en donde se les entregó personalmente la encuesta a los alumnos de carreras afines al tema empresarial, tales como administración de empresas y administración de negocios internacionales.

En el caso de los estudiantes se tomó una población de 417 personas, con una muestra de 199 que proporcionó un nivel de confianza del 95% y un error no muestral del 5% (ver anexo 1).

Respecto a la metodología empleada para encuestar a los egresados se utilizaron encuestas vía correo electrónico, enviando el formato correspondiente a la lista de administración de empresas que maneja la oficina de egresados de la Universidad del Rosario.

Como se muestra en la ficha (ver anexo 1), se tomó una población de 500 personas a las cuales les fue enviado el correo. Respecto a la muestra cabe aclarar que no podía ser determinada con exactitud dado que la metodología empleada no permitía hacerlo. Sin embargo, se obtuvo un nivel de respuesta de 45 egresados, con una confianza del 95% y un error no muestral del 5%.

Una vez culminado el análisis de los resultados arrojados en la encuesta aplicada a estudiantes y egresados, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

En las preguntas número tres (ver anexo 2), ocho (ver anexo 3) y doce (ver anexo 4) se encontró una in-

¹⁰ www.caf.com/attach/0/default/INFORME_FINALDEFEXPORTE1.doc

terrelación y coherencia satisfactoria de la encuesta, puesto que en las tres preguntas la relación es positiva y consecuente con las preguntas subsecuentes, así:

A la pregunta número tres, “¿En su proyecto de vida ha definido ser empresario?” la respuesta positiva correspondió al 95% para los Estudiantes y 83,7% para los egresados; en la pregunta ocho, “¿Le gustaría recibir asesoría y apoyo por parte de la universidad en donde estudia para el desarrollo de su idea de negocio?”, la respuesta positiva corresponde al 94% para estudiantes y 85% para egresados; finalmente la pregunta doce, “¿Le gustaría participar en algún programa de incubación de empresas?” la respuesta positiva corresponde al 87% para estudiantes y 87% para egresados.

Los datos expuestos respecto a los encuestados, tanto estudiantes como egresados, permiten concluir que esta interrelación es favorable y significativa para el fin del proyecto; teniendo en cuenta que el 95 y 83,7% respectivamente desean tener su propia empresa, y con un porcentaje de respuesta mayor o igual en las siguientes preguntas, se concluye que ese mismo porcentaje participaría en un programa de incubación, y adicionalmente le gustaría recibir apoyo de la Universidad del Rosario.

DESARROLLO DEL MODELO

El centro empresarial de la Universidad del Rosario se estructura a partir de dos características propias de las incubadoras: la forma y el tipo de proyecto.

Definición

Según la forma de incubación el centro empresarial de la Universidad del Rosario se desarrolla como un modelo de incubación Start-Up, orientado a apoyar personas, profesionales jóvenes que quieran desarrollar una actividad empresarial, teniendo en cuenta que para ello se requiere de financiamiento externo o público a través de concursos enfocados al empresarismo y recursos propios de la Universidad según sea el caso, y si las directivas así lo estipulan.

Y según el tipo de proyectos a apoyar se enmarcaría como mixta, puesto que alberga empresas de base tecnológica y tradicionales o productivas.

Objetivo general

El centro empresarial de la Universidad del Rosario tiene como objetivo dar apoyo y orientación a los estudiantes y egresados de la universidad, para el desarrollo y la consolidación de sus ideas y proyectos empresariales; bus-

cando que puedan funcionar hacia el mediano y largo plazo, en condiciones de sostenibilidad.

Misión

El Centro Empresarial de la Universidad del Rosario busca promover la creación y consolidación de empresas en el ámbito rosarista a través de un proceso de preincubación, constitución, evaluación y posincubación que contribuya al desarrollo social y económico del país, a través de convenios institucionales con otras universidades, buscando siempre el trabajo interdisciplinario entre los proyectos a incubar.

Visión

El centro empresarial de la Universidad del Rosario se constituye como generador de empresas exitosas asegurando el desarrollo empresarial de los rosaristas y sus asociados a partir de la capacitación, apoyo y asesoría a sus ideas emprendedoras.

Características operativas

La primera etapa de una empresa es crucial dentro de su proceso de desarrollo y crecimiento futuro, haciendo fundamental la asesoría en sus procedimientos operativos y de

infraestructura, que por lo general son costosos.

Por lo anterior, se ha creado un mecanismo de fácil acceso que responde a la necesidad de estos aspectos en el mercado emprendedor como son las incubadoras de empresas y los centros empresariales, que a un bajo costo y con un alto grado de especialización, logran satisfacer ampliamente estas necesidades de los empresarios desarrollando sus ideas y proyectos de manera planificada y organizada.

Etapas en el proceso de incubación

Sensibilización

Es importante que esta etapa de sensibilización se inicie con la comercialización del centro mediante la divulgación de la universidad y sus programas. Este proceso pretende desarrollar el espíritu emprendedor de los estudiantes desde el primer semestre en diferentes fases, como se describe a continuación:

Fase cero

Los estudiantes de primer semestre recibirán un plegable informativo el primer día de la inducción, donde encontrarán las características del centro empresarial de la universidad, una invitación a la charla introductoria del empresarismo (dictada por el

director de proyectos del centro empresarial) y la programación del ciclo de conferencias del semestre. Adicionalmente, durante el primer semestre de funcionamiento del centro los demás estudiantes de semestres superiores encontrarán adjunto a su recibo de matrícula el plegable mencionado. Vale la pena aclarar que de aquí en adelante solamente los estudiantes de primer semestre recibirán este folleto informativo.

Fase uno

Durante cada semestre se programarán cuatro conferencias, en la franja universitaria, sobre el empresarismo y los casos exitosos al respecto, dictados por conferencistas invitados, docentes, egresados, dueños de empresas consultadas por el Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial (Cidem), o jóvenes empresarios vinculados con las diferentes incubadoras del país. Además se proyectará una serie de videos que ilustrarán el desarrollo empresarial del mundo en sus diferentes ámbitos comerciales.

Las conferencias buscarán promover en los estudiantes iniciativas para la creación de empresas, concatenadas con la formación académica que se obtiene a lo largo de la carrera de acuerdo con el plan de estudios estipulado por cada facultad.

Fase dos

Durante el primer semestre del año de iniciación del programa se desa-

rollará un módulo específico por facultad con una intensidad equivalente a dos horas distribuidas de la siguiente forma:

30 minutos: charla acerca del empresarismo del mundo actual, dictada por el director de proyectos.

Una hora: dos invitados que compartan con los estudiantes su experiencia en el ámbito de la creación de empresas.

30 minutos: charla acerca del centro empresarial rosarista, su funcionamiento, convenios y la importancia de los grupos interdisciplinarios dentro de la gestión empresarial, dictada por el director comercial del mismo.

Durante el primer semestre de funcionamiento del centro esta fase estará dirigida a los estudiantes de tercer semestre en adelante; cabe aclarar que las fases cero y uno del proceso de sensibilización se llevarán a cabo paralelamente con la fase dos; de otro lado, durante los semestres subsecuentes a la iniciación del programa de sensibilización del centro, la fase dos se llevará a cabo solamente durante el tercer semestre de cada carrera, con las mismas características enunciadas.

Preincubación

En esta etapa el centro empresarial de la universidad está comprometido con el emprendedor (el estudiante o

egresado) a idear proyectos basados en las necesidades latentes en el mercado, fundamentadas en las investigaciones realizadas por los estudiantes, el Cidem y los docentes, provenientes de la comercialización del servicio de investigación y desarrollo prestado por el Cidem. Por otro lado, el centro analizará la viabilidad de cada una de estas ideas, en cuanto al grado de innovación que contengan, para que una vez aprobadas se desarrolle el plan de negocios correspondiente.

Fase tres

Esta etapa del proceso se llevará a cabo a partir del cuarto semestre, en donde el estudiante podrá tomar como parte de sus créditos complementarios la asignatura semillero empresarial, dirigida por un docente conocedor del tema empresarial, con características de investigador. Esta materia tendrá una intensidad de 64 horas, cuatro cada semana, de las cuales dos son teóricas y dos prácticas, buscando con ello incentivar la investigación y el desarrollo de las ideas por parte del estudiante, apoyado en la labor permanente de investigación del centro empresarial. Esta fase pretende estructurar y analizar la factibilidad de la idea.

Fase cuatro

En esta fase se dictará una asignatura complementaria llamada crea-

ción empresarial, cuyo prerequisite es el semillero empresarial, dirigida por un docente conocedor del tema, con características de empresario, que encamine su conocimiento hacia la estructuración de planes de negocio de acuerdo con los requisitos del mercado (concursos, formatos de plan de negocios de incubadoras, etc.). Esta materia tendrá una intensidad de 64 horas, cuatro cada semana, cumpliendo con la misma metodología del semillero empresarial, buscando ser una clase personalizada teniendo en cuenta las necesidades de cada grupo interdisciplinario y su respectivo proyecto, estructurado en la materia semillero empresarial.

Las materias mencionadas funcionarán bajo el esquema transversal de complementación en la estructura funcional del programa del centro empresarial con el pénsum académico de cada facultad.

Es importante resaltar que para las personas externas al ciclo de emprendimiento del centro existirá un diplomado que no sólo resume las fases tres y cuatro, sino que adicionalmente le brindará capacitación en diferentes áreas y temas que contribuirán significativamente en su proceso de incubación de empresa. Vale la pena recalcar que este diplomado estará disponible para cualquier estudiante que desee tomarlo, así ya haya cursado el ciclo de emprendimiento del centro.

Constitución y evaluación

Fase cinco

Una vez estudiado y aceptado el plan de negocios con su respectivo cronograma, se inicia el proceso de consolidación de la idea a través de las asesorías externas materializadas por los docentes de la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios y del centro empresarial, en las diferentes áreas y especialidades, guiando al empresario hacia el desarrollo del negocio.

Culminada esta etapa se realizará un concurso anual organizado por el centro entre los proyectos resultantes de este proceso, que busca distribuir capital semilla a los cinco mejores proyectos, de acuerdo con una clasificación establecida según el grado de innovación y calidad de las ideas, entregando a los cinco mejores proyectos la suma equivalente a \$30.000.000 para iniciar su funcionamiento. Es importante resaltar que a cada uno de estos proyectos el centro le está obsequiando el 5% del monto recibido y el 95% restante se amortizará a 36 meses con tasa de interés equivalente a 0%, bajo el criterio de financiación mediante los créditos blandos, pagaderos un año después de la entrega del primer 26,6% de los recursos (en total \$40.000.000). Así mismo, el centro entregará \$10.000.000 mensuales a los cinco proyectos elegidos, siempre

y cuando éstos lo requieran (ver características financieras).

Los proyectos se dirigirán hacia los diferentes entes de apoyo empresarial si así lo requieren, tales como las incubadoras de empresas, concursos gubernamentales, inversionistas de riesgo e instituciones de fomento financiero y empresarial (IFI, Mincomex, Bancoldex, Proexport, Banca de Segundo Piso, etc.), quienes a su vez prestarán acompañamiento, asesoría permanente y futura a los proyectos en cuestión. Previendo cualquier eventualidad relacionada con el incumplimiento de las partes se firmará un contrato en el que se estipulen claramente los deberes, derechos y obligaciones de las partes involucradas en el proceso. Vale la pena resaltar que todos los proyectos preincubados recibirán apoyo y orientación por parte del centro empresarial, independientemente de que hayan sido remitidos a otras entidades de apoyo empresarial.

El proceso de incubación de la empresa es de máximo un año, ya que una vez cumplido ese tiempo, la empresa deberá continuar con la fase de posincubación.

Posincubación

Fase seis

Esta etapa se inicia una vez es consolidada la razón social de la empresa incubada, donde el centro empresarial

presta un servicio de extensión y fortalecimiento al proceso operativo como empresa ya constituida, generando con ello un amplio desarrollo de mejoramiento continuo en la compañía.

Es importante resaltar que de acuerdo con la necesidad de generar equipos de trabajo interdisciplinarios e investigaciones en temas tecnológicos, la universidad debe adelantar alianzas estratégicas como es el caso del convenio establecido con la Eafit para este tema, ya que su valiosa experiencia puede ser aprovechada por los estudiantes, conforme a las falencias de las universidades, específicamente en el tema de los programas académicos con los que cuenta cada una de ellas.

CONCLUSIONES

Las estadísticas y la realidad sobre las empresas en sus primeros años provocan impactos duros de asimilar pero siempre ofrecen aleccionadoras enseñanzas. En países desarrollados, y la gravedad aumenta para los llamados en vías de desarrollo, la tasa de mortalidad de empresas es verdaderamente impresionante (aún en EUA, un porcentaje superior al 60% de las nuevas empresas mueren antes de los dos años de su nacimiento).

Como una excelente respuesta al problema de la mortalidad de empresas jóvenes, la incubación de empresa ha probado que pueden revertir las estadísticas. Así, de las empresas acogidas por las incubadoras, sobreviven entre 70 y 80%, en vez de morir entre 60 y 80% de las creadas como pudiera esperarse

bajo distintas condiciones. Como ejemplo, conforme a estudios de 1997 de la Asociación de Incubadoras de Negocios de Estados Unidos de Norteamérica, se reporta que de las empresas que salen graduadas de las incubadoras, el 87% de éstas aún operaban satisfactoriamente. Iniciativas para la incubación de empresas son apoyadas por gobiernos e instituciones privadas de países desarrollados y en vías de desarrollo (Colombia, México, España, Israel, Japón, Australia, etc.).¹¹

De acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas en el estudio de mercado, se concluye que la necesidad de crear empresa es un deseo inherente en los administradores de empresas y específicamente en los administradores de empresas rosaristas, ya que éstos lo han identificado como parte de su proyecto de vida y, adicionalmente, como factor indispensable en el crecimiento económico del país.

Por lo anterior, es importante el desarrollo del tema empresarial desde una primera instancia como la universidad, donde el estudiante inicia su proceso de formación emprendedora y lo encamina hacia la innovación y creatividad en cada uno de los proyectos que desea realizar. Por ello, es de alta importancia y prioridad la creación de un centro empresarial en la Universidad del Rosario, siendo indispensable para la formación de jó-

¹¹ <http://www.intec.edu.do/campe/polidesa/empmipymefeb2.htm>

venes empresarios en el país de forma tal que esto se traduzca en factor de desarrollo económico, social y ambiental para el mismo.

Es importante recalcar que este centro empresarial debe iniciar su operación cumpliendo con las características básicas del mismo, específicamente en la etapa de pre-incubación, pero en su fase de constitución y evaluación cumple la función de una incubadora de empresa, lo que lo consolidará en un futuro como la incubadora de empresas de la Universidad del Rosario. Así mismo, el apoyo que brindará el Cidem en la etapa de sensibilización y posincubación, contribuirá a la revisión continua de la gestión del centro, potencializando las ideas innovadoras para la creación de empresas, siendo éste el principal impulsador del centro empresarial en el ámbito rosarista.

La importancia de crear este centro empresarial se ve claramente dimensionada según el artículo "Estudio revela trabas innecesarias para crear empresas en Colombia" del periódico *El Tiempo* del día 8 de octubre de 2003. En cuanto al tiempo que se requiere para abrir una nueva empresa en Colombia es de 60 días, mientras que en otros lugares como Nueva Zelanda y Canadá tan sólo se requieren dos días para este proceso; según la clasificación del Banco Mundial en donde se comparan 110 países, nuestra nación ocupa en este tema el puesto 66, ubicándose entre

las economías que tienen más trabas para hacer empresa. Éste es el punto en el que deben concentrarse las instituciones académicas para combatir esta clase de problemática desde una primera instancia como lo es la universidad, apoyando el desarrollo de la juventud colombiana.

El esquema de docencia, investigación y extensión es parte fundamental del desarrollo del ciclo de preincubación, teniendo en cuenta que en él se desenvuelven el fundamento y la esencia del proceso. De otro lado, es importante la formación de redes de apoyo en el sector académico y al exterior de éste con los sectores público y privado, en el tema del empresarismo, con el fin de generar conocimiento y producción académica al respecto.

En el estudio de mercado realizado y la tendencia del mundo actual hacia la creación de empresas, se logró comprobar el grado de aceptación que llegaría a tener una propuesta de esa índole dentro de la universidad a nivel de estudiantes, egresados y asociados, haciendo que este proyecto cobre importancia tanto a nivel interno como externo, teniendo en cuenta que para la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, éstos son la razón de su existencia, convirtiéndose en un requisito inherente en los estudiantes y egresados del claustro como desarrollo esencial de su proyecto de vida.

Conforme a lo analizado en este documento se encontró que la opción de generar empresas y vincularse a un centro empresarial universitario debe ser un acto voluntario del estudiante, incitado por el espíritu emprendedor que lo caracteriza, cultivando las habilidades y capacidades, no sólo del emprendedor al momento de desarrollar los proyectos, sino también de quienes tienen un perfil enfocado a la investigación, apoyando con ello los procesos de creación empresarial.

Teniendo en cuenta que el 69% de los estudiantes y 55% de los egresados tienen empresas familiares, la creación del centro empresarial en el ámbito rosarista se hace aún más relevante conforme a las necesidades de estas empresas respecto a asesoría, desarrollo y actualización empresarial.

Es importante recalcar que en este proceso los estudiantes no requieren adquirir nuevos conocimientos, sino consolidar los que ya poseen, teniendo en cuenta que su desarrollo empresarial dependerá exclusivamente

de su capacidad para creer en el proyecto y desarrollarlo, a través de la potencialización de sus habilidades, mediante el apoyo y la asesoría de los docentes implicados en este proceso, siendo éste uno de los principales objetivos del ciclo académico de un centro empresarial en la universidad.

Finalmente,

Todo joven con destrezas debe ser capacitado en su desarrollo, debe ser especializado para que compita con los mejores en la orbe. Que toda buena idea impulse la integración de un equipo y que éste cuente con acceso rápido a capital, con intereses bajos y plazos largos. Que toda idea buena aprehendida por un equipo competente, capitalizado oportunamente, se convierta en un negocio: el negocio que hará que la vida de un joven colombiano tenga futuro, despierte esperanza, suscite una sonrisa, garantice felicidad y progreso (Uribe, 2003).

Lo anterior reafirma el objetivo y razón social del centro empresarial de la Universidad del Rosario, comprometido con el desarrollo de la juventud colombiana.

ANEXO 1: FICHAS TÉCNICAS DE LAS ENCUESTAS

Ficha técnica encuestas a estudiantes Encuesta realizada en la universidad

Población	417
Muestra	199
Nivel de confianza	85%
Error	5%

Ficha técnica encuestas a egresados Encuesta realizada por correo electrónico

Población	500
Respuesta	45
Nivel de confianza	95%
Error no muestral	5%

ANEXO 2: GRÁFICAS PREGUNTAS TRES ENCUESTAS A ESTUDIANTES Y EGRESADOS

¿En su proyecto de vida ha definido ser empresario?



Se demostró la fuerte inclinación de los estudiantes hacia el campo empresarial, ya que un 95% lo tiene estipulado en su proyecto de vida, lo que a su vez se constituye como una plataforma favorable para la incuba-

dora. Adicionalmente, esta marcada iniciativa se vio enfatizada en convertirse en una realidad en un periodo estimado de cinco años en la mayoría de los casos.

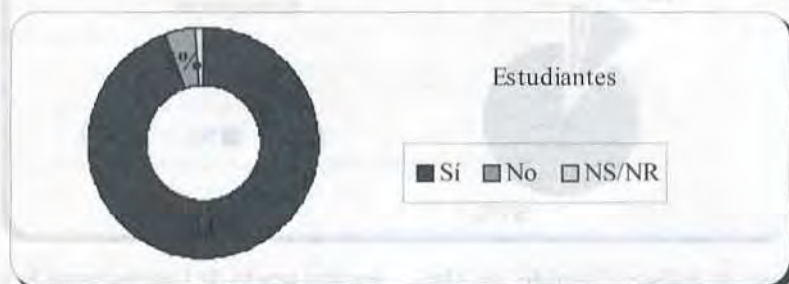


En los egresados se encontró que un porcentaje equivalente al 83,7% ha planeado dentro de su proyecto de vida

ser empresario en un plazo inmediato y en un plazo de cinco años en una proporción equivalente al 29,6%.

ANEXO 3: GRÁFICAS PREGUNTAS OCHO ENCUESTAS A ESTUDIANTES Y EGRESADOS

¿Le gustaría recibir asesoría y apoyo por parte de la universidad donde estudió para el desarrollo de su idea de negocio?



Se comprobó que a pesar del desconocimiento que existe en los estudiantes en cuanto a las instituciones que otorgan este apoyo, hay en ellos una inclinación hacia querer recibir

ayuda por parte de su universidad, lo que se ve claramente reflejado en el 94% de los encuestados que respondió positivamente frente al cuestionamiento.



En el caso de los egresados se encontró que el 85% demostró su claro interés hacia querer recibir esta clase de apoyo por parte de la universidad donde estudió. Es importante

resaltar que a pesar de que muchos ya han constituido su empresa también demostraron su interés en cuanto a recibir esta ayuda.

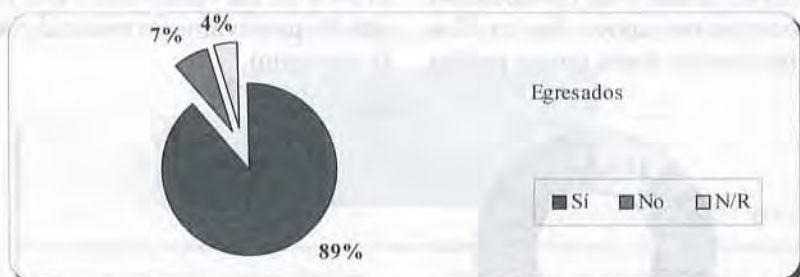
ANEXO 4: GRÁFICAS PREGUNTAS DOCE ENCUESTAS A ESTUDIANTES Y EGRESADOS

¿Le gustaría participar en algún programa de incubación?



A pesar de haber obtenido un alto porcentaje en la falta de participación de los estudiantes en programas de incubación, éstos muestran

un alto grado de interés hacia la vinculación con estos programas con un porcentaje del 87%.



Al igual que los estudiantes, los egresados también mostraron su interés con un porcentaje del 89% a querer participar en programas de incubación.

BIBLIOGRAFÍA

Camacho Pico, Jaime Alberto (1998), XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Costa Rica.

Gómez Moreno, César (1999), Algunas reflexiones personales sobre la crisis de la educación superior en Colombia.

Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006, Capítulo II: impulsar el crecimiento económico sostenible y la generación de empleo.

Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006, Ciencia, Tecnología e innovación.

Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006, Desarrollo de las Mipymes.
Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006, Estímulo a la innovación y al desarrollo tecnológico.

Uribe Vélez, Álvaro (2003), revista *Inalde* No. 9, Bogotá. &

Administración de la cadena de abasto de productos de consumo repetitivo en el hogar en Colombia. Aproximación a un marco histórico y teórico

Ricardo Acevedo Trujillo*

Recibido: febrero de 2004 - Aprobado: marzo de 2004

RESUMEN

Este trabajo intenta una primera aproximación teórico-histórica a la administración de la cadena de abasto en Colombia en el área de los almacenes que proveen bienes de consumo repetitivo en el hogar. El tema es pertinente puesto que el sector se encuentra en este momento en transformación, debido a la entrada de grandes capitales de la industria multinacional.

Desde la perspectiva del autor, los "superetes" entendidos como: "tiendas de barrio con caja de salida", son una oportunidad interesante para que el pequeño comerciante colombiano enfrente la entrada de estos capitales. En este sentido el artículo plantea un marco teórico para una aproximación a la gestión adecuada de estos establecimientos comerciales.

Palabras clave: superetes, administración de la cadena de abasto, merchandising.

ABSTRACT

The present work pretends to be a first theoretical and historical appraisal of the supply chain for convenience consumer goods in Colombia. With the rise of international huge capitals in the Colombian scenario this sector has been in permanent change.

Since the authors perspective "Superetes" (small neighborhood stores with at least one cash check point) established an interesting opportunity for small Colombian business men to avoid the pressure of foreign capitals. Present article is a framework to introduce small Colombian business men to the manage of their small businesses.

Key words: Superetes, supply chain management, merchandising.

* Profesor Universidad del Rosario FAEN. Correo electrónico: racevedo@urosario.edu.co

LA HISTORIA

El sector de la distribución en Colombia adquiere gran importancia en el mundo actual por tres razones esenciales: la primera, Colombia está aparentemente todavía en un nivel muy artesanal y con estándares de productividad y rendimiento por debajo de lo internacional. Esto se puede constatar en el estudio que realizó el SENA en el año 2000 llamado "Caracterización de la logística en Colombia". Segundo, por la reciente inversión de capitales multinacionales en el área de los minoristas de consumo masivo como las francesas Carrefour y Casino, la holandesa Makro y la norteamericana New Bridge, el ingreso de participantes tan poderosos obliga a una reflexión sobre la industria. Tercero, en la medida que el desarrollo de la tecnología de producción y de información hacen a los productos fáciles de imitar, el verdadero valor agregado que se puede otorgar a los clientes surge del trabajo que realiza el canal de distribución.

La administración de los canales de distribución comprende en la literatura disponible dos temas: el primero el relacionado con el almacén o punto de venta y el segundo relacionado con la logística o transporte de la mercancía al almacén. Las perspectivas históricas y académicas de estos dos temas constituyen el presente trabajo.

El comercio y el transporte se encuentran íntimamente ligados con la his-

toria del hombre y su civilización. Las civilizaciones más antiguas del Oriente Medio crecieron alrededor del comercio, transitando, en esa época, por caminos polvorientos a lomo de animales o por barco siguiendo la línea de la costa.

El caso colombiano no es diferente.

Tal actividad se valió hasta las primeras décadas del siglo XX de la arriería, de los tramos terminados del ferrocarril y de la navegación del río Magdalena, cuyos puertos de Honda, Nare, Berrío y Wilches enlazaban con los centros del interior, Buenaventura en el Pacífico, y Cartagena, Santa Marta y Sabanilla en el Caribe eran los puertos marítimos más importantes" (Jiménez, 1985: 25).¹

En la medida que el sistema empezó a desarrollarse con el crecimiento de la economía nacional aparecieron diferentes actores que lo hacían posible.

Estos recibieron el nombre de "Factores de Comercio" que eran apoderados con mandatos más o menos extensos para contratar en nombre y por cuenta del poderdante o para auxiliarlo en los negocios. Estos factores de comercio empezaron a contratar bajo su responsabilidad con portadores y remitentes, de modo que la red estuvo compuesta por embarcadores comisionistas, agentes y empresas de transporte (Dávila, 2003: 810).

Para comienzos del siglo XX se integraban arrieros, ferrocarril y camiones

¹ Citado por Dávila L. de Guevara (2003: 810).

pero, el rápido desarrollo de las redes de caminos centraron el crecimiento en el transporte por carretera. Los barcos y trenes que en 1925 movilizaban el 75% del tráfico empezaron a perder terreno con la ampliación de la red carretera. En 1957, los camiones transportaban ya el 69,5% de las cargas y en 1999 superaron el 85% (Salazar, 1958).²

De otra parte encontramos el almacén, que es la otra cara del desarrollo del comercio y que tiene su propia historia. Inicia con la tienda de pueblo o de barrio que ofrece lo mínimo para la supervivencia de las familias residentes del sector. Sin embargo, en la medida que aparece una nueva casta de personas, los comerciantes, su actividad particular, empieza a crecer y a especializarse. Surgen los almacenes de paños importados, de sombreros y las tiendas de víveres. Es la época de grandes comerciantes empresarios como los legendarios Samper y Pepe Sierra en Bogotá; los Restrepo, los Santamaría y muchos más en Antioquia, etc.

La historia de Carulla es un ejemplo apasionante de lo que fue la evolución del comercio detallista de alimentos en ciudades como Bogotá. Veamos un poco de su historia. El Escudo Catalán, fundado por José Carulla en el año 1907 "era un expendio de finos productos extranjeros de rancho y licores funcionaba en un lugar privilegiado (...) José Carulla emprendió la importación de conservas, dulces, galletas, tabacos, y delicados vinos y licores (...) allí era posible encontrar

tabacos holandeses, almendras italianas, galletas inglesas" (Carulla, 1987: 10-11).

La segunda guerra mundial le cambió la cara al mundo y al terminar surgieron ideas nunca antes vistas. El Escudo Catalán se transformó y recibió los primeros productos perecederos. "El éxito alcanzado gracias al novedoso sistema del almacén de Teusaquillo, donde las carnes y las verduras compartían vitrina con los artículos importados" (p. 27).

Fue el hijo de José Carulla, quien, finalmente en julio de 1953 abre las puertas en la calle 57 con carrera 21 del primer supermercado tipo "americano" (p. 34). Tenía como novedad que las cajas de registro estaban a la salida y el cliente tomaba los productos a su gusto, con su propia mano. La gran revolución del mercadeo de productos de consumo masivo.

Aquí se inicia una historia de cambio en la que la tienda de barrio conserva todavía hoy en día cerca del 50% del mercado total (la cifra no es precisa pero la utiliza Fenalco en sus presentaciones) sosteniendo su participación frente a grandes multinacionales de los autoservicios como las francesas Carrefour y Casino, la holandesa Makro y la americana New Bridge.

² Citado por Dávila (2003: 812).

Para enfrentar competidores tan poderosos la tienda de barrio se ha ido transformando paulatinamente. Primero, las tiendas crecen buscando surtidos más completos y convenientes para sus clientes. Empiezan las raciones personales, los créditos y una serie de estrategias de relación entre clientes y tenderos que les permiten sobrevivir. Segundo, el paso más importante lo realiza el tendero cuando, a imitación de los grandes almacenes, coloca las cajas en la salida. Esta modificación tiene una trascendencia importantísima puesto que, partir de ese momento, el cliente tiene la capacidad de decidir qué compra y, por tanto, determina la composición del surtido. Este paso ha permitido a nuestros tenderos convertirse en una verdadera alternativa al problema de competencia planteado por las grandes superficies. En la nueva área de ventas, extendida por la presión en el surtido que hace el consumidor, se pueden involucrar conceptos de mercadeo y merchandising que antes era imposible. Esta nueva modalidad se conoce en el medio de la distribución como superetes³ y aunque las cifras no son precisas Fenalco afirma que es el modelo de mayor crecimiento en el sector.

LA CADENA DE ABASTO

Esta breve historia nos permite pasar a definir los conceptos de logística y distribución que integrados se

conocen como “Administración de la cadena de abasto” en términos de lo que indica la ciencia de la administración a comienzos del siglo XXI.

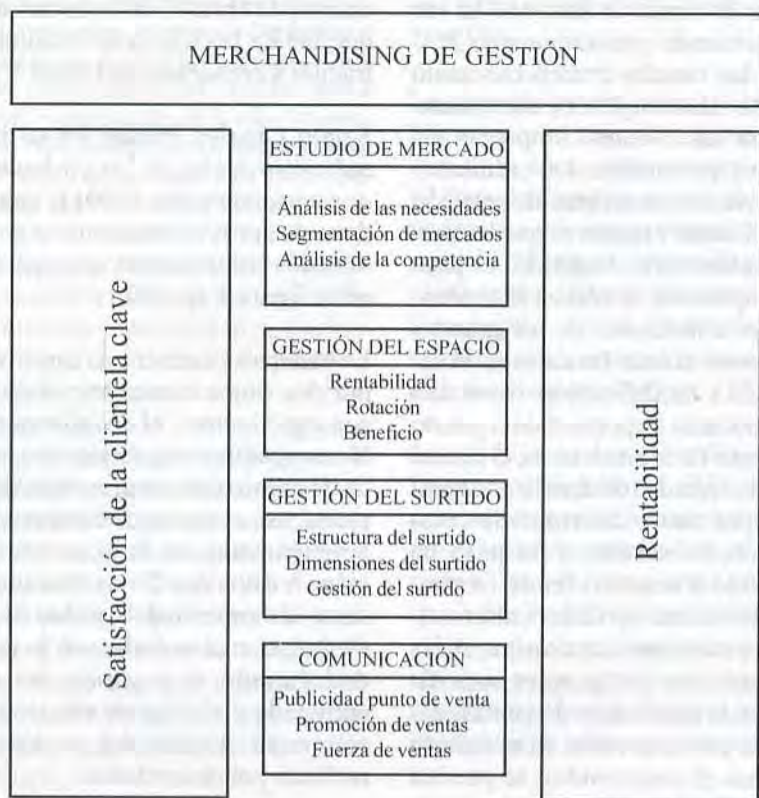
Según Charles Poirier en su libro *Administración de las cadenas de aprovisionamiento* (2001), una cadena de aprovisionamiento o abasto tiene los componentes que aparecen en la figura 1 (p. 10).

La cadena se encuentra conformada por dos flujos esenciales: el de bienes y productos y el de información. No es posible comprender una cadena de abasto sólo en el sentido de los productos, es necesario comprenderla también como un flujo de información. A estos dos flujos descritos se suma el momento del cambio de propiedad, el cual se realiza en su totalidad cuando el producto ha sido entregado y el flujo de efectivo que compensa el valor del producto es recibido por el vendedor.

Comprendido el canal de esta forma debemos iniciar su planteamiento estratégico; “un análisis de la cadena debería enfocarse en la línea de meta (demanda) no en el punto de arranque (oferta)” (Poirier, 2001: 11). La observación de Poirier nos conduce a entender la logística y la distribución como la capacidad de las empresas de satisfacer clientes y no

³ En algunos sectores de la cadena se conocen también con el nombre de “independientes”.

FIGURA 1



de suministrar productos. Esto cambia por completo el énfasis de la tarea estratégica del administrador pues ya no es suficiente con concentrarse en la investigación de operaciones sino que surge un componente nuevo, el cliente, entendido como fundamento de la sociedad y unidad básica del cambio.

Para entender al cliente como unidad de cambio es necesario reconocer que éste toma sus decisiones de compra utilizando procesos perceptivos rela-

tivamente sencillos pero muy personales, casi únicos para cada caso. El desconocimiento de esta realidad por parte del proveedor del producto-servicio se refleja en políticas y procesos equivocados que provocan la pérdida progresiva de los clientes, la sensible disminución de los ingresos y, eventualmente, la desaparición del mercado.

Desde esta perspectiva, los supuestos sobre los que se basaban los modelos de gestión gerencial de mercadeo se

han modificado: el cliente pasó de ser concebido y tratado como un sujeto pasivo de consumo a ser un sujeto activo de la relación comercial; el producto, antes objetivo último de la comercialización, pasó a ser un instrumento que favorece el desarrollo de relaciones continuas de mutuo beneficio con el cliente. Por otro lado, el esfuerzo organizacional centrado en obtener la mejor utilidad en cada transacción le da paso a una comercialización relacional en la que la lealtad juega un factor decisivo en la proyección y desarrollo del negocio.⁴

Sin embargo, el impacto más contundente se presenta en el ámbito de los canales de distribución, los cuales se amplían y convierten en los verdaderos generadores de valor agregado y por consiguiente de utilidades. En un mundo en el que los productos resultan fácilmente imitables, como planteamos arriba, la marca y el trabajo de los canales son la mejor opción para lograr diferencias que realmente pueda percibir el consumidor.

Lograr diferencias reales a los ojos del consumidor exige un nivel muy alto en la experiencia de compra. Para lograr este nivel, los canales de distribución, y su aliada la logística, generan nuevas formas de comprender y calificar la acción empresarial y específicamente la acción de mercadeo. Ésta les exige incluir por un lado a las personas que generan y mantienen la relación con los clientes, y por el otro, considerar dentro

de su plan estratégico los avances en la informática y el almacenamiento y manejo de datos. Desde esta perspectiva, que es la que estamos planteando, el ser humano con su acción y su forma de relacionarse, sumado a la tecnología, son esa diferencia, son el verdadero valor agregado de la experiencia económica del presente y del futuro.

Para lograr esa experiencia la cadena trabaja sobre sí misma, buscando optimizarse sobre la operación, sobre el día a día. Por esto, los gerentes tienen un nuevo énfasis en su actividad de gestión: las personas y su trabajo diario. ¿Cómo lograr cadenas integradas que a partir de un esfuerzo sinérgico de las personas logren el mayor valor agregado para sus clientes? Es un problema de confianza, Laseter dice: "Cada vez más, organizaciones de compras presuntamente modernas proclaman la importancia de sostener relaciones de confianza con los proveedores. Les piden a los ejecutivos más experimentados que tengan fe, porque los beneficios son cualitativos y los resultados sólo se ven en el largo plazo" (Laseter, 2000: 5). Las cadenas deben ser integradas para poder diferenciarse y entregar el mayor valor agregado posible, en este sentido Poirier dice: "Las ideas y las res-

⁴ Tomado de un borrador realizado por el autor y el profesor Jesús Antonio Muñoz de la Universidad de los Andes.

ponsabilidades deben reemplazar el temor, la desconfianza y la arrogancia si una compañía busca crear y mantener una cadena de aprovisionamiento eficiente que domine en sus mercados” (Poirier, 2001: 4).

Dado lo anterior, “el nuevo juego de la cadena de aprovisionamiento se está convirtiendo en una competencia entre redes de aprovisionamiento eficaces, mas bien que entre corporaciones individuales, y la brecha que separa a los líderes de quienes los siguen está creciendo rápidamente” (p. 8).

Pero es necesario ir con un poco más de profundidad, y comprender los verdaderos motivos del trabajo de las personas. Para esto es necesario comprender el concepto de efectividad como un valor superior al de eficacia. Se explica de la siguiente manera: tradicionalmente se ve la efectividad como el resultado de tener claros los objetivos que se quieren lograr y administrar eficientemente los recursos que se requieren para lograrlo. Este enfoque tiene dos problemas: primero nos concentra en los resultados como hechos puntuales y no como parte de un proceso y segundo no tiene en cuenta el contexto en el cual se producen dichos procesos. Por lo tanto, es necesario dejar de ver la efectividad como un resultado y adoptarla como un “principio vital”, como un presupuesto de entrada para el trabajo de los individuos y de las organizaciones.⁵

La efectividad es la relación permanente y dinámica entre dos variables: la eficacia y la eficiencia. La eficacia, entendida como claridad sobre la visión y la misión que inspira la vida personal y la de la organización, observada en la aplicación diaria de la vocación propia y la de la organización. Y eficiencia entendida como la relación entre los esfuerzos orientados al logro de la misión, y el trabajo deliberado en el conocimiento y manejo de las interferencias que obstaculizan el logro de dicha misión.

Pero el logro de la misión no es casual, es un proceso deliberado claramente intencionado y permanente, no sólo para los individuos, sino también para los grupos en que ellos participan, las empresas y, por tanto, la sociedad. Poder convertir la vida de las personas y la de las organizaciones en un proceso consciente, deliberado y permanente, orientado hacia un propósito específico que guía como una brújula, es el gran reto que enfrenta el gerente del siglo XXI.⁶ Este es un problema estratégico que debe ser expresado con precisión. Laseter lo plantea así: “Una estrategia de abastecimiento es análoga a una estrategia de negocios. Bien hechas, ambas son convincentes para crear ventajas competitivas que resultaran en mejores ingresos” (2000:9).

⁵ Adaptado de Jesús Muñoz (2002), Apuntes de clase Administración por políticas.

⁶ Adaptado de Jesús Muñoz (2002), Apuntes de clase Administración por políticas.

Una cadena de distribución basada en la acción de los seres humanos, como la que se está planteando, permite el desarrollo a profundidad de cuatro temas: primero, el enfoque en las operaciones internas. Este enfoque, propuesto por Poirier, plantea la necesidad de trabajar cero errores en las organizaciones de logística y distribución; el costo de un error es gigantesco pues implica en la mayoría de los casos la pérdida del cliente como se mencionó arriba. "En efecto, el uso de equipos eficaces puede superar desventajas competitivas sustanciales tanto en escala como en alcance"(Poirier, 2001:19). Esto hace necesario plantear el desarrollo de la tecnología como la herramienta disponible de acompañamiento que permite el almacenamiento y manejo de grandes cantidades de datos de tal suerte que la gestión de logística y distribución deja de ser un proceso de intuición y experiencia y se convierte en un proceso matemático y preciso que conoce de manera permanente y detallada las reacciones y los deseos de los clientes y los niveles de abasto y exhibición necesarios para una operación perfecta y sin errores.

El segundo tema está relacionado con el manejo de los inventarios. Poirier lo califica como el tema más candente. Dos factores le permiten este calificativo. Primero, el alto costo del capital de trabajo originado en la competencia que se presenta por éste, y segundo, el aún más alto costo que significa el perder un cliente a ma-

nos de la competencia simplemente por no contar con el producto a tiempo y en el sitio adecuado. Este panorama es el que permite el surgimiento de modelos como el JAT (justo a tiempo) que se define en el libro de Hay como "producir el mínimo número de unidades en las menores cantidades posibles y en el último momento posible, eliminando la necesidad de inventarios"(1998: VI).

¿Por qué es malo contar con inventarios altos? Hay lo explica así: "las existencias esconden problemas, los fabricantes siempre han pensado que las existencias reguladoras los protegen a ellos y a sus clientes contra problemas; pero la filosofía JAT les demuestra que sucede lo contrario pues en realidad, las existencias protegen a los problemas, impidiendo que alguien los resuelva"(p. 35).

El tercer tema está relacionado con la posibilidad de desarrollar las personas del canal. Los seres humanos, en realidad, no se desarrollan, crecen, este crecimiento permite individuos maduros y fortalecidos que cometen menos errores y, especialmente, que aprenden de ellos. "Conciliar errores que ocurrían en el procesamiento creaba trabajo adicional para aquellos que no tenían nada más que hacer que cubrir la falta de disciplina de otras personas"(Poirier, 2001: 23). La disciplina y el cuidado escrupuloso de todo lo que se hace es un área de trabajo vital para construir cadenas de abasto efectivas.

El cuarto tema está relacionado con la necesidad de construir y cultivar las relaciones en el canal. Para construir y cultivar estas relaciones Pelton, Strutton y Lumpkin (1999) plantean en su libro de canales de distribución cinco pasos, así:

1. Reclutar miembros potenciales de la cadena.
2. Clasificar a los miembros.
3. Seleccionar a los miembros.
4. Motivar a los miembros.
5. Asegurar a los miembros (p. 325).

“El reclutamiento comprende los planes y acciones orientadas a solicitar activamente la participación de un nuevo miembro del canal”(p. 326). “Seleccionar significa definir los criterios que deben cumplir quienes aspiran a participar en la cadena y es una búsqueda del mejor socio entre el grupo restante de socios potenciales”(p. 331).

Se puede ver, en palabras de Poirier, la unión entre seres humanos y tecnología en una estrategia de logística y distribución: “Todos los miembros importantes de la constelación son, en efecto, vecinos cercanos a causa del acceso y la conectividad instantáneos” (Poirier, 2001: 237).

EL PUNTO DE VENTA. MERCHANDISING

Finalmente, es necesario abordar un tema relacionado con la tienda o almacén: el merchandising.

No existe una traducción adecuada para esta palabra pero planteamos para su correcto entendimiento dos definiciones tradicionales: la primera, de la Asociación Española de Codificación comercial que dice: “Conjunto de técnicas coordinadas entre fabricante y distribuidor, aplicadas en el punto de venta para motivar el acto de compra de la forma más rentable para ambos y para satisfacer las necesidades del consumidor”. La segunda de la American Marketing Association (AMA) que dice: “Es la implantación y el control necesarios para la comercialización de bienes y servicios en los lugares, en los momentos, con los precios y en las cantidades susceptibles de facilitar la consecución de los objetivos de mercadeo de la empresa”.

La primera idea vital es entender el merchandising como la forma de lograr satisfacer clientes. Ésta se encuentra en perfecta concordancia con lo planteado al comienzo de este escrito al referirnos a la idea de Poirier de analizar la cadena de abasto a partir del consumidor y no del producto. La segunda idea está relacionada con los componentes del merchandising, en su orden: lugar, tiempo, productos, precios y exhibición.

Las funciones principales del merchandising las define Ricardo Palomares (2001) en su libro sobre merchandising como aparece en el cuadro 1:

CUADRO 1

Diseño de packaging de los productos para hacerlos más atractivos y persuasivos	Mantener buenas relaciones y colaboraciones con los fabricantes	Gestionar adecuadamente el surtido para satisfacer la clientela clave
Diseño de expositores y de publicidad en el punto de venta	FUNCIONES DEL MERCHANDISING	Gestionar estratégicamente la superficie de ventas
Supervisar la óptima exhibición de los productos en el punto de venta		Aumentar la rotación de los productos y la rentabilidad del punto de venta
Mantener buenas relaciones y colaboración con los distribuidores	Crear un ambiente propicio para provocar ventas por impulso	Diseño de la arquitectura externa e interna del establecimiento

Cuando José Carulla en 1957 inauguró el primer supermercado, probablemente de una manera inconsciente tenía en cuenta estas diez ideas relacionadas con la presentación del punto de venta.

Estas ideas se clasifican en dos grupos: primero las relacionadas con la acción del fabricante dentro de las cuales se encuentran diseño de productos, diseño de expositores o estanterías y supervisión de la exhibición, y segundo las del comerciante dentro de las cuales se encuentran: gestionar estratégicamente la superficie de ventas, lograr ventas por impulso, diseño del establecimiento, aumentar la rotación y gestionar la clientela clave. Finalmente una función que corresponde a los dos: mantener buenas relaciones.

Esta última sintetiza el pensamiento de este artículo en el área de ventas, es decir, en el merchandising. El merchandising, visto de esta forma, se conoce en el medio como de gestión y cumple con los pasos que se relacio-

nan en el cuadro 1, tomado del mismo libro de Palomares.

Palomares busca lograr con el merchandising un equilibrio entre utilidades y satisfacción de los clientes, y plantea cuatro temas que son estrictamente de la forma de pensar del experto en mercadeo: estudio de mercado, gestión del espacio, gestión del surtido, comunicación. Todos los elementos de un plan táctico de mercadeo.

CONCLUSIONES

La administración de la cadena de abasto es una parte de los estudios de administración que puede aportar en este momento una gran cantidad de ideas para lograr la atención de los clientes. Es necesario concentrarse entonces en tres temas vitales. Primero las personas, motores de la nueva forma de entender la organización, segundo la tecnología como el motor de las nuevas realidades, y tercero lo que tienen para contar las

teorías de mercadeo y administración para una correcta conjunción de los dos factores enumerados.

BIBLIOGRAFÍA

- Arbones, Eduardo (1999), *La empresa eficiente*, Alfaomega.
- Carulla (1987), *Carulla, historia de una evolución comercial*. Libro institucional.
- Christopher, Martín (compilador) (2002), *Logística*, Limusa Noriega editores.
- Dávila, L. de Guevara, Carlos (2003), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia siglos XIX-XX*, Norma.
- Hay, Edward (1989), *Justo a tiempo*, Norma.
- Laseter, Timthy (2000), *Alianzas estratégicas con proveedores*, Norma.
- McCarthy, Jerome; Perreault, William (1999), *Marketing*, McGraw Hill.
- Palomares, Ricardo (2001), *Merchandising*, Gestión 2000.
- Pelton, Lou; Strutton, David; Lumpkin, James (1999), *Canales de marketing y distribución comercial*, McGraw Hill.
- Poirier, Charles (2001), *Administración de cadenas de aprovisionamiento*, Oxford University Press.
- Stern, Louis; El-Ansary, Adel (1992), *Marketing Channels*, Prentice-Hall.
- Wheeler, Steven; Hirsh, Evan (2000), *Los canales de distribución*, Norma. &

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

Efectivo: _____

Cheque, banco: _____

Cheque No. _____

Valor: _____

Consignación en la cuenta de ahorros

Banco Unión Colombiano

N° 180271-9

Nombre de la cuenta:

Universidad del Rosario

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 Rosarista.

Valor de la suscripción:

Dos números al año: \$ 38.000

Valor de un ejemplar: \$ 20.000

**Correos
de Colombia**



ADPOSTAL
Llegamos a todo el mundo!



**Llame gratis a nuestras nuevas
líneas de atención al cliente**

**018000-915525
018000-915503**

**Visite nuestra página web
www.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