

Revista

Universidad & Empresa

Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios - Número 6 - pp. 9-134 - Bogotá - Octubre 2004 - ISSN 0124-4639

Artículos de investigación

- *The False Expectations of Michael Porter's Strategic Management Framework*

Omar Aktouf

- *Cultura y desarrollo integral:
viejos ideales, nuevas estrategias*

Wiston Manuel Licon Calpe

Ángel Rodrigo Vélez Bedoya

- *Algunas consideraciones teóricas acerca
de la investigación y la pedagogía*

Néstor Sanabria Landazábal

- *La innovación intraemprendedora liderada
por los gerentes de las Pymes*

Manuel Alfonso Garzón Castrillón

- *Modelos de medición del desempeño en la
implementación de programas de calidad*

Luis Arturo Rivas Tovar y Víctor Nava



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1653

Revista

Universidad & Empresa

Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios - 2004 - No. 6 - Bogotá, D.C. ISSN 0124-4639



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1653

Univ. empresa	Bogotá (Colombia)	V. 3	No. 6	pp. 9-134	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 Polanía

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, Ph. D.

Universidad de Montreal, Canadá

César Camisón Zornoza, Ph. D.

Universidad de Jaume I, España

Cecilia Mureia

Universidad Autónoma de Madrid, España

Luis Arturo Rivas Tovar, Ph. D.

Instituto Politécnico Nacional de México

Eduardo Llorenz, Ph. D.

Proyecto Milenium, Buenos Aires, Argentina

Eduardo Raúl Balbi, Ph. D.

UCES, Universidad de Ciencias Empresariales,

Buenos Aires-Argentina

Carlos Hernán Pérez Gómez

Luis Fernando Restrepo Puerta

Carlos Hernando Castillo Sammiguel -

Beatriz Forero de Gómez

Manuel Alfonso Garzón Castrillón

Jorge Hernán Gómez Cardona

Fernando Hernández Quijano

Winston Licona Calpe

Carlos Eduardo Méndez Álvarez

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

Servigraphie 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 3, número 6, octubre de 2004

CONTENIDO

EDITORIAL

5

- *The False Expectations of Michael Porter's Strategic Management Framework*

Omar Aktouf

9

- *Cultura y desarrollo integral: viejos ideales, nuevas estrategias*

Winston Manuel Licon Calpe

Ángel Rodrigo Vélez Bedoya

42

- *Algunas consideraciones teóricas acerca de la investigación y la pedagogía*

Néstor Sanabria Landazábal

58

- *La innovación intraemprendedora liderada por los gerentes de las Pymes*

Manuel Alfonso Garzón Castrillón

74

Univ. empresa	Bogotá (Colombia)	V. 3	No. 6	pp. 9-134	2004	ISSN 0124-4639
---------------	-------------------	------	-------	-----------	------	----------------

- *Modelos de medición del desempeño en la implementación de programas de calidad*

Luis Arturo Rivas Tovar y Víctor Nava

110

E d i t o r i a l

Entregamos a la comunidad académica en general y a los interesados en estos temas en particular, un nuevo número de la revista *Universidad y Empresa*, del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial.

Por estos días, la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios desarrolló un proceso de reflexión que concluyó con la presentación de un documento de currículo que determina la manera como esta Facultad entiende el objeto de estudio que nos es común y, así mismo, establece la forma como se debe llevar a la práctica en nuestros pregrados.

Dicho documento se soporta en una serie de estudios que muestran el problema y una parte de la solución. Algunos de estos trabajos son los siguientes:

1. Estudio sobre índice de competitividad microeconómica, que hace un llamado a reconocer la importancia de la formación en estrategia y en el perfeccionamiento de los procesos operativos de las empresas.
2. Joan Magretta considera, en sus conclusiones, que las actividades básicas de los administradores están vinculadas con la creación de valor, la estrategia, el planteamiento de hipótesis sobre la empresa y el apostar por el futuro por medio de la innovación y el manejo de la incertidumbre.
3. Las siguientes son algunas cifras provenientes del estudio de John Davis: "De cada 100 empresas familiares que se crean, sólo 30 sobreviven a la segunda generación, apenas 15 a la tercera y cuatro a la cuarta".

Cifras de Planeación Nacional señalan que el 47% de las Pymes colombianas no pasan del primer año.

Cifras norteamericanas

(Oficina del Tesoro) indican que para el año 2002, sólo un tercio de las nuevas perduraron. Según *Financial Times*, las empresas norteamericanas han disminuido su ciclo de vida de 50 a 30 años en promedio, dato que se ratifica en un sector colombiano estudiado por la línea de análisis estratégico de sectores, proyecto de hacinamiento.

4. Una elemental exploración de la revista *Dinero* (2002) muestra que cerca de 60 altos ejecutivos de empresas colombianas consideran la estrategia como el elemento fundamental de su cotidianidad.

Como consecuencia de los pronunciamientos anteriores y de algunas reflexiones particulares realizadas por el equipo de la Facultad, la administración se entiende como una disciplina fundamental para el desarrollo y el crecimiento de nuestro país y, específicamente, para la formación de directores y gerentes de empresas; el administrador es pues, en el sentir del Colegio Mayor del Rosario, director de empresas en cuanto las orienta con el propósito de encontrar posiciones estratégicas únicas y difícilmente imitables, y las gerencia en la medida en que la productividad se entienda como un medio para el mejoramiento permanente de los procesos que surcan la empresa.

La anterior reflexión condujo la decisión hacia la construcción de un currículo flexible fundamentado en créditos y con un componente de internacionalización *in house* y transfronteriza; igualmente, dicha meditación determinó la conformación del grupo de investigación, su objetivo fundamental, las líneas de investigación abordadas en principio y los proyectos que definen las líneas.

En virtud de los hallazgos, el grupo de investigación se dedica a estudiar la perdurabilidad de las empresas en Colombia y en Latinoamérica. Este grupo de investigación se encuentra reconocido por Colciencias y ha elabo-

rado 625 documentos durante los últimos años entre libros, documentos de trabajo, ponencias nacionales e internacionales y variados trabajos de grado relacionados con las líneas; cuenta con 21 investigadores de tiempo completo, 5 jóvenes investigadores de tiempo completo que dedican el 75 por ciento de su tiempo a la generación de conocimiento, y 23 estudiantes que actúan como auxiliares de investigación, estos últimos son seleccionados por medio de convocatorias públicas.

Las líneas y sus protocolos se encuentran en la página Web de la Facultad, así como los proyectos que conforman cada línea. Las publicaciones se pueden observar en el *link* correspondiente a "publicaciones".

En el grupo de investigación estamos alerta a los desarrollos de la ciencia, a la crisis del paradigma tradicional montado a partir de la física newtoniana, fundamentado en las relaciones de causalidad, excluyente de otros tipos de conexiones complejas y ácido crítico de otras formas de interpretación de la realidad. En el grupo somos conscientes de la existencia de otras posibilidades planteadas por la física contemporánea que abre horizontes más amplios a las ciencias sociales y les permite procesos de síntesis mucho más extensos que los ofrecidos por el positivismo, pero también estamos preparados para la enseñanza de Linda Smircich y su propuesta sobre la coexistencia del positivismo con el subjetivismo, a partir de la crisis del paradigma vigente (causalidad).

Desde este editorial nos comprometemos a otear las nuevas propuestas basadas en la sincronicidad, la teoría de los órdenes implícitos y explícitos, el comportamiento holográfico del cerebro, los campos morfogenéticos, las estructuras disipativas de Prigogine y las estructuras fractales de Mandelbrot, estas últimas defensoras de la teoría del orden y el caos. Tenemos conciencia de que estas propuestas de alto calado y fondo representan alternativas por ahora insondables para las nuevas explicaciones que están por llegar y que ya comienzan a modificar las consideraciones que, desde la linealidad, la correlación y las relaciones unívocas, se vienen dando al complejo fenó-

meno de la dirección y gerencia de empresas. Las enunciadas al principio, las que han dado origen al nuevo paradigma, se presentan, en el mejor de los casos, como una alternativa para la causalidad y, en el supuesto más avanzado, entrarán a reemplazarla (la causalidad), con toda la carga epistemológica que esto conlleva.

Finalmente, y como corolario a este editorial, esperamos que con el paso del tiempo este grupo de investigación evolucione desde la importancia del método hacia la trascendencia de la ciencia, sin confundir el uno con la otra, sin apostarle a la formación de "metodólogos" en detrimento de la formación de científicos sociales, sin centrarse en los medios (el método) en detrimento de los fines (los problemas que se deben plantear y los interrogantes que están por formularse), ateniéndose en demasía a la ortodoxia científica en detrimento de la curiosidad. En síntesis, esperamos que nuestro grupo de investigación en perdurabilidad de las empresas, creado para tratar de entender por qué se mueren los emprendimientos, tenga en cuenta las consecuencias de continuar estimando como sinónimos a la ciencia y al método, de lo contrario:

1. Se perdería el sentido, la vitalidad y la significación de los problemas, así como la creatividad en general.
2. Se pondría a los técnicos y a los manipuladores de aparatos en el puesto de mando de la ciencia, desbancando a los que tienen preguntas que hacer y problemas que resolver.
3. Se sobrevaloraría la cuantificación indiscriminadamente como un fin en sí misma.

Amable lector, gracias por leer este número y por intentar llegar al corazón de las tareas que adelanta este grupo. Insistiremos en este proceso que debe dar luces, con el tiempo, sobre uno de los problemas más desoladores y más silenciosos de este tiempo: la muerte de los emprendimientos.

Luis Fernando Restrepo Puerta

Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios

The False Expectations of Michael Porter's Strategic Management Framework

Omar Aktouf, Ph. D.
Full Professor, HEC Montreal

Recibido: 03 de agosto de 2004 - Aprobado: 17 de agosto de 2004

ABSTRACT

The article tries to reveal the inadequacies of Porter's strategic thought from the methodological and epistemological point of view. It shows that the praxiological promises of his thought are impossible to realize given its dubious and impossible to operationalize. The article lacks of fundamental issues (as pointed out by the Resource Based Theorists) that the organization needs to assess and harness in order to be successful in its attempt to reach and keep its competitive advantage, making it not easily imitable.

Key words: competitive advantage, competitive strategy, Creating value, Generic strategies, Legitimizing domination, Resource based theorists.

RESUMEN

El artículo busca demostrar las inconsistencias del pensamiento estratégico de Porter desde el punto de vista metodológico y epistemológico. De igual manera, muestra que las propuestas praxológicas de Porter son imposibles de operacionalizar y normativizar. Además, la teoría carece de factores fundamentales que permitan a las organizaciones perdurar y ser exitosas en el tiempo teniendo ventaja defendible y difícilmente imitable.

Palabras clave: ventaja competitiva, estrategia competitiva, creación de valor, estrategias genéricas, legitimación de la dominación, teoría basada en los recursos.

INTRODUCTION

More than 20 years after its first publication, Michael Porter's *Competitive Strategy* (1980) is available in 17 languages and is in its 53rd printing. His *Competitive Advantage* (1985) has been reprinted 32 times, and the *Competitive Advantage of Nations* (1990) brought Porter's thought to the forefront of development theories. He has published a dozen other books and more than 85 articles in the most prestigious journals, and his ideas "quickly became the foundation of required courses at Harvard."¹ Indeed, Porter remains the field's most cited author. In a recent work, *La Stratégie des Organisations : Une Synthèse*,² Porter is mentioned 60 times in the index, far ahead of classics such as Andrews (22 times), Ansoff (9 times), Barnard (18 times), and Chandler (26 times). The same is true for a book published in late 2000, *Strategic Management*,³ in which Porter is by far the most cited reference. Closer to home, the journal *Academy of Management Practices* published an interview of Porter and devoted several articles underlining the value of his contribution to administration science.

To what is this phenomenal success due? Brandenburger (2002) suggests that two factors account for the longevity and extent of Porter's influence:

1. His thought "gives a clear image of the essential activity of business. It depicts the whole vertical chain of economic activity running from suppliers (i.e., owners of resources) through businesses and on to the customers. It highlights the central role of business in creating value but also emphasizes how businesses are interdependent with their suppliers and customers" (Brandenburger 2002: 58). Brandenburger adds that in contrast to canonical economic models which assume atomized producers and consumers, Porter's model is more realistic in that it focuses on the reality of large businesses that dominate many industries, that is, on situations of monopoly or oligopoly;
2. The very limited number of generic strategies that he advocates (differentiation and domination by costs) is another element of clarity that attracts the attention of decision makers, consultants and teachers to Porter's model.

But it is unlikely that clarity and accessibility suffice to guarantee the wide diffusion of a given work on management, in that most of what is written about strategy is quite clear and accessible, without those elements

¹ See the article on Porter on the ad hoc Web site.

² Hafsi, T., Séguin, F. and Toulouse, J. M., Les Éditions Transcontinentales, Montréal, second, reconsidered and enhanced edition, 2000.

³ Published by Wiley & Sons by three Stanford professors: G. Saloner, A. Shepard and J. Podolny.

resulting in an unparalleled success. Porter frames matters differently, in terms, he claims, of making a contribution to science and of scientific rigour. With regard to *Competitive Advantage*, he maintained in an interview which was quite revealing of the ins and outs of his thought: "There was an opportunity to bring industrial organization thinking into the study of strategy, and vice versa" (Argyres et McGahan, 2002B: 43).⁴ As such, he was the first author to bring together two disciplines —industrial organization and strategy—to provide a better discussion of strategic choices by businesses. He went on to explain why this discussion also had to rid itself of classical economic thought: "Ceteris parabus assumptions don't work. Managers must consider everything. I concluded that we needed frameworks rather than models" (Argyres et McGahan, 2002B: 43). Lastly, with regard to scientific rigour, he added: "We also needed a more disciplined way to think about strategy. We needed a more rigorous approach, a systematic way to look at industries and where firms stood in their industries" (Argyres et McGahan, 2002B: 43-44).

In the following pages, we attempt to show that while Porter's framework is the basis of a systematic approach

to strategy, it in no way guarantees the scientific rigor he claims for it and furthermore, does not assure the achievement of a lasting, defensible and non-easily imitable competitive advantage. In addition, we try to shed further light as to why his work has been attractive for so long to a significant proportion of western management, business consultants and academics. We discuss each of his three pivotal works —*Competitive Strategy*, *Competitive Advantage* and *The Competitive Advantage of Nations*— in order to draw out their foundations, to reveal how their purported scientificity is non-demonstrable, and to point to the epistemological and methodological insufficiencies which seriously undermine Porter's claims to academic rigour. We also visit two other schools of thought, namely the Resource Based View and advocates of co-operation and collaboration, which not only highlight practical and operational weaknesses in Porter's proposed framework, but also serve to reinforce our view of epistemological and methodological insufficiencies. We present our own arguments about the real reasons for the success enjoyed by Porter's thought. At the ideological level, we suggest that this success is due to an argument that legitimizes the current state of relations of force within businesses operating in advanced capitalism, between these businesses, and between nations. The legitimizing power of his thought makes it an ideal wellspring from

⁴ We cite this interview often because it is one of the rare documents in which Porter discusses the methodological and epistemological aspects of his thought, which are generally glossed over in his central works.

which dominants can draw arguments and reasons of a scientific nature to justify the situations of domination from which they benefit. At the operational level, we suggest that his success is due to concepts that offer ease of comprehension, relative ease of implementation and subsequent gratification from initial (but very often non-lasting, nor easily defendable) operational successes.

Porter's theoretical structure is based on a 1979 influential article in the *Harvard Business Review* which focused on the analysis of the environment and corporate sector in order to determine strategic positioning (Porter, 1979). *Competitive Strategy* (Porter, 1980) was an extension of this article. *Competitive Advantage* (Porter, 1985), as we will see, was devoted to one of the gaps in the two preceding publications, namely, the microeconomic dimensions of his theory. Lastly, *The Competitive Advantage of Nations* (Porter, 1990) is a generalization of his theoretical corpus to national industrial policies and development.

DOCTRINE OF POSITIONING AND LEGITIMATING DOMINATION

In contrast to the authors who preceded him in the field of strategy, Porter is an advocate of the strategic positioning of a business in a given

industry (Porter, 1979, 1980). This approach was novel in that previous authors in the area of strategy largely devoted their attention either to the elaboration of strategies or to strategic planning (Mintzberg et al., 1998). However, the notion of competitive advantage, which would come to occupy a central place in his work, was absent, only barely mentioned. According to Porter, strategic positioning derived from an exhaustive analysis of a certain number of factors which he baptized as "the five competitive forces": competitive rivalry, bargaining power of suppliers, bargaining power of buyers, threat of new entrants, and threat of substitutes. These five forces, which "[e]merged as an encompassing way to look at an industry," as Argyres and McGahan (2002B: 44) put it, are supposed to be the most relevant and most significant indicators for any business seeking to penetrate and make profitable the industry which suits it best.

Logically, it is argued, the analysis of these indicators leads to a business's strategic positioning in an industry in which there is:

- little competition;
- suppliers and buyers with weak negotiating power;
- high entry barriers;
- few substitute products.

In its under these circumstances, it is claimed, that a business can maximize

profits: "I decided that fundamental to any theory of positioning had to be superior profitability" (Argyres and McGahan, 2002B: 44). It should also be noted that Porter seeks to situate his theory in a normative perspective, something which he takes pains to stress: "My work aims not to be descriptive but normative. What principles explain successful strategies? I believe strongly that managers can apply these principles prospectively, and that most do" (Argyres and McGahan, 2002B: 44).

Up to this point, businesses are a kind of black box in Porter's work, inasmuch as he chose to situate his analysis at the meso-economic level, that is, the industry level. The criticisms of this choice led him, in *Competitive Strategy*, to integrate the microeconomic level into his model via the notion of the value chain. We return to this point below. For the moment, we discuss two major issues—one epistemological in nature, the other dealing with the theory's normative dimension—raised by the part of his work focused exclusively on positioning.

Firstly, how does Porter justify his epistemological decision to set the level of analysis at the industry level? As we have learned from the science of complexity, the choice of the organizational level to analyze determines the scope of the results of the analysis. Why is the analysis of competitive forces more relevant in strategy? In

canonical management terms, why should the strategist's interest be focused on the environment and only on the environment? To be sure, there was a real need in the field of strategy to go beyond existing models, such as the BCG portfolio model or models based on an analysis of advantages and disadvantages, which limited themselves to the microeconomic level. However, this does not suffice to justify the epistemological choice made by Porter, who does not develop his argument any further. The question remains, and leads one to believe that there is a certain arbitrariness to this choice. Moreover, one wonders what logic and which criteria underlie Porter's identification of the number and nature of competitive forces. The only argument invoked by Porter is that when he began his research he took his inspiration from industrial organization, which discussed phenomena such as monopsony (a situation in which there is only one customer for a company's product). He also acknowledges that the notion of substitution already existed in economic thought. But he maintains that it was necessary to go further by imagining a series of factors integrated within the same kind of framework for analyzing industries. In the same interview quoted above, however, he maintains two different arguments about the identification, the nature and the number of these factors. On the one hand, he argues that "[t]hese dimensions... have to be intuitively grounded" (Argyres and McGahan, 2002B: 46). A little further

on, on the other hand, he corrects himself and claims that: "I didn't come to the conclusion that there were five forces until I'd looked at hundreds of industries" (Argyres and McGahan, 2002B: 46). Intuition and case studies are not mutually exclusive; they can even be complementary, with the case study confirming or invalidating the intuition. But this is not the problem. The real problem is at the level of generalization or more specifically, at the level of the argument supporting the generalization. However, Porter is silent on this point. We return below to the issue of the generalization of case studies since it is a problem that pervades all of Porter's thought. For the moment, we bring up another objection. Whether we situate ourselves with respect to Popperian falsification (Popper, 1972) or Habermas's (1990) communicative ethics, Porter's position is untenable.

According to Popper, a proposition is not true because it has been verified by one or several empirical experiences, as is claimed by rigid positivism. It is true for only so long as an example does not contradict it, that is, until it has been falsified. With respect to the number of competitive forces, it is simple enough to imagine a good number of industries in which other competitive forces are much more determinant than those identified by Porter: government in the arms and pharmaceutical industries; non-government organizations in the hydrocarbon industry, etc. This

points to the extreme fragility of the universality of Porter's model. For Habermas, the morality of a given utterance depends on the dialogical exchange made up of a claim to validity by a speaker, objections to this claim by other speakers, and arguments by the speaker in response to these objections, all of which occurs within the framework of a space of free speech. The problem here is that Porter's positivism imposes the number and nature of competitive forces and the result of the ensuing analysis of industries as scientific and therefore non-debatable truths. It is in this sense that Porter's model is a formidable instrument of domination. There are no possible grounds of legitimacy for questioning the model's components and results within a given business. This domination is exercised by expert analysts and their constituents, senior management. This element appears as an unacknowledged foundation running throughout Porter's thought.

Continuing in an epistemological vein, Porter's thought is characterized by environmental determinism, in that he glosses over an enactment phenomenon which has for some time been viewed as central in the analysis of environment in management studies (Morgan, 1986). The process of enactment is the process through which we proactively shape and structure our realities in an unconscious manner. As Morgan states (1986: 130), "although we often see ourselves as living in a

reality with objective characteristics, life demands much more of us than this. It requires that we take an active role in bringing our realities into being through various interpretive schemes, even though these realities may then have a habit of imposing themselves on us as "the way things are"...". This phenomenon appears to produce at least as many projections (from the point of view and the interest of those conducting the analysis) about the characteristics of the environment under study as those which are really "measured" or "observed." This is in addition to the inevitable changes brought about by any "sector study" in any environment when the study gives rise to strategies and the implementation of decisions that are likely to have an impact on the environment. *In this event, it is no longer the environment that determines corporate strategy; but the reverse.* Over 30 years ago, this position was seriously discussed, illustrated and confirmed with concrete, edifying examples (Galbraith, 1967). In particular, Galbraith showed how the (strategic) planning of certain GM and Ford car models (his analysis focused on the *Mustang*, for which six years elapsed between the design phase and the marketing phase) contributed to determining — in defiance of all so-called market laws — internal and external salaries as well as the price of products such as rubber, iron, coal, steel, etc., and this for a number of years. This analysis contributes to demonstrating how the policies of

large corporations "manufacture" to a large extent domestic and international environments and completely distort the play of competition.

Secondly, for Porter's recommendations with regard to industry analysis to be normative and prescriptive, they have to permit an *ex-ante* identification of the industries which best suit the business seeking to position itself. As we have seen, this industry must display competitive forces that are favourable to the business. Is it possible to do this before the fact? It is possible but only in particular cases and given a condition which is impossible to fulfill. Positioning a business in an industry through the analysis of competitive forces can occur in the case of an entrepreneurial situation in which the business or the business division does not yet exist. For it is difficult to imagine an industry, that really exists, with such favourable conditions for a business to be able to exercise its domination, that is, with businesses that have never considered the possibilities offered by their industry. There can only be one explanation of this — these businesses have not received the services of experts and consultants trained in Porter's industry analysis. But in this case, how did these businesses make decision before the appearance of this model? This impasse brings us again to the true logical outcome of this mode: handing the lion's share of power over to experts and analysts.

In the event of a business already operating in a given industry, Porter's model will lead it either to exit (inasmuch as the competitive forces are unfavourable) or to remain in it because the analysis of the competitive forces reveals that it dominates the industry. But the analysis will never enable the business to know how to change its situation if it is precarious. As such, the claim that Porter's model is normative is without foundation. On the other hand, it will enable the *ex-ante* justification of a monopoly or oligopoly situation since the analysis of the competitive forces will show that it is quite normal for a business or businesses to have a monopoly or oligopoly in an industry in which they positioned themselves as a function of the nature of the competitive forces. It is for this reason that Porter's model should be viewed from the perspective of a legitimization of situations of domination by the most powerful companies with the help of a seemingly learned discourse. It also accounts for Porter's aversion to anti-trust regulations, which he expresses in, among other places, the chapter devoted to the United States in *The Competitive Advantage of Nations* (Porter, 1990: 728 ff.)

COMPETITIVE ADVANTAGE AND THE EXPERT'S APOLOGY

Of all the inadequacies identified in *Competitive Strategy*, Porter is par-

ticularly, if not exclusively open to a single criticism: determining the positioning of a business in a given industry without inquiring into the business's fit (in terms of its capacities, its resources, its abilities, etc.) with the suggested position could in certain cases lead businesses to enter industries which do not suit them at all. In other words, Porter felt obliged to turn to the microeconomic aspects of his doctrine.

The reason for being of *Competitive Advantage* is specifically to respond to this problem. As such the notion of competitive advantage ceased to play a preponderant role in Porter's thought: "I decided I needed to say something about positioning... connected to competitive advantage" (Argyres and McGahan, 2002b: 47). However, profitability continues to play a pivotal role in his reasoning: "required competitive advantage, and fundamental to any thinking about competitive advantage was scope, or the breadth of the company's strategic target. That led to the generic strategies" (Argyres and McGahan 2002b: 44). Competitive advantage follows on the heels of the specific, unique value that the business produces to the benefit of different groups of consumers. It is for this reason that the business "needs to develop a unique set of skills that other organizations don't have" (Argyres and McGahan 2002b: 47). These abilities are supposed to be incorporated into the business's ac-

tivities, but attaining them requires a detailed analysis of these very activities, which Porter groups under another fundamental notion in his thought — the value chain.

At first glance, Porter appears to have given a coherent response to a flaw in his earlier works. This at least is what is claimed by the mainstream literature in the field of strategy. However, a close examination of his discourse about competitive advantage, the value chain and generic strategies reveals several tensions, which, as was the case with *Competitive Strategy*, bring seriously into question the scientific worth of his theory.

We begin here with Jeremy Klein's (2000) apposite remarks in this connection. Porter's definition of competitive advantage is problematic, in that it is ambiguous, tautological or marred by a serious ontological confusion. Porter writes that "[c]ompetitive advantage grows fundamentally out of the value a firm is able to create for its buyers that exceeds the firm's cost of creating it" (Porter, 1985: 30). As Klein notes, this in no way defines competitive advantage, unless, one might be tempted to suggest, one agrees to lump competitive advantage with value. In this case, and even if we ignore the problems engendered by this confusion, and bearing in mind that the question of value has divided theorists for decades, competitive advantage loses its relevance as a central notion in strategic thinking.

Therein lies the ambiguity of this definition. Moreover, when Porter claims that "[c]ompetitive advantage is at the heart of a firm's performance in competitive markets" (Porter, 1985: XV), not only is the issue of the definition of competitive advantage glossed over, but Porter's claim is clearly tautological. In addition, as Klein points out, defining something exclusively in terms of its consequences logically means that the consequences are known *ex-ante* and must have emerged prior to the thing itself, something which is a logical impossibility, especially when the reasoning is empirical in nature, as is the case with Porter. As such, the notion of competitive advantage cannot be used before the fact to explain what occurs after the fact, namely, a business's competitive performance. In this light, Porter's claim that his theory is normative is devoid of meaning. It is for this reason that we feel justified in pointing to a profound contradiction pervading the entirety of the Porterian approach. His initial objective was to provide a normative framework for business strategy; however, its formalism yields an analytic approach which has no prescriptive power.

Let us take things further. For competitive advantage to be genuinely efficacious, it is absolutely necessary for it to be impossible to imitate it. However, for this condition to be met, it is necessary that competitive advantage be impossible to be identified, even, paradoxically, by

the company that situates it at the heart of its strategy. Indeed, in the highly hypothetical case in which competitive advantage and the analytical process leading to its identification could be theorized as Porter claims, all businesses would be able to carry it out and thereby procure the same competitive advantages. In this event, "advantage" and "competitive" become instances of the abusive use of language. There is only one irrefutable way out of this impasse for Porter's theory. Its importance is crucial inasmuch as it clearly identifies both the implicit and never stated implications of this theory and the underlying reasons for its success; it is not because of the existence of a formal strategic analytic framework that all businesses manage to use it adequately as a means of identifying their competitive advantage. It is a field of scientific expertise in which only "high-powered" experts and consultants can operate effectively. Leaving aside for the moment the intrinsic limitations of this view of things (we come back to it shortly), let us focus on how the scientific aura that Porter seeks to give his theory ultimately serves to legitimize the inordinate power accorded to experts and consultants, a group to which Porter himself belongs. We made the same discovery with regard to *Competitive Strategy*, and now we have come to the same conclusion with regard to *Competitive Advantage*. This observation strikes

us as one of the most significant reasons underlying the success of Porter's work among consultants. The analysis of the value chain yields the same result.

Porter firmly argues that there are two generic strategies — domination by cost and differentiation. A fundamental question must be asked: What exactly does the notion of differentiation mean for Porter? What is differentiated, the business or the product? According to Porter, it is the business: "A firm differentiates itself from its competitors when it provides something unique that is valuable to buyers beyond simply offering a low price" (Porter, 1985: 120). The "beyond simply offering a low price" clearly refers to competitive advantage. But as we showed above, the concept of competitive advantage is too ambiguous to signify anything precise. At best, differentiation means something different depending on whether one is in the position of a company's directors (it is the business that is differentiated, which is Porter's point of view) or in that of the employees and the consumers (for whom "differentiated" only concerns the product). As for domination by cost, it is neither more nor less than the reuse of an old neoclassical economic notion, and largely concerned with minimizing costs with a view to maximizing profits. Lastly, in limiting himself to two formal generic strategies, Porter excludes anything connected with emergent, creative and innovative strategic notions.

Lastly, the value chain is a schematic representation of business activities, broken down into main activities and supporting activities, each one likely to contain value enabling the business to acquire a competitive advantage. The task of the expert or consultant is to sketch this representation, study each activity on its own, and identify which one will give the business the value which will procure a competitive advantage. The analytic aspect of Porter's conception of strategy gains in strength and consolidates once again the influence of experts and consultants. In methodological terms, this way of doing things is akin to the Cartesian method of analysis, and suffers from the same inadequacies. A Cartesian attitude towards a complex problem (determining the source of a specific value within a business with countless activities) involves subdividing it into a number of simple problems (breaking down the business's activities into so many easy-to-study activities) and to examine each activity on its own, without considering the others. Once all these simple problems are resolved, it is only a matter of reconstituting the whole. We now know that there is no validity to this kind of reasoning, given that it presupposes that the whole (the business) is merely the sum of its parts (the business's activities). This view, however, amounts to a major epistemological error. Twentieth century science has shown that the whole is made up of often complex

relationships among the parts, and not merely the juxtaposition of the parts. In other words, it is less important to understand each part in its singularity than to understand the singularity of the relationships this part has with the other parts and the specificity of the relationships binding together the parts of the whole.

Returning to the analysis of the value chain according to Porter's teachings, it is quite likely that activity identified, after having examined it on its own, as yielding the value which will procure a competitive advantage will not necessarily be identified in these terms if it is analyzed in relation to other activities. This indicates the extent to which Porter remains a prisoner of the linear, fragmented reasoning of classical science and the most simplistic elements it has to offer. However, if Porter's writings have been successful, it is because this simplicity is easy to present in the business and consulting worlds, neither of which are particularly familiar with epistemological reflection. It is thus not illegitimate to speak here in terms of the false representation of a current of thought, the scientific value of which stems from the ignorance of those for whom it is intended.

In a similar vein and for the same reasons, no one or almost no one has identified another very serious limitation of Porter's ideas. Porter explicitly assumes the omniscience and the absolute rationality of experts and

consultants who are able to find, fit together and analyze a significant sum of data about competitive forces and about the components of the value chain. As such, Porter scorns the generally acknowledged observation in organizational theory regarding the limited rationality of individuals, namely, that there is limit to the amount of information that human beings can process. Even computer simulations cannot resolve this problem. On the one hand, it is difficult to standardize, as we have seen, the determining factors common to all industries, and on the other hand, the simulation is the application of a computer program designed on the basis of an algorithm constructed by human beings, that is, the same human beings characterized by their limited rationality.

One last, ontological remark in this connection is necessary. Situating the value produced by a business at the level of its activities is not at all obvious, and requires an argument to this end. However, Porter is content to claim this phenomenon, limiting himself to decreeing it in a self-referential discourse. The consequences of this are significant. Firstly, it amounts to a reification of the business through its activities. Secondly, the fact of rooting value in activities occludes the role that employees can play in the creation of value, which is wrongly attributed to the "business." But this occlusion plays a highly ideological role, that of avoid-

ing at all costs the social and political dimensions of the business that is the object of the strategic analysis. Furthermore, as we shall see in the following section where we visit the resource based theorists, it becomes evident that Porter's lack of attention on the role of the employee, worker morale, level of management leadership and interpersonal skills to bring out the maximum potential of employees, etc. poses serious limitations to the operational effectiveness of his framework in attaining a lasting, defensible and not easily imitable competitive advantage.

PORTER VS THE RESOURCE BASED THEORISTS

In *Competitive Advantage* (1985A), Porter's "value chain" model attempts to analyse the sources of competitive advantage by examining all the activities a company performs and how they are linked together. But intrinsic factors such as corporate culture, worker morale, level of communication and team spirit, level of management leadership and interpersonal skills to bring out the maximum potential of employees, etc. are not considered in his analysis. In *Technology and Competitive Advantage* (1985B) he uses a similar approach to *Competitive Advantage* in identifying all primary and supporting technologies a firm may be involved within the "value chain". He then

states how a company should try to identify the core technologies that have significant impacts towards achieving a competitive advantage. Superficial attention is given to the significance of a company's internal resources when he refers to "relative technological skills", whereby he states that it is a function of many factors such as management, company culture, and organisational structure. He also adds "use acquisitions or joint ventures to introduce new technological skills to the corporation, or to invigorate existing skills". But as in Competitive Advantage, intrinsic factors that can lead to *creation* or further advancement of technology innovation is hardly mentioned. Furthermore, the complexities and effects of corporate cultures that are encountered on integrating new technologies in situations of acquisitions are not addressed in any meaningful manner.

The resource based approach emerged in 1990 with Prahalad and Hamel's article on "core competence" followed by Stalk, Evans, and Schulman's (1992) article on "capabilities-based competition". Supporters of the resource-based approach take the view that the competitive environment of the 1990's and beyond has changed significantly such that the structural approach represented by Porter's competitive-forces framework is no longer effective. Prahalad and Hamel's (1990) definition of core competencies is "the collective learn-

ing in the organisation, especially how to co-ordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies". Prahalad and Hamel (1990) focused on corporate wide technologies and production skills in defining core competencies while Stalk, Evans, and Schulman (1992) took a broader value chain or business process view of the skill base in defining capabilities. According to Stalk, Evans, and Schulman (1992), the "war of position" was a strategy that a company could follow when the economy was relatively static, characterised by "durable products", stable consumer needs, well defined national and regional markets, and clearly defined competitors. They contend that "competition is now a "war of movement" in which success depends on anticipation of market trends and quick response to changing customer needs". They added "...In such an environment, the essence of strategy is not the structure of a company's product and market but the dynamics of its behaviour". In contrast to Porter (1980, 1985A), both their work examine the behavioural "how" a company chooses to compete rather than the "where" it chooses to compete and contend that competitive advantage should be found in resources and skills within the company, as opposed to the general market environment "outside" the company.

In *Towards a Dynamic Theory of Strategy* (1991), Porter acknowledges the resource based approach

as one of three "promising" streams of research that attempt to address the challenge of developing a truly dynamic theory of strategy. He argues though that the resource based view is but an intermediate step in understanding the true source of competitive advantage and that ultimately "resources are not valuable in and of themselves", but "are only meaningful in the context of performing certain activities to achieve certain competitive advantages". For Porter (1991), "competitive advantage derives from more than just resources... It is the collective advantages gained from all sources that determines relative performance". He concludes that it is even questionable how far we need to go up the chain of causality to generate a truly dynamic theory of strategy, or as he puts it "we need to know how necessary or helpful it is to push even further back in the chain of causality...an important theoretical issue is where in the chain of causality to best cut into the problem...it should be said that understanding the ultimate origins of advantage may not always be necessary for thinking about how to improve future advantage". In his view, more emphasis should be put on "crafting empirical research to make further progress in understanding these questions". He seems to imply that understanding and harnessing the underlying fundamentals that foster competitive advantage is not as important as generating empirical models that may well work today, and

surely he hopes will work tomorrow without need for radical modifications. But as Stalk, Evans and Schulman stated back in 1992 the environment is now a much more turbulent environment with unexpected perturbations. From a methodological point of view, it would seem that to deflect fundamental work and to only depend on continuous overlapping layers of empirical studies is a reactive strategy tantamount to increasing the magnitude of the "day of reckoning" when conditions will be so dynamic and unpredictable that all empirical work will be as good as useless while no fundamental work will have been done towards trying to truly understand, and subsequently co-exist with these conditions. In Porter's defence, at the time of his writing this article, one can say that the resource based view was still in its infancy and probably not advanced enough in trying to determine the true source of competitive advantage. In the ensuing years it suffered, as Nonaka and Takeuchi (1995: 48) point out, from a somewhat blurred focus because of the lack of agreed-upon and well-defined definition of terms, or as quoted by Teece, Pisano, and Shuen (1991: 17-18): "There resources, capabilities, skills...and the conceptual framework is overdetermined in that there are too many competing explanations for the phenomena identified". In looking at various resource based articles, we still see this fuzziness, although we will attempt to portray one type of

philosophy within this view as being the fundamental building block towards competitive advantage.

In recent history many have identified a number of explicit attributes towards attaining competitive advantage. For example, there was Total Quality Management (TQM) from the 80's to the early or mid-90's, technology roughly throughout the same period extending into the late 90's, and knowledge management and innovation from the mid-90's to the present day period. But is there a more fundamental element which transcends all these attributes? If we look at TQM, many in the west lauded the Japanese mastery of quality and resulting competitive advantage, and in response, proceeded to implement TQM methods. A study by Powell (1995) however examined the effectiveness of TQM as competitive advantage and noted that "potential TQM adopters may not appreciate that TQM success depends not only on adopting the TQM attributes, but also on pre-existence of complementary factors apparently unrelated to TQM, yet more difficult to imitate than TQM itself". It appears to require a culture receptive to change, a motivation to improve, people capable of understanding and implementing TQM's peculiar set of practices as well as corporate perseverance. But more fundamentally, he reports in his literature review, that it appears to require a complete restructuring of social relationships both within the

firm and among the firm and its stakeholders. He states "Under TQM, firms must reconstitute all these relationships among employees and between managers and employees. And they must reconstitute them more or less at the same time". We agree with him that this social re-engineering is usually beyond the capabilities of most firms. His study concluded that firms who implement TQM procedures do not produce performance advantages if they do not create a culture within which these procedures can thrive; namely, executive commitment, an open organisation, employee empowerment, and good reputation with suppliers and customers. His overall conclusion is that although TQM can produce competitive advantage, "adopting the vocabularies, ideologies, and tools promoted by the TQM gurus and advocates matters less than the underlying intangible resources that make TQM implementation successful". As Agayo (1990) illustrates in his book on quality implementation (chiefly inspired by the views and notions of W. Edwards Deming), much of what is required to implement quality within the work place has less to do with metrics or sophisticated gadgetry and more with, as Demings once stated, "pride of workmanship". The source of competitive advantage seems to be pointing towards people: by people, we mean *employees, management and the social-corporate environment in which they work*. Even Nonaka and Takeuchi's (1995) work on knowl-

edge management, which is primarily interested with the *process* of creating, harnessing and managing knowledge and innovation, is really pointing back to the process of interaction and the managing of people. Thus our position is that people are the true source of competitive advantage.

Pfeffer (1994) seems to advocate this view in *Competitive Advantage Through People* where he looks at the 5 top performing companies on the stock market in North America from 1972 to 1992 (in ascending order Plenum Publishing with 15,689%, Circuit City with 16,410%, Tyson Foods with 18,118%, Walmart with 19,807% and Southwest Airlines with 21,775%). These companies would have met the exact opposite criteria of what Porter's framework of five fundamental competitive forces recommends. The industries in which these top companies are involved (retailing, airlines, publishing and food processing) were "characterised by massive competition and horrendous losses, widespread bankruptcy, virtually no barriers to entry (for airlines after 1978), little unique or proprietary technology, and many substitute products or services. And in 1972, none of these firms was (and some still are not) the market-share leader, enjoying economies of scale or moving down the learning curve". He goes on to show that what these five firms have in common is how they manage their work force. The reason why Southwest Airlines

achieved a cost advantage comes from a "very productive, very motivated and (by the way) unionised workforce". But as he explains, this cost advantage is not easily imitable by competitors due to the fact that the culture and practices that enable Southwest to achieve this success are not easily obvious. "It is often hard to comprehend the dynamics of a particular company and how it operates because the way people are managed often fits together as a system. It is easy to copy one thing, but much more difficult to copy numerous things that fit together in a system. This is because the change needs to be more comprehensive and also because the ability to understand the system of management practices is hindered by its extensiveness". In his *Putting People First For An Organisational Success* (1999), he presents in detail seven practices of successful companies:

1. Employment Security
2. Selective Hiring
3. Self-Managed Teams and Decentralisation as Basic Elements of Organisational Design
4. Comparatively High Compensation Contingent on Organisational Performance (not individual performance)
5. Extensive Training
6. Reduction of Status Differences
7. Sharing Information

He states that, in general, companies have about a one in eight chance of

succeeding at this since they often attempt "piecemeal innovation" and therefore fail, or many of the ones that do try to integrate all these practices give up before the results are forthcoming.

In *Creating Advantage*, Porter (1997) refers to the need and importance for innovation and how a company needs to master technologies such that it can apply and integrate it (and not just make the scientific breakthroughs). It is taken as a "given" that it can be done irrespective of the organisational environment within the firm once everyone at the executive and strategic level accept that this is an important attribute to strive for. But few companies which have adopted this approach have been able to distinguish themselves from the rest of their competitors in any significant or lasting manner in their respective industries. It is an easy-to-adopt concept which, as long as no extra effort is taken to instil the internal dynamics and conditions to make it happen, remains easily imitable. This internal or intrinsic ingredient is the non-imitable portion of the formula. And unlike Porter's view in *Innovation: Location Matters* (2001), it is primarily created by forces within the company as opposed to forces in the external environment. These forces are created by *people* within the firm. By primarily focusing on the external forces many managers have lost touch with people even though they know how important they are to-

wards achieving competitive advantage. As Bartlett (2002) mentions, "most managers see the strategic implications of the information-based, knowledge-driven, service-intensive economy.... They know that skilled people are key, and yet, a decade of delayering, destaffing, restructuring and reengineering has produced people who are more exhausted or cynical than empowered.... developing internal resources and capabilities is more difficult to imitate.... Senior managers must move beyond slogans, and develop commitment to a set of beliefs that not only are articulated in clear terms, but also are reflected in daily actions and decisions."

To simply generate a strategy at the level to which Porter advocated in his school of positioning in the 1980's and 1990's would be missing enormous fundamental issues which a firm needs to assess and harness in order to be truly successful in attaining a sustainable competitive advantage. But Porter's framework is attractive in both its relative simplicity to comprehend and, more importantly, relative ease of co-ordination to implement. A strategy of acquisition and positioning is much easier to implement (and imitate) than, as Pfeffer (1999) pointed out, trying to put in place a culture and organisation that seeks strength from within the firm. Ease of understanding and relative ease (not withstanding financial resources) of implementation is the reason why we

believe many consultants to this day have been successful in attracting client-firms to the Porterian view. It is another question as to whether firms have been truly successful in acquiring lasting advantages from this strategy.

THE DIAMOND MODEL AND WORLD HEGEMONY

In *The Competitive Advantage of Nations* (Porter, 1990), Porter seeks to generalize his theoretical corpus to encompass the global economy. His main objective is to answer the question: "Why does a nation achieve international success in a particular industry?" (Porter, 1990: 71). In light of this attempted extension, he establishes at the conclusion of the book a typology of national economies throughout the world and makes claims about what the future strategies of some them should be (Singapore, South Korea, Italy, Sweden, Denmark, Japan, Switzerland, Germany, United Kingdom, United States).

Porter's model, known in the literature on strategy as the "diamond model" has four interrelated "determinants", the schematic representation of which resembles the geometric form of a diamond (Porter, 1990: 72). These determinants are (Porter, 1990: 70):

- *Factor conditions.* The nation's position in factors of production, such as skilled labor or infrastruc-

ture, necessary to compete in a given industry;

- *Demand conditions.* The nature of home demand for the industry's product of service;
- *Related and supporting industries.* The presence or absence in the nation of supplier industries and related industries that are internationally competitive;
- *Firm strategy, structure and rivalry.* The conditions in the nation governing how companies are created, organized, and managed, and the nature of domestic rivalry.

Two other determinants are mentioned—government and chance—, though neither is viewed as sufficiently relevant to be formally integrated into the model.

Porter concludes that businesses procure a competitive advantage in their industries and internationally in three cases:

- When their home base allows and supports the most rapid accumulation of specialized assets and skills, sometimes solely to greater commitment;
- When their home base affords better ongoing information and insight into product and process needs;
- When the goals of owners, managers, and employees support intensive commitment and sustained investment, (Porter 1990: 71)

Most of the book is devoted to presenting the model and the success conditions for the economic strategies of

nations, with strong references to case studies. The book ultimately classifies economies into a linear typology that follows the evolution of national competitiveness since the Second World War. Four stages are identified: factor-driven competitiveness, investment-driven competitiveness, innovation-driven competitiveness, and wealth-driven competitiveness (Porter, 1990: 685). Each of the ten economies he studies is situated in one or another stage and must strive to move to the next stage, with the exception of two cases, for which the recommendation is that they move to a prior stage. In ascending order, Singapore, South Korea, Italy and Japan are at the first stage and must move forward; the United States, the United Kingdom and Germany are at the third stage and must move to the fourth; and lastly, Sweden and Denmark are also at the third stage, but should move back to the second stage.

Our objective here is not to examine each case and to test the validity of the analysis; that would amount to accepting Porter's diamond model and linear reasoning. What we must do here is see whether this model and this reasoning are on a solid footing.

We can begin by taking up the same discussion of this model and its results as we conducted in our effort to show the subjectivity, indeed, the arbitrariness, in the identification of the nature and number of competitive forces. Porter claims that he is fill-

ing a gap with a new integrated framework for understanding world economies. However, notions like factor endowment, level of local demand, degree of national integration and competition are commonplaces found in the vast literature on development economics. Porter appears to be ignorant of this literature since he does not cite any of its authors in his references, even the most well known, either at present or in the past, such as Celso Furtado, François Perrous, Samir Amin or Gunder-Franck. More importantly, he loses sight of the fact of the failure of development economics because it accorded too much importance to strictly economic factors like those which make up the framework of Porter's model. As for the notion of specialization, referred to so often in Porter's thought, it is surely the oldest and most outmoded notion of economics.

Forty years ago, notwithstanding the success it enjoyed, Rostow's theory of growth stages was severely criticized for its linearity (Rostow, 1960). Rostow imagined that there were economic stages going from subsistence economies to industrialized economies, through which all countries go through with varying degrees of success. This same linearity can be identified and equally criticized in Porter's work. The only future horizon that it offers to countless economies is the current state of the American and British economies. There is a certain element of pervers-

sity in this vision, in that if an economy manages to develop in a way that differs from the patterns of Anglo-Saxon economies, it will inevitably be required to abandon the policy that enabled this success and take the path defined by the American or British economy. We are merely pushing Porter's logic to its extreme and noting its perversity. Porter himself, in the chapter devoted to Korea, says as much when he recommends that it abandon all forms incentive planning, that it hand over strategic investment decisions to the private sector, that it orients education towards employability, and, to be sure, that it accord special attention to specialization (Porter, 1990: 688 ff.).

Among other things, the determinants in the diamond model are a necessary reduction to enable the continuity of Porter's reasoning, in that he attempts to compare different economies without having to concern himself with their differences. It is not easy to compare the maximalist financial logic of the self-regulated, American-styled capitalist market (which in recent times has moved towards unimaginable and irrational summits of speculation since the heady rush engendered and maintained by Internet businesses and the Enron and Worldcom scandals) to the kinds of "state-regulated, social-market" industrial capitalism found in Germany and Japan. Michel Albert (1991) made very important distinctions between the behaviour of

shareholders (and therefore stock market systems) in the United States, Japan, Scandinavia and Germany. The latter economies are financed by banks rather than by market speculation, and the financial-capitalism kind of speculation (which "valued" a business like Yahoo at more than \$75 billion on the stock exchange even though it was losing money) is "structurally" impossible in them because dividend payments are limited to the real value of the business's assets and performance, in addition to the emphasis on capital gains as the mode of share payment rather than on maximal, short-term profit. It is thus productive investments, efforts to maintain jobs, job qualifications (which are viewed as a socially recognized "right" rather than a privilege that each individual has to fight for), and research and development become sources of gains and competitive advantages, and not the inflation of fictive values based on savage cuts (downsizing, dis-investments, *synergetic* mergers-redeployments and other forms of outsourcing), unpunished pollution and financial manipulations.

Is it possible to imagine a model other than Porter's to understand economic systems, both national and business, that does a better job of treating their complexity? The limits of the present article prevent us from providing a detailed answer to this question. However, we would like to cite the example of the French school of regulation, which in our view provides an frame-

work for the analysis of socio-productive systems, which is much richer than Porter's model, and which is far removed from his linear simplicity and ideological tendencies. This model is present in Boyer and Freyssenet (2000). A socio-productive system is defined as "a largely non-intentional process for determining the external relevance and internal coherence of technical, organizational, management and social changes in response to new problems of economic profitability and social acceptability, which emerged out the previous model and the changes in the competitive, macroeconomic and social context" (Boyer and Freyssenet, 2000). The absence of intentionality and the effect of composition in the creation of socio-productive systems significantly reduces the significant weight Porter's assigns to strategies. And it is not merely chance, as Porter would have it in linking it with unlikely, rarely occurring events, but the element of uncertainty and subtlety that all complex systems go through during their development. Within the context of national systems, this can, for example, refer to the role of the imaginary or of mythology in the articulation of national economies and agents such as businesses (Aktouf, 1996) or to the role of family structures (Todd, 1988), etc.

What comes next are the innumerable organizational, social, political and other factors detailed by Boyer and Freyssenet while discussing choice of indicators that enable them

to be taken into consideration. As such, several socio-productive systems can co-exist without any one of them necessarily and ineluctably representing the future of the others. More fundamentally, this model of socio-productive systems enables the examination of economies confronted with enormous economic, social and political problems, that is, most of the world's economies in Latin America, in Africa, in eastern Europe and in Asia, which Porter passes over in silence. This silence conveniently allows him to side-step the core of the problem facing the world economy and globalization, namely, the domination of the rest of the world by industrialized economies and their managerial prescriptions. Similarly, he can also avoid discussing the issue of the structural adjustment plans ordered by the IMF and the inextricable situations they engender in indebted countries. As such, and once again, Porter's thought serves in reality to justify why the dominant groups dominate and how they have to continue to dominate, both at the national and the business levels.

Two other points are worth discussing in *The Competitive Advantage of Nations*. The first is methodological in nature and concerns the case method used by Porter. The second concerns the use he makes of the notion of competition.

Porter has in effect a serious validity problem in going from his hypoth-

eses to their empirical verification in the field. He notes in this regard that a good number of explanations are based on assumptions that are far removed from the reality of competition, and that he encountered some difficulties in making the majority of his hypotheses fit the experience he acquired studying and working with international businesses (Porter, 1990: xvi). In addition, Porter displays a positivism in the abusive use of case studies as the only means for inferring his theories. It is in fact a *supposedly heuristic approach* which consists, as is often done with the case method in management teaching (once again, in an abusive manner, and not in itself), in *induction followed by deduction* on the basis of situations limited to and narrowly situated in space (generally American space and, much less often, other so-called advanced countries), in time (post-war and during the triumphal ascension of scientism in economics), and ideologically (the ideology of the neo-liberal market, managers and those with financial interests, to the exclusion of all others). What is induced here are the *purportedly universal rules and laws for governing decision making and the behaviour of institutions in general*. It is worth recalling here that the sample of countries used to establish the general theory of the competitive advantage of nations consists in ten countries *made to fit into categories deduced from even more limited realities, namely, businesses in previously studied in-*

dustrial sectors. Indeed, as Porter himself admits, he merely *transposed* onto nations what he had *deduced* and written based on "case studies" of businesses ten years earlier in his work on the competitive strategies of companies.

As for competition, Porter raises it the rank of a paradigm. In the following section we digress back to the corporate level to briefly examining both direct and indirect critics of Porter who advocate various degrees of co-operation and collaboration as a means to achieve competitive advantage. The subsequent sections then look at the limitations of competition with respect to regional, national and global economies.

PORTER VS CO-OPERATIVE DIMENSIONS OF CORPORATE STRATEGY

Various academics began to consider the possibilities of collective and collaborative strategies. For example, Astley (1983), in considering the growing complexity of the business environment states "firms must consider a new level of planning - collective strategy... The collective approach helps enhance the awareness of organisational nuances that are so important in controlling the environment". Ohmae (1989), in looking at globalisation states "the simultaneous developments involved

in globalisation make alliances necessary... are not tools of convenience, but are critical instruments for serving customers in global environment... This convergence of customer needs, together with a relentless dispersion of technology, has changed managers' logic. To compete in the global arena, firms must find partners that can help amortise the immense fixed costs".

Collaboration also began to be considered by proponents of the Resource Based View. Hamel and Prahalad (1989) in their study of 15 strategic alliances see collaborations as a means to acquire new technologies or skills, and "...collaboration as competition in a different form...learning from partners is paramount. Successful companies view each alliance as a window on their partners' broad capabilities. They use the alliance to build skills in areas outside the formal agreement and systematically diffuse the knowledge throughout their organisations". Aguayo (1990: 83-92), in his work on Quality Management, "...is not preaching an end to competition but more co-operation -competition in the framework of greater co-operation". He argues "quality cannot be obtained, and improvement is impossible without co-operation: co-operation among workers, among managers, between the company and its suppliers, and even between the company and its competitors". For example, he denounces Porter's po-

sition on dealing with suppliers by first quoting him from *Competitive Strategy* (1980: 123-124):

Spread Purchases. Purchases of an item can be spread among alternate suppliers in such a way as to improve the firm's bargaining position. The business given to each individual supplier must be large enough to cause the supplier concern over losing it - spreading purchases too widely does not take advantage does not take advantage of structural bargaining position. However, purchasing everything from one supplier may yield that supplier too much of an opportunity to exercise power or build switching costs. Cutting across these considerations is the purchaser's ability to negotiate volume discounts, which is partly a matter of bargaining power and partly a matter of supplier economics. Balancing these factors, the purchaser would seek to create as much supplier dependence on its business as possible and reap the maximum volume discounts without exposing itself to too great a risk of falling prey to switching costs.

According to Porter, by using the proper strategy we can obtain the lowest possible price of supply. But as Aguayo states, "...no mention is made of quality, reliability or improvement. Implicit in this view is a win-lose view of the business process". He paraphrases Deming's view in that "price is meaningless without reference to quality. What appears cheapest in price when coming in the door may actually end up being more expensive at the end. The point should be to lower total cost". He goes on to "urge companies to work

toward using one supplier for each part purchased. This will lessen the variation for each part and improve overall quality and costs...He (the supplier) can devote time to working with the buyer, understand the buyer's needs, and find out how his product is being used, which allows him to continually improve and lower costs for both of them. Through mutual co-operation they both win. Competitive strategy offers no such possibility".

Brandenburger and Nalebuff (1995), use game theory to illustrate certain similar ideas brought forward by Aguayo. Here they look at co-operation with certain businesses to expand the size of the market "pie" and competition with others to get as large a slice of the market "pie" as possible. Unlike Porter's five forces model, their "Value Net" model explicitly considers businesses whose products complement other businesses from a resource and knowledge standpoint—otherwise known as complementors. In their view, not only do these complementors make it easier to sell a given product, but also to push technological development forward due to the sharing of resources and knowledge. Moore (1996A, 1996B) goes further along these lines by indicating that a mix of collaboration and competition is required for innovation to flourish. He uses the term coevolution which in his words "means cultivating innovation in an organisation and in others". He speci-

fies that the "lead" company with a novel idea or product requires it to work with other companies' products and services such that they evolve in concert with each other. He calls the resulting relationship an "ecosystem". The competitive or dominant twist in his thinking is that he sees the lead company taking leadership of the "ecosystem". If we look at Porter, his pursuit of "a tailored value chain or series of activities required to produce and deliver a product or service in a unique and defensible manner" is done purely through his five forces model (i.e. existence of direct competitors and purely dominant relationships with suppliers and customers). For Porter, any hint of alliances or collaboration is viewed as a potential source of erosion to long term competitive advantage. His position is understandable in the event that the resultant collaboration creates nothing new and unique (Porter, 2001B). But not all collaborations are like this. We agree with Moore's view that what is required to produce a unique and defensible competitive advantage is collaborative community-like linkages to produce inter-company *innovation*, which in turn, *creates* cross-supportive products and services that are unique, hard to imitate and therefore defensible. The inter-company community-linkage and coevolution which Moore speaks of is similar to certain key elements of the knowledge creation model developed by Nonaka and Takeuchi

(1995). They illustrated how socialisation, which is essentially a sharing of experiences, is a key step in cultivating tacit knowledge. The ensuing step which is called externalisation is where tacit knowledge is converted to explicit knowledge. This externalisation step requires group interaction and discussions such that a tacit mental image is converted into an explicit concept. This knowledge conversion process, as Nonaka and Takeuchi point out, is how new explicit knowledge is *created*. This in turn is the basis for competitive advantage via innovation which Moore refers to.

In summary, we see that co-operation can lead to lower costs, access to more skills and knowledge, an increase in the size of the market "pie" via product complementors, increased differentiation and inimitability via complementary product innovation ("ecosystems"), as well as act as a catalyst for further knowledge creation and innovation.

LIMITS OF COMPETITION WITH REGARD TO REGIONAL AND NATIONAL ECONOMIES

We can trace the genesis of the notion of competition and the self-regulated market (via the invisible hand) to Adam Smith (1776) in the 18th century. But we had to wait for later economic "science," with the neo-classics,

for the emergence of a less poetic concept and the possibility of integrating this concept into calculations intended to be as learned and as exact as those in physics. This was the objective set by Léon Walras. In seeking a solution to the simultaneous equilibria among quantities, prices and values necessary to the functioning of a "pure" economy, he simply and uncritically posited the existence of the equivalent of a *celestial mechanics of society* (from which we get pre-econometric formulations of equilibrium problems in Newtonian terms) and the *intervention of an "auctioneer"* (a kind of equivalent to Maxwell's demon in physics and Quesnay's "secretary general of the marketplace") who *announced the equilibrium price of all products and services*, while remaining neutral relative to the poles in the gravitational play between suppliers and demanders (Walras, 1952). However, there remained a significant problem to be resolved, that of mathematically and scientifically accounting for this kind of simultaneous equilibria in a given market while avoiding embarrassing "celestial mechanics" and "auctioneer" assumptions. It was Kenneth Arrow and Gérard Debreu, two Nobel winners, who tackled this formidable problem. They maintain that if there is a mathematical solution to Walras's problem, it is so highly probabilistic that *the state of the market's simultaneous equilibria can only be an extraordinary accident* (Arrow, 1983; Debreu, 1966). Moreover, Lipsey and Lanchester

ter's theorem, which until that point had not been refuted, says that *the market obeys a kind of law of all or nothing, that there cannot be two market states*: either it is fully a pure and perfect competitive economy (100%) or not at all (0%). But we know that the pure and perfect economy is at best wishful thinking; therefore, there is only one solution: we are in a 0% market situation. As such, we can ask a number of questions: Who is manipulating this market, which cannot under any circumstances be self-regulating? What emerges is that Porter's praise for competition has an ideological function; it advocates deregulation and privatization to the benefit of the most powerful players.

At the operational level, we also see the ineffectiveness of competition as sole notion to embrace. For example, if we look at Porter's (1995A) proposed strategy for America's inner cities we hear the familiar message:

A sustainable economic base can be created in the inner city only through private, for-profit initiatives and investment based on economic self-interest and genuine competitive advantage. An economic model must begin with the premise that inner city businesses must be profitable and positioned to compete on a regional, national, and even international scale.

In a rebuttal to his critics, Porter (1995B) states:

We must stop trying to cure the problems of these distressed urban areas by perpetually expanding social programs and hoping that economic activity will follow. Our nation's urban policies and programs have fallen into the trap of only redistributing wealth. The necessity and the real opportunity is to create income and wealth, by harnessing the power of market forces rather than trying to defy them. The private sector must play a leading role.... Government, community organisations, and inner-city residents cannot realistically and economically revitalise inner cities alone - they lack the management skills, technology, capital, and appropriate incentives.

But Porter's notion of "harnessing the power of market forces rather than trying to defy them" is based on using his 5 forces positioning model which, as we illustrated earlier, does not capture the true nature and mechanisms of achieving competitive advantage. His strategy is too macroscopic in nature (to his defence, Porter clarifies that his strategy should be one component of a larger strategy, albeit the leading one). If we accept that modern strategy is based on perpetual innovation, then as we illustrated in earlier sections this can only be achieved via practices that truly acknowledge people as being the true sources of competitive advantage and understanding that co-operation/collaboration can be a key catalyst in achieving knowledge creation and innovation. We thus see affinities with Haynes and Nembhard's (1999) proposal of using "co-opera-

tive enterprise development as a viable economic strategy for inner-city redevelopment". They cite successful examples around the world producing "goods and services for the market and providing social conditions and work opportunities capable of responding to human needs and developing human potential". One notable example includes the Mondragon Co-operative Corporation (MCC). The "corporation evolved from a small co-operative firm built in the economically depressed Basque lands of northern Spain, in the 1950s, into a modern-day multinational corporation with over \$8 billion in assets and \$3.5 billion in sales in 1993". In 1999, MCC was operated "by almost 30,000 worker-owners organised into financial, industrial, and distributional groupings. The MCC has become a powerful force in shaping regional development strategies and is a model of economic collaboration which is highly respected throughout the world". They question the validity of neo-classical economic theory, which is at the root of Porter's and other urban development analyses:

The narrow framework of mainstream economic theory upon which Porter's ideas are based does not respond to the broad dimensions of community needs, nor does it capture the value of the activity (labour) expended in the service of bettering community, with the profit motive tangential. The sterile mathematical models of the modern economic theoretician are not synchronised with or

reflective of the policies and activities of the practitioners who are attempting to respond to the needs and assets of inner city communities... Porter's call for private enterprise development is actually industrial policy under the mistaken assumption that the building of industry is community economic development. Even among his critics, many of the solutions manifest themselves in economic policy built around one component of the economy-Industry. We acknowledge that building effective industry is a critical component of community revitalisation, but argue that the current methods of organising private enterprise through sole-proprietorship, partnerships and corporations are too limited to fulfil community needs for empowerment.

They carefully remind the reader that "there is little connection between work and better outcomes for ghetto dwellers or for their communities.... To move up economically requires moving out. As a result, the link between job and social betterment is lost collectively as achievers move out of the ghetto rather than pass on social and networking skills to the community or act as the magnets for community human resource recovery. Porter does not suggest ways to capture this social capital in the community as it is developed". Co-operative enterprises are a viable, self-sustaining and profitable alternative which offer the opportunity to re-invest profits back into the community.

This is not to say we prone for the elimination of competition altogether.

Otherwise we risk drifting into complacency and possible mismanagement. For example, Nonaka and Takeuchi (1995) explain how the Japanese tendency for consensus at all cost carries the risk of generating knowledge concepts to the level of the "the lowest common denominator". In their study of knowledge creation they showed how lively conflictual discussions tended to challenge the status quo so as to continually improve explicit knowledge concepts.

It is with a somewhat sympathetic ear that we listen to Porter's (1999) objections to corporate and national alliances where he cites specific examples of government mismanagement of funds and the use of subsidies to prop up ailing industries. But unlike Porter, we believe the solution lies in further improving the effectiveness of these co-operative measures, not eliminating them altogether. We must ensure that all stakeholders (including the individual employee) not only participate but understand that they *must* participate and have a say in co-operative initiatives. This should be coupled with the harnessing of the competitive spirit that is within all of us towards more continuous *self-improvement* and less directed against each other. These two measures conducted in tandem will bring out the best of all people as well as ensure that we collectively reach the "highest common denominator" in a profitable manner.

LIMITS OF COMPETITION WITH REGARD TO THE GLOBAL ECONOMY

As an assumption, international competition is as improbable as competition in national markets, due to the undeniable fact of the domination of the planet's economy by multinationals. The considerable weight of multinationals cannot foster healthy competition; rather it fosters concentration, mega-mergers, quasi-monopolies and oligopolies. Indeed, if there is competition, it is *monopolistic competition*, an expression which, according to linguistics and the philosophy of language, is a contradiction in terms. It is difficult to imagine fair competition between partners displaying enormous power disparities, such as is the case between the powerful American and European economies and the fragile economies of Mexico, India or Tunisia. Indeed, according to "Decade of Executives," a detailed study available on the Internet, for companies like GM, Ford, GE and IBM, NAFTA (North American Free Trade Agreement) has only resulted in real gains for American and Canadian Presidents and CEOs (who have had raises ranging from 400% to 600%), while productivity and labour force gains have been around 18%-25%. For Mexico, however, the result has been bankruptcies, declines in local products and systematic wage reductions.

As it appears to be viewed by Porter, free trade is no more than a sort of

race for domination, a “competitive-ness” which only assumes rivalries and struggles, in a context of globalization viewed above all as expanding beyond national boundaries to encompass the entire planet —battles between businesses?— the whole of which is conceived in terms of the American model, which is largely invoked and treated as a managerial and economic summit, an indisputable fact worth studying and generalizing, for the good of all.

By way of a Conclusion: the Inter-business effects of Porterism

We have attempted to reveal the inadequacies of Porter’s strategic thinking from a methodological and epistemological point of view. We have also sought to show that the praxiological promises of this thought are impossible to realize given its dubious, impossible-to-operationalize normativity as well as its missing enormous fundamental issues (as pointed out by the Resource Based theorists) which a firm needs to assess and harness in order to be truly successful in attaining a lasting, defensible and not easily imitable competitive advantage. Lastly, guided by the question of why this perspective has enjoyed so much success among academics, consultants and management, we have suggested that the reason is not only to be found in its content (ie. ease of understanding and relative ease of implementation) but also in the ideological role

it plays in legitimizing situations of domination at the business, industry and global levels. At the business level, a specific model of governance emerges from Porter’s thought, in which domination is exercised by managerial spheres due to the exorbitant power accorded to experts and analysts. The degree of analytic, quantitative and empirical expertise required by strategic positioning, competitive advantage, the value chain, and so on reinforces the image of the consultant and management as “the only” experts and denies the legitimacy of the participation of all of the business’s other human components in the process of conceiving strategy or in questioning the strategy advocated. Indeed, experts are *a priori* immunized from criticism because of the supposedly “scientific” nature of their reasoning, analyses and decisions. As a result, employees are reified as blind system drones, confined to the role of performers, “implementers” of strategies, which leads one to think that Porter’s thought is merely another episode in the long history of orthodox management theories. In the final analysis, therefore, it is a movement intended to reinforce centralized and hierarchic characters, with their array of exclusive privileges and dominant role, one that is in line with the most conservative managerial ideologies. By the same token, and given the highly specialized character and the high-level position accorded to expert-strategists,

it is also an interdiction of any kind of movement towards participatory management, something which deprives organizations that adhere to Porterism of a significant competitive advantage enjoyed by organizations operating within the embrace of the Resource Based View who seek strength from within the firm by acknowledging the importance of employees, management style employed and the social-corporate environment that is cultivated.

At the level of industries, Porter's theory justifies and legitimizes three general trends inherent to the dominant financial capitalism: domination by large corporations, the concentration of capital, and excessive hierarchization-centralization. As we have seen, Porter offers no help to small actors in a given industry, or to companies that want to draw more on their employee's knowledge and field experience in formulating their strategies.

In addition, in his thought, all activity sectors are viewed exclusively in terms of hostile relations between competitors, between businesses and consumers, between business and suppliers, and, by the very features of its process of formulation and implementation, between management and employees. This conception is based largely on relations of force in which the final word goes to the strategist-analyst-expert, who leaves no room for any other kind of rela-

tion. The war of all against all and its corollary, the quest for domination, are the foundation of the entire Porterian edifice. The same logic is found in Porter's discussion of the industrial strategies of nations. At the global level, the ideological thrust of Porterism is illustrated by the fact that the only pathway implicitly offered to emerging economies consists in reproducing apparently proven ways of doing things. We say "implicitly" because only dominant economies are of interest to Porter, in that his thought is ultimately limited to justifying the current state of relations of force in the global economy, be it at the level of markets and relations of businesses or at the level of labour relations within a given business. But operationally, we have seen alternative options at the inter-corporate level that are based on co-operation and collaboration which can lead to lower costs, access to more skills and knowledge, an increase in size of the market "pie" via product complementors, increased differentiation and inimitability via complementary product innovation, as well as act as a catalyst for further knowledge creation and innovation. We have also visited a viable and profitable alternative for developing communities via cooperative enterprises who's prime mandate is to cultivate and strengthen social conditions and work opportunities capable of responding to human needs and developing human potential.

BIBLIOGRAPHY

- Agayo, R. (1990), *Dr. Deming: The American Who Taught the Japanese About Quality*, New York, Simon and Schuster Inc.
- Aktouf, O. (1984a), "Le management et son enseignement : entre doctrine et science ?" *Gestion*, April : 44-49
- Aktouf, O. (1984b), "La méthode des cas et l'enseignement du management: pédagogie ou conditionnement ?" *Gestion*, November : 37-42.
- Aktouf, O. (1992), "A méthode des cas en gestion face au modèle et à l'expérimentation en science: une interrogation de la fonction heuristique des cas dans l'enseignement de la gestion." *Revue Organisation*, Université du Québec à Chicoutimi, March 1992 : 53-64.
- Aktouf, O. (1996), *Traditional management and beyond: a matter of renewal*. Montreal: Gaëtan Morin.
- Albert, M. (1991), *Capitalisme contre capitalisme*. Paris: Seuil.
- Argyres, N. McGahan, A. (2002a), "Introduction: Michael Porter's Competitive Strategy" *Academy of Management Executive*, vol. 16, no. 2 : 41-42.
- Argyres, N. McGahan, A. (2002b), "An Interview With Michael Porter" *Academy of Management Executive*, vol. 16, no. 2 : 43-52.
- Arrow, K. J. (1983), *General equilibrium*. Cambridge: Belknap Press, 1983
- Astley, W.G. Fombrun, C. (1983), *Beyond Corporate Strategy*. The Journal of Business Strategy, Spring
- Barney, B. (2002), "Strategic Management: From Informed Conversation to Academic Discipline." *Academy of Management Executive*, vol 16, no 2
- Bartlett, C. Sumantra, G. (2002), *Strategic Advantage*. Executive Excellence, July
- Boyer, B. Freyssenet, M. (2000), *Les modèles productifs*. Paris. La découverte.
- Brandenburger, A.M. Nalebuff, B.J. (1995), *Co-opetition*. New York : Currency Doubleday
- Brandenburger, A. (2002), "Porter's Added Value : High Indeed!" *Academy of Management Executive*, vol 16, no 2
- Debreu, G. (1966), *General equilibrium theory*. Cheltenham: E. Elgar.
- Galbraith, J. K. (1967) *The New Industrial State*. Boston: Houghton Mifflin.
- Habermas, J. (1990), *Moral Consciousness and Communicative Action*, Cambridge: MIT Press.
- Hamel, G.D. Prahalad, C.K. (1989), *Collaborate With Your Partners – and Win*. Harvard Business Review, Jan./Feb.
- Haynes, C. Nembhard, J.G. (1999), *Cooperative Economics – A Community Revitalization Strategy*. Review of Black Political Economy, Summer
- Klein, J. (2000), "A Critique of Competitive Advantage" *Critical*

- Management Conference*. Manchester. July 2001.
- Knights, D. Morgan, G. (1991), "Strategic discourse and subjectivity: towards a critical analysis of corporate strategy in organizations" *Organisation Studies*. Vol. 12, no. 2
- Mintzberg, H. B. Ahlstrand, J. Lampel, (1998), *Strategic Safari*. London: Prentice Hall.
- Moore, J.F. (1996a), *The Death of Competition : Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York : Harper-Collins
- Moore, J.F. (1996b), Give Coevolution a Sporting Chance. Upside, Sept.
- Morgan, G. (1986), *Images of Organizations*, Beverly Hills: Sage Publications.
- Nonaka, I. Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, New York : Oxford University Press
- Ohmae, K. (1989), The Global Logic of Strategic Alliances. Harvard Business Review, Mar./April
- Pfeffer, J. (1994), Competitive Advantage Through People. California Management Review, Berkeley, Winter.
- Pfeffer, J. (1999), Putting People First for Organisational Success. The Academy of Management Executive, May.
- Popper, K. (1972), *Objective knowledge - an evolutionary approach*. Oxford: Clarendon Press.
- Porter, M. (1979), "How competitive Forces Shape Strategy," *Harvard Business Review*, March \ April.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985a), *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985b), Technology and Competitive Advantage. The Journal of Business Strategy, Winter
- Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1991), Towards a Dynamic Theory of Strategy. Strategic Management Journal, Winter
- Porter, M. (1995a), The Competitive Advantage of the Inner City. Harvard Business Review, May
- Porter, M. (1995b), An Economic Strategy for America's Inner Cities : Addressing the Controversy. Review of Black Political Economy, Fall 1995/Winter 1996
- Porter, M., (1997), Creating Advantage. Executive Excellence, December
- Porter, M. Takeuchi, H. (1999), Fixing What Really Ails Japan. Foreign Affairs, May/June
- Porter, M. (2001a), Innovation : Location Matters. MIT Sloan Management Review, Summer
- Porter, M.E. (2001b), Strategy and the Internet. Harvard Business Review, March
- Powell, C.P. (1995), Total Quality Management as Competitive Ad-

- vantage : A Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, January
- Prahalad, C.K. Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June
- Rostow, W. W. (1960), *The Stages of Economic Growth : a Non-communist Manifesto*. Cambridge: The University Press
- Smith, A. (1973), *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* . Mich. Ann Arbor.
- Stalk, G. Evans, P. Shulman, L.E. (1992), Competing on Capabilities : The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, March-April
- Teece, D.J. Pizano, G. Shuen, A. (1991), Dynamic Capabilities and Strategic Management. Working paper, Center for Research in Management, University of California, Berkeley
- Todd, E. (1998), *L'illusion économique*. Paris: Gallimard.
- Walras, L. (1952), *Eléments d'économie politique pure: théorie de la richesse sociale*. Paris: Librairie générale de droit et de jurisprudence. &

Cultura y desarrollo integral: viejos ideales, nuevas estrategias*

Winston Manuel Licona Calpe** y Ángel Rodrigo Vélez Bedoya***

Recibido: julio de 2004-Aprobado: agosto de 2004

RESUMEN

Esta ponencia establece la relación entre cultura y desarrollo en función de una sostenibilidad equitativa y socialmente responsable en la búsqueda de criterios e instrumentos para el incremento de la calidad de vida desde el sector cultural. Para ese efecto, en una primera parte relaciona los términos buscando la resemantización de los mismos. En la segunda parte presenta los rasgos más característicos de las antinomias y sinsentidos de la cultura y el desarrollo. En la tercera parte propone avanzar en una metodología genérica la reconstrucción estratégica del sector cultural. Y, por último, en la cuarta parte relaciona la cultura y el desarrollo en una perspectiva integradora de lo local y lo global desde el sector cultural.

Palabras clave: cultura, desarrollo, sociedad, integralidad, localidad, globalización, mercado, sostenibilidad, estrategia, gerencia.

ABSTRACT

This paper establishes the relation between culture and development depending on an equitable and socially responsible sustainability, in the search of criteria and instruments for the increase of the quality of life from the cultural sector. For this effect, in the first part it is related with the terms looking for the resemantization of the same ones. In the second part it presents the most typical features of the antinomies and meaningless aspects of culture and development. In the third part it proposes to advance in a generic methodology of the strategic reconstruction of the cultural sector. And, finally, in the fourth part it relates the culture and the development from a perspective of integration of the local and the global from the cultural sector.

Key words: Culture, development, society, integrality, locality, globalization, market, sustainability, strategy, management.

* Este documento fue presentado como ponencia de trabajo en el Primer Encuentro Nacional de Promotores y Gestores Culturales, Cultura y Desarrollo, organizado por el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta), Zacatecas, 24-27 de junio de 2004, República de México.

** Ph. D. en economía, docente-investigador, Universidad del Rosario, Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios (FAEN). Correo electrónico: wlicona@urosario.edu.co.

*** Filósofo, magister en administración de empresas, director de investigaciones FAEN. Correo electrónico: rvelez@urosario.edu.co

“327.- **Tomar en serio.** Para la mayoría de los hombres, el intelecto es una máquina complicada, siniestra y chirriante, que cuesta mucho trabajo poner en marcha. A trabajar y pensar sensatamente con ayuda de esta máquina le llaman “tomar en serio”. ¡Qué penosos esfuerzos les debe de costar pensar con sensatez! A lo largo que se ve, este simpático animal que es el hombre pierde su buen humor y se vuelve serio siempre que se pone a pensar con sensatez. Frente a toda “gaya ciencia”, este animal serio tiene el prejuicio de que cuando prevalece la risa y la alegría se piensa a tontas y a locas. ¡Pues bien! ¡Mostremos que esto es un prejuicio!”
(F. Nietzsche, *La gaya ciencia*)

PREÁMBULO NECESARIO

Este escrito es elaborado por un filósofo deambulante en la jungla semántica de la administración, y un economista inclasificable en los laberintos de la cultura. Está dirigido a todos aquellos que creen que queda una última esperanza: la capacidad de la cultura para vivir el día a día, más allá de la muerte en vida, nuestro recurso vital. La tarea que proponemos entonces, es la de asumir una reflexión estratégica que permita gestionar la cultura para un desarrollo integral o, lo que es lo mismo, gestionar el desarrollo integral mediante la reapropiación de la cultura como medio y motivo de diferenciación para el intercambio social y la negociación comercial, hacia condiciones de equidad que minimicen progresivamente las asimetrías reinantes de todo orden.

En asuntos como la cultura y el desarrollo integral —aunque del verbo al hecho hay mucho trecho— queda tiempo ni trecho. Lo que creíamos futuro, ya es pasado. La construcción intelectual no ha sido poca como para desecharla, pero los imperativos del momento nos compelen a pensar y a actuar, no como “vacas locas que disparan fuegos al azar”, sino estratégicamente, lo que consiste en “audacia y más audacia, y nada de aventuras”,¹ para enfrentar el azar, el cual “es generoso con las mentes bien informadas” (Llinás), y disponer de la imaginación que “permite conquistar la autenticidad”.² Se trata de buscar el equilibrio entre razón e intuición estratégicas que sean función del inconsciente-consciente suficientemente ilustrado. Estas anotaciones reflexivas son un pretexto para desarrollar alternativas mejores para nuestras sociedades, instituciones, comunidades e individuos con el propósito de alcanzar una gestión estratégica de la cultura como herramienta del desarrollo integral, conducente al incremento creciente de la calidad de la vida humana.

¹ Sentencia de Jorge Dimitrov, dirigente búlgaro de los años cuarenta.

² Sentencia de Liudmil Staikov, cineasta búlgaro en los años ochenta.

RELACIÓN DE TÉRMINOS: DESDE LAS RESIGNIFICACIONES A LAS CONCRECIONES Y APLICACIONES

Sobre estos términos en la actualidad se ha generado no poco y hasta insuficiente conocimiento teórico-práctico. Ante esta situación, el reto que se nos plantea es la configuración de diferentes sentidos y relaciones de estos saberes, para hallar una pertinencia en función de los proyectos de sociedad, de institución, de comunidad, de individuo.

Con respecto al concepto de cultura, por ejemplo, nuestras vidas no serían suficientes para leer todo lo escrito sobre él. La metafísica está al orden del día y la física de la cultura, por decir, ha tocado los terrenos del mundo y se le considera como *recurso estratégico* en el contexto contemporáneo de la integridad competitiva de las naciones; es decir, se representa y concreta en códigos de lectura y uso simbólico de los productos, bienes y servicios de manera interdisciplinar³ que atra-

viesa las agendas transaccionales y normativas en los ámbitos de negociación y renegociación.

Para una ilustración de tal tarea, nos abruma sólo revisar la *Paideia* griega con pensamientos como los de Sócrates, Platón y Aristotéles; la filosofía medieval con su cultura teológica agustiniana y tomista, y las teorías particulares de la moderna subjetividad iniciadas por Bacon y Descartes, Locke, Hume, Kant y Hegel, y todos sus alumnos, hasta los actuales ensayistas como los filósofos

Algo que le está sucediendo al modo en que pensamos sobre el modo en que pensamos. (...) Un sesgo definitivamente democrático se ha impuesto sobre nuestra concepción de lo que leemos y escribimos. Las propiedades que conectan unos textos con otros, que los sitúan, al menos ontológicamente, a un mismo nivel, empiezan a ser tan importantes para caracterizarlos como las que los dividen; y en lugar de hallarnos frente a una matriz de especies naturales, de tipos fijos divididos por diferencias cualitativas claras, nos vemos rodeados por un campo enorme y casi continuo de obras diversamente pensadas y variadamente construidas, campo que sólo podemos ordenar en la práctica, relacionalmente, en razón de los propósitos que nos caracterizan. No se trata de que ya no dispongamos de convenciones interpretativas; tenemos más que nunca, construidas (a menudo en forma chapucera) para acomodarnos a una situación a la vez fluida, plural, dispersa e inevitablemente caótica. (...) las personas que se califican de científicos sociales (o conductuales, o humanistas, o culturales), liberadas de la tarea de convertirse en individuos taxonómicamente honorables, tarea que por otra parte nadie lleva a cabo, han logrado la libertad necesaria para desarrollar su trabajo en función de sus necesidades, y no de acuerdo con las ideas heredadas sobre lo que deben o no deben hacer." (Geertz, 1994: 32).

³ Avanzamos en la reconfiguración y relación de las cartografías del conocimiento. "En realidad hablamos de un fenómeno que es lo bastante general y específico como para sugerir que lo que estamos observando no es otro trazado del mapa cultural—el desplazamiento de unas pocas fronteras en disputa, la señalización de ciertos lagos de montañas pintorescos—, sino una alteración radical de los principios de la propia cartografía.

culturales, los filopsicosocioantropólogos como Geertz, Néstor García Canclini, Jesús Martín Barbero, José Joaquín Bruner; los nuevos economistas de la cultura como Yudice, Trosby, Lluís Bonet, Rifkin, Mark Schuster, Amartya Sen, y los pioneros de la administración cultural Alfons Martinell, François Colbert y Víctor Guedez, entre otros.

La cultura hoy, cuando son pocos los espacios para la innovación como factor ineludible de competencia, se ha convertido en el recurso vital para una interlocución válida en la hegemonía reguladora de mercado, ante la cual ella, la cultura a la manera de Adorno, es un elemento liberador porque guarda en sus entrañas el sentido de crítica transformadora.

Sobre desarrollo integral la producción intelectual es abundante y hasta reiterativa desde los orígenes mismos de la modernidad. Han sido justamente los últimos premios Nobel de economía, de medicina, de literatura, de ciencias exactas, y no pocos académicos y líderes reconocidos en el ámbito mundial, quienes han aportado en la resignificación de estos conceptos relacionados entre sí, y como herramienta crítica, al estado de cosas locales y globales de políticas para el desarrollo, en la búsqueda de la integralidad y el obligado vínculo de la cultura como eje transversal de todas las actividades humanas y factor de negociación en la sociedad regulada-regulante.

Ya no basta hacer el ejercicio riguroso de las definiciones desde las diferentes escuelas que han aclarado los términos hasta cierto hastío, porque se considera superado. Ahora es imprescindible partir de este estado de arte que superó las separaciones entre lo material y lo espiritual, lo teórico y lo práctico; entre saber enciclopédico-elitista y expresiones artísticas locales identitarias; entre confusiones de crecimiento y desarrollo; entre desarrollo estatal como gasto—que tiene implícito el asistencialismo y la falta de autonomía comunitaria—y el desarrollo privado como inversión estratégica que reduce la acción social a la racionalidad funcional de la utilidad (Bell, 1989: 24).

El concepto de desarrollo está basado en el supuesto del pensamiento económico que lleva a una idea tanática de rivalidad y excluyente de competencia económica. La crítica contemporánea en su reflexión construye concepto de desarrollo asociado a ideas eróticas, de vida, incluyentes, de cooperación y asociación; es el imaginario de la ética de tercera generación en la cual las sociedades se conducen por los valores de la solidaridad—después de haber conquistado valores de igualdad y libertad—comprendida a partir de la integralidad, porque se trata de la construcción relacional de todas las instituciones con sus actores sociales. Se trata de un concepto de desarrollo sostenible con un lenguaje de integralidad y de justi-

cia redistributiva, como diría John Rawls en la misma perspectiva de Adela Cortina, con la ética cívica que debe acompañar el desarrollo económico y empresarial, y, de Amartya Sen, con una concepción del desarrollo “como proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutaban los individuos” (Sen, 2000: 19), relacionadas entre sí.

El concepto de desarrollo asociado únicamente a las presunciones del pensamiento económico reducido a la lógica del mercado actual es insostenible. La lógica del capitalismo moderno tiene como premisa fundamental la aculturización y el cambio y manipulación cultural. El capitalismo contemporáneo —el de los tratados y agendas negociadas para la interacción— guarda sus diferencias con el modelo liberal moderno. Hoy, las sociedades están reguladas por el mercado, no solamente por la lógica del capital; las comunidades de consumidores con sus grandes organizaciones establecen reglas de juego para proteger sus intereses; es, en última instancia, la cultura el centro decisorio de las interacciones transaccionales. La cultura es ahora una herramienta estratégica del mercado, por cuanto la heterogeneidad y el surgimiento de los reclamos *identitarios* aumenta considerablemente los nichos de mercado, aculturizando e inculturizándose genera potencial de rentabilidad, convirtiendo toda demanda humana en producto potencial de uso y consumo.

La comprensión de la cultura como relación transversal del desarrollo integral supone la corresponsabilidad y la autonomía de la sociedad civil y todas sus comunidades y organizaciones para empoderarse culturalmente y superar el asistencialismo y la marginalidad como aparece en las reiteradas recomendaciones de foros y conferencias mundiales que aluden a la diversidad creativa (1996), a las políticas culturales para el desarrollo (1998), las declaraciones protocolarias de buenas intenciones de los jefes de Estados y regiones (2000-2004). El efecto de esta concepción matricial de la cultura permite la articulación de políticas culturales, sociales y económicas armonizadas en función del desarrollo integral sistémico sostenible, que se concreten en sectores culturales encadenados portadores de Producto Interno Bruto (PIB) y Producto Interno Culto (PIC), de utilidad económica y utilidad social.

Esto es, una intervención del sector cultural que conlleve una reconversión no sólo económico-industrial sino por ende político-socio-cultural desde las organizaciones en las que cooperan todos los agentes y actores sociales de cultura país-ciudad-comunidad-individuo-región. Las actividades culturales no tienen un sentido disperso, aislado, olvidado, intervenido-manipulado; ellas están encadenadas en un propósito estratégico que integran personas, empresas, gobiernos, mercados. Propósito estratégico que es lo integral para la

utopía de la felicidad o el ansiado incremento sostenible de la calidad de vida.

El capital social (Kliksberg y Tomasini, 2000) es en sí el valor que tiene la cultura cuya connotación guarda relación directa con los asuntos de derechos humanos, de tolerancia, de patria, de identidad o, lo que es igual, la construcción de relaciones para un lenguaje común no como uniformidad sino como entendimiento y comprensión, siendo figurativos, es construcción de amor. Es el poder de marca y relación de las culturas... marca país.

LAS ANTINOMIAS DE CULTURA Y DESARROLLO: LOS SINSENTIDOS

Cultura y desarrollo, dos realidades que son a su vez dos fenómenos cuyos propósitos estratégicos se enfrentan a unas antinomias que han generado disfunciones en la concepción de las políticas y por tanto disonancias en las prácticas causantes de las insuficiencias, los sinsentidos, contradicciones y el apareamiento de las asimetrías. Ya los filósofos de la sospecha de finales del siglo XIX –Marx, Nietzsche, Freud, Foucault–, advertían el malestar cultural: el primero desmascarando la lógica capitalista portadora de la alienación y enajenación alarmante de las relaciones sociales en ella; el segundo con su ataque a la metafísica y al idealismo alemán

proponiendo el vitalismo como forma de asegurar la autonomía; el tercero mostrando la pérdida de la erótica o de la vida y la necesidad de recuperar el sentido del yo y el otro; y el cuarto en la deconstrucción de las ideologías, el lenguaje y el poder. Este malestar responde a la angustia del mundo social sumido en las lógicas y retóricas del proyecto tecnoeconómico moderno y de las organizaciones industriales con su pragmatismo mercantilista. Marcuse, Althusser, Adorno, Horkheimer, entre otros, emprendieron un trabajo de crítica a la cosmovisión moderna en el que identificaron las paradojas del desarrollo y los sinsentidos de la cultura que impusieron un sentimiento de existencia pseudotrágico por el moderno etos hedonista “(...) la idea del placer como modo de vida, se ha convertido en la justificación cultural si no moral del capitalismo” (Bell, 1989: 33).

Los tratados de libre comercio reviven el malestar de la cultura, entendida como sentimiento trágico de la existencia, como territorio de disputa y choque de hegemonías a la manera gramsciana. Malestar entendido como la conciencia de todo ser humano por el triunfo de la racionalidad y de la racionalización caracterizada por la mecanización de la vida, la abstracción matemático-estadística. Una salida es comprender la cultura como eje articulador de las interacciones sociales en el mundo globalizado y de economías de bloque.

Así, la antinomia civilizatoria del mundo culto-inculto, evanescente-preformateado, rico-pobre, mientras avanza el proyecto materialista y racionalista del mundo. La cultura es la manifestación social en la historia de los pueblos; la antinomia del desarrollo es el mito en que terminó siendo la cultura, cuya realidad contradice el ideal de la sociedad capitalista moderna que fue la que estructuró ese sueño del progreso. “(...) el derrumbe de la idea clásica de la modernidad, de la ideología de la Ilustración y del progreso se produce tanto por el descubrimiento de estos actores como por el pensamiento de Nietzsche y de Freud” (Touraine, 2000: 135). Los principios del ámbito económico y de la cultura llevan ahora a las personas en direcciones contrarias (Bell, 1989: 28).

Otra antinomia de cultura y desarrollo es la del sueño de la sociedad libre, tolerante e ilustrada, contrastada con la realidad de unas sociedades enfrentadas y polarizadas, productivas, cerradas en las reglas de las grandes comunidades filo-geo-político-económico-bio-antropo-socio-psico-cultural. Esto desencadena una especie de anomia cultural en medio de un desarrollo y uso esplendoroso de la tecnología para la construcción y destrucción espiritual y material del mundo ambiente. Hacia una evanescencia caótica complejizante para el pensamiento político y la práctica gerencial en el mundo de las organizaciones culturales como cadenas

ancladas en la búsqueda errática del desarrollo integral. El resultado paradójico es una sociedad controlada, regulada, masificante, intolerante, superflua, con identidades refundidas, vanalizante, desdeñosa de la cultura, cuando la reduce a la “hora del simple entretenimiento”.

Este fenómeno antinómico puede tener fundamentación en los supuestos ideológicos, teóricos e históricos de los conceptos de cultura y desarrollo, y su resolución demanda una rigurosa deconstrucción y reconstrucción contextualizada de los mismos, para la configuración de políticas y operaciones pertinentes. Pero como esto no sucede con frecuencia, entonces, *un desarrollo integral resulta siendo un desarrollo desintegrado, asimétrico, inequitativo e impertinente.*

Como señala magistralmente uno de los economistas contemporáneos de la cultura:⁴

una reorientación sobre el desarrollo a partir de estas líneas tiene obvias implicaciones culturales. Las personas, en cuanto objeto y medio del desarrollo no están aisladas. Interactúan en diversas formas, y el marco en el que se produce esta interacción lo proporciona su cultura: sus creencias, valores, idiomas, tradiciones compartidas que proporcionan un contexto a su vida diaria. Con ha indicado la Co-

⁴ Ver el capítulo “La cultura en el desarrollo económico”, de David Trosby en su libro *Economía y cultura*, Cambridge, 2001.

misión Mundial de Naciones Unidas sobre la cultura y el desarrollo (1995), el conceptualizar el desarrollo en función de los seres humanos traslada la cultura desde la periferia del pensamiento económico a un escenario central. (...) un paradigma del desarrollo emergente en el pensamiento contemporáneo. En primer lugar, es improbable que un nuevo modelo de desarrollo incorpora causalidades estrictamente unidireccionales. Por el contrario, es probable que se resalte la capacidad de interconexión de los elementos del modelo, con influencias que fluyen al mismo tiempo en múltiples direcciones (Trosby, 2001: 80).

Para él, los efectos de las características y aspiraciones sociales determinadas entre variables económicas tradicionales se contrarrestan con un análisis de confrontación, así:

1. Análisis de la influencia de la productividad de los trabajadores en el cambio de valores, en vez del simple estudio económico de la productividad del trabajador.
2. La cultura y la economía son dinámicas, están en continuo cambio, más no estáticas.
3. No hay modelo único apropiado para todas las circunstancias contextuales. Los criterios nacen de la trayectoria de cada caso particular y la prescripción cultural y económica es particular-apropiada.
4. Pluralismo creciente y no uniformidad. El ámbito local es el principio del desarrollo humano.
5. Libertad cultural de decisión en la elección del tipo de derechos individuales de sociedades libres

como expresión significativa de libertad colectiva.

6. La estructura institucional es garante del proyecto-acuerdo colectivo mediante el estado y la sociedad civil (Trosby).

Estas dimensiones que pretenden resignificar los conceptos de cultura y desarrollo implican desmacroeconomizar los sectores económicos y sociales, y por ende culturales, lo que significa romper las visiones teóricas y abstractas que consideran que el Producto Interno Bruto (PIB) de un país es el efecto de las manipulaciones hipotéticas de las coaliciones de expertos acerca de la realidad económica, y concentrarse en lo microeconómico. Esto quiere decir, intervenir las organizaciones que con su actividad económica generan la riqueza material y espiritual desde lo micro (léase persona, trabajador-consumidor, empresa, gremio, asociación, gobierno, comunidad, localidad, ciudad, región). Esto es asunto de cuidado, también lo es, “desmetafisicar” la política y microeconomizar con sentido de *cluster*⁵ el sector cultural, para que sea una *microeconomía cultural encadenada*. Lo que significa también determinar la cultura y el desarrollo

⁵ Entiéndase *cluster* como el ambiente de confianza necesario para disponer de la cooperación entre agentes relacionados en cadenas de cliente-proveedor-apoyos. Integra el concurso de todos los actores de la cosa social como gobierno, asociación, gremio, comunidad, consumidor, en ambiente de confianza como proceso de construcción cultural.

no como simples actividades económicas, sino como hechos sociales y políticos significativos, para hablar sin miedo de la estratégica configuración sectorial y organizacional de la cultura para el desarrollo integral porque:

Las naciones se definen por una cultura más que por una acción económica: las empresas tienden a obtener beneficios y poder así con la organización racional de la producción; los consumidores introducen con sus elecciones aspectos cada vez más diversos de su personalidad a medida que su nivel de vida les permite satisfacer necesidades menos elementales y por lo tanto menos encuadradas dentro de las reglas tradicionales (Touraine, 2000: 135).

Cerrando este apartado que insinúa una propuesta de reflexión y acción para superar esta sociedad antinómica mediante una concepción estratégica y multivarial de la cultura para el desarrollo integral, suponemos comprender que cultura y desarrollo integral son el centro de la actividad cotidiana para la calidad de vida, aún en sociedades con juego de intereses que requieren un hogar público.

HACIA UN ENFOQUE ESTRATÉGICO DE CULTURA Y DESARROLLO: ELEMENTOS PARA UNA AGENDA DE TRABAJO DE LOS GESTORES CULTURALES

El estudio estratégico del sector cultural como variable transversal de la actividad culto-socio-económica es

factor de construcción de ventaja para la negociación en las agendas de intercambio e interacción social en el mundo de hoy. Las interacciones y las relaciones humanas están reguladas en alto grado como aparece en las constituciones nacionales, los acuerdos regionales, los convenios internacionales, las declaraciones y acuerdos bi-multilaterales a escala local y global. En estos escenarios la cultura emerge como patrón de intervención para la construcción del desarrollo integral que relaciona lo político, lo económico, lo social y, por ende, lo cultural, a la vez que se establece como instrumento de protección de los intereses nacionales e internacionales.

Un enfoque estratégico de cultura y desarrollo para la integralidad sostenible implica, para todos los actores:

- Trabajo de análisis de situación configurativa-contextual del sector y los subsectores culturales que permita la identificación del potencial competitivo de éstos.
- Construcción de lo micro a partir del encadenamiento de las organizaciones, empresas y actores de la actividad cultural para dinamizar las competencias gerenciales requeridas más allá de las cuantificaciones y clasificaciones genéricas e internacionalmente exigidas y aceptadas (CIU, estudios sectoriales nacionales que establecen la parti-

cipación de la cultura en la constitución del PIB).

- Retroalimentación de experiencias y afinamiento de los modos y modelos de construcción social de la cultura y el desarrollo integral.

Un enfoque estratégico de cultura y desarrollo como se propone en este apartado, puede comprenderse a la luz de una ecuación en la que se integra la relación de la cultura y el desarrollo entre sí, con el sentido de la felicidad humana reflejada en el incremento creciente de la equitativa calidad de vida, así:

Cultura-desarrollo = Δ Creciente nivel calidad de vida $\leftrightarrow$ Equitativo sostenible

en donde:

Cultura = persona + comunidad + localidad + ciudad + región + Estado + globalización.

Desarrollo = libertad política + servicios económicos + oportunidades sociales + garantías de transparencia + seguridad protectora (Amartya Sen, 2000).

Creciente nivel calidad de vida = satisfacción de necesidades + productividad país + bienestar.

Equitativo sostenible = redistribución equitativa de la riqueza + nivel de felicidad + inversión y reinversión + viabilidad integral.

No sólo se garantiza la construcción de producto interno bruto sino que tam-

bién se asegura el producto interno culto personal, comunitario, local, ciudadano, regional, nacional, mundial.

Una agenda de trabajo para los gestores culturales que propenden por el desarrollo integral así concebido, es posible mediante acciones que permitan:

1. La reflexión en torno del potencial estratégico de la actividad cultural portadora de sentido diferenciador a la producción económica. Su reconfiguración sectorial

La cultura se concibe así como asunto de seguridad nacional de los bloques económicos y de las sociedades de los tratados y los acuerdos negociados. Entendida la negociación como momentos de conflicto dentro de las guerras comerciales que no son sólo juego de buenas intenciones. Por ejemplo el Tratado de Libre Comercio (TLC) debería ser Tratado de Regulación Comercial (TRC), en el sentido de comercio regulado y no propiamente libre, porque se trata cumplir acuerdos realizados en el marco de negociaciones como requisito de la transacción y supervivencia, única forma de convertirse en interlocutor válido desde lo individual hasta lo colectivo.

Cultura como espíritu es desarrollo y éste como cultura es estrategia; luego estrategia es pensar más allá de la supervivencia y del crecimiento

socioeconómico imaginable. La cultura como variable estratégica de los países más allá de la globalización. No hay que pensar la cultura y el desarrollo como asuntos de futuro en el marco simple de los tratados; estos temas tienen repercusiones que trascienden la coyuntura de la arquitectura geopolítico-cultural del planeta.

El estudio del sector cultural visto desde la perspectiva estratégica se realiza mediante metodologías devenidas de la escuela estratégica denominada de la ventaja competitiva y liderada por Michael Porter. La Universidad del Rosario en su Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios en cabeza de su decano, Luis Fernando Restrepo Puerta, viene desarrollando la línea de investigación Análisis Estratégico de Sectores bajo los conceptos de la escuela porteriana de estrategia. El estudio cultural se ajusta a esta metodología que contiene los siguientes pasos genéricos:

A. Estudio de las fuerzas del mercado

- Identifica barreras de entrada, proveedores, competidores, rivalidad, complementadores.
- Conclusiones del estudio.

B. Estudios de hacinamiento

- Realiza análisis financiero del sector, determina indicadores financieros con el fin de identificar las asimetrías.

- Levanta diagramas de dispersión.
- Conclusiones del estudio de hacinamiento.

C. Diamante de la competitividad

- Analiza el impacto de los determinantes de la ventaja competitiva nacional del sector cultural.
- Analiza las categorías de estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.
- Analiza las categorías de condiciones de la demanda.
- Analiza las categorías de condiciones de los factores.
- Analiza las categorías de sectores afines y complementarios.
- Conclusiones del estudio de competitividad.

D. Panorama competitivo del sector cultural

- Levanta panorama competitivo.
- Identifica nuevos segmentos de mercado.
- Construye la matriz de crecimiento de participación en el mercado.
- Conclusiones.

E. Análisis de competencia

- Identifica sectores y subsectores de la actividad cultural.
- Establece la posición estratégica sectorial.
- Determina los objetivos futuros del sector.
- Identifica los recursos y las capacidades sectoriales.

- Identifica los supuestos sectoriales.
- Construye matrices de crecimiento y participación.
- Conclusiones del estudio.

2. Intervenir las organizaciones con el fin de integrarlas

Identificar y articular *clusters*, cadenas, minicadenas para constituir un ambiente mesoecocómico favorable. El desarrollo de las organizaciones no es posible con intervenciones aisladas. El diseño de las cadenas productivas locales, nacionales, regionales, internacionales y globales en ambientes de subsidiariedad que permitan a las organizaciones adelantar sus proyectos de manera articulada y lograr objetivos de crecimiento y rentabilidad. Esta fase, pues, requiere de valores y herramientas que faciliten la integración, la cooperación, el diálogo entre todos los públicos de interés de las organizaciones que como circuitos pueden reproducirse sosteniblemente. Comprende acciones como la siguiente:

Gerencia de la productividad

El estudio de la gestión del mejoramiento organizacional, de la perdurabilidad, del posicionamiento social y económico en un lenguaje de cooperación, considera indicadores gerenciales como:

- **Gente:** con la cual es necesario dinamizar su inteligencia.
- **Procesos:** como tiempo de respuesta, costo equivalente, calidad intrínseca, servicio. Hacia productos y bienes culturales dentro de la lógica de la cadena productiva (creación, producción, distribución, circulación y consumo).
- **Mercados:** hacia las ventas como garantía de flujos de caja soporte de la organización.
- **Finanzas:** gestión de utilidad, de la rentabilidad, de la valoración de la organización (valor agregado).
- **Inversión:** en gente, procesos, mercados, finanzas. Retención de utilidades para garantizar la sostenibilidad a la manera de una acrópolis de la competitividad en la que la base es la gente, las columnas los procesos y el techo lo constituyen los mercados, las finanzas y la inversión (Restrepo, 2004: 28).

El sistema gerencial que resulta de esta concepción de organización está alimentado por la estrategia; de esta forma se debe realizar estrategia frente a la gente, frente a los procesos, frente a los mercados, frente a las finanzas y frente a la inversión. El resultado es un espiral organizacional que le permite crecer y sostenerse. La gerencia de las organizaciones culturales se aplica como el instrumento relacional para el mejoramiento.

3. En el tercero y último momento retroalimenta y aprende integrándose en y con los procesos y las estrategias

Es la cultura del intercambio o el intercambio de la cultura para un desarrollo integralizado, equitativo, empoderado y sostenible a través de las agendas locales y regionales de cooperación y aprendizaje continuo.

4. Cultura local y desarrollo integral: una respuesta de las sociedades actuales ante los imperativos de una globalización de acuerdos y negociaciones

El espíritu como identidad, como existencia en lo local, es herramienta estratégica de perdurabilidad, de desarrollo como proceso integral equitativo y sostenible más allá de la competitividad económica; la cultura es el diferenciador. "El hecho de pertenecer a una tribu, pues, te convierte en un ciudadano del mundo. Pero, dadas las limitaciones como seres vivos, sólo podemos ser ciudadanos o ciudadanas del mundo desde algún lugar en particular, por tanto lo local no se descarta sino que cobra significado nuevo..." (Eagleton, 2001: 92).

A la manera de Bell, la cultura es la dimensión simbólico-expresiva de la sociedad, que en el capitalismo es la autorrealización del yo y construcción de relaciones sociales

a partir de la cooperación y no de la simple realización del sujeto. Cultura y desarrollo son condición indispensable para la innovación que es a su vez una exigencia de primer orden para la interacción global. Por eso cabe la pregunta... ¿Usted qué me muestra de nuevo?

En este sentido, la capacidad de buscar en las raíces culturales aquellos conocimientos, competencias y valores es un imperativo. La imitación no construye, como dice el maestro colombiano de teatro Santiago García, copia, y copia es atraso. Y como dice Staikov, la imaginación permite conquistar o alcanzar la autenticidad. Es decir la cultura. Y entiéndase que no estamos hablando de la cultura como lo acartonado, inanimado, enciclopédico y de bellas artes, sino como la liturgia que actualiza el culto. Es la actualización en la vivencia, es decir, en la existencia.

Las grandes decisiones se encuentran en las pasadas decisiones, porque finalmente todo el discurso conduce a la política, entendida como construcción y no como simple intervención.

Se debe intervenir el sector cultural desde el punto de vista de la administración, es decir, entendiéndola como la disciplina crítica al servicio de la supervivencia y perdurabilidad de las organizaciones; administración que comprende la competencia estratégica con la gerencia de la productividad de la organización como

ecuación social del desarrollo cultural, y por ende de la sociedad misma como resultado de lo integral.

Administración es igual a estrategia más gerencia. Las disfunciones de los discursos y modelos gerenciales clásicos de finales de siglo XIX hasta mediados del siglo XX crearon el paradigma de lo práctico en la administración, asimilando el pensamiento de Smith en el que lo productivo es la optimización que se concreta en los indicadores de utilidad a expensas de la supervivencia y perdurabilidad, hasta el detrimento de la rentabilidad organizacional, sectorial, nacional y regional. Esto significó la pérdida de la visión de largo plazo y la disciplina del pensamiento estratégico; primó el imperio del corto plazo, la *era de las expectativas limitadas*, a decir de Krugman,⁶ la era de las expectativas crecientes y los rendimientos decrecientes a decir de Restrepo.

La intervención del sector cultural vista desde una perspectiva estratégica genera y se constituye en un factor clave de equilibrio en las economías y sociedades de la globalización media en la búsqueda de la equidad. Reiterando, la cultura es el poder de la marca; siendo insistentes, es la identidad que cada nación tiene para relacionarla, mezclarla, preservarla.

⁶ Ver el libro de Krugman *La era de las expectativas limitadas*, editado por Ariel Sociedad Económica, Barcelona, 1991.

BIBLIOGRAFÍA

- Abello, Ignacio, Sergio de Zubiria y Silvio Sánchez (1998), *Cultura: teorías y gestión*, Pasto, Ediciones Unariño.
- Atkinson, Anthony y Joseph Stiglitz (1988), *Lecciones de economía pública*, Madrid, Instituto de Estudios Fiscales.
- Bauman, Zygmunt (2002), *La cultura como praxis*, Barcelona, Paidós.
- Bell, Daniel (1989), *Las contradicciones culturales del capitalismo*, Madrid, Alianza Editorial.
- Bonet, Lluís (1988), "L'economia de la cultura, una especialitat que s'obre camí", en *Revista Econòmica de Catalunya*, No. 9, setembre-desembre, Barcelona, España.
- Brunner, José Joaquín (1992), *América Latina: cultura y modernidad*, México D.F., Grijalbo.
- Cerlalc-Unesco (2000), *Cultura, comercio y globalización*, Bogotá, Unesco.
- Coelho, Teixeira (2000), *Diccionario crítico de política cultural: cultura e imaginario*, México, Iteso-Conaculta.
- Eagleton, Terry (2001), *La idea de cultura*, Barcelona, Paidós.
- Escobar, Arturo, Sonia Álvarez y Evelia Dagnino (2001), *Política cultural y cultura política*, Bogotá D. C., Taurus.
- García-Canclini, Néstor (1990), *Culturas híbridas: estrategias para*

- entrar y salir de la modernidad*, México, D. F., Grijalbo.
- García-Canclini, Néstor (1995), *Consumidores y ciudadanos*, México, D. F., Grijalbo.
- García-Canclini, Néstor (1999), *La globalización imaginada*, Buenos Aires, Paidós.
- Geertz, Clifford (1994), *Conocimiento Local*, Barcelona.
- Guédez, Víctor (1995), *Gerencia, cultura y educación*, Caracas, Fondo Editorial Trópikos/Cladec.
- Katouzian, Homyun (1982), *Ideología y método en economía*, Madrid, H. Blume ediciones.
- Kliksberg, Bernardo y Luciano Tomassini (2000), *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*, México D. F., Fondo de Cultura Económica.
- Krugman, Paul (1997), *El internacionalismo moderno: la economía internacional y las mentiras de la competitividad*, Letras de crítica, Barcelona, Grijalbo.
- Kuper Adam (2001), *Cultura: la versión antropológica*, Barcelona, Paidós.
- Licona (1998), "Cultura y cambio", Universidad Libre de Bogotá, Cátedra Gerardo Molina. En *Filosofía del derecho: ética, cultura y constitución*, Ediciones Jurídicas Gustavo Ibáñez, Santafé de Bogotá, D.C.
- Licona (1999), "La gestión cultural: preguntas por resolver", en *Revista Cultural de la Universidad de Antioquia*.
- Licona (1999), *Apuntes sobre la oferta formativa artística y la gestión cultural*, Fundación Imago.
- Licona (2000), *Gestión cultural y universidad*, Bogotá, D.C., publicación Universidad Nacional de Colombia, Centro de Estudios Sociales.
- Licona (2001), "Planificación y gestión cultural", en *Memorias del proyecto CircoCiudad*, Bogotá, D.C., Fundación Kerigma.
- Licona (2002), "Hacia una economía política de la cultura en Colombia", en *Revista del Cenes*, vol. XXI, No. 33, I semestre, Escuela de Economía, UPTC, Tunja, Boyacá, Colombia.
- Licona, Winston (1994), *Las políticas culturales en los procesos de cambio*, tesis doctoral, Praga, República Checa.
- Licona, Winston (1995), "El debate internacional sobre las políticas culturales", en revista *Huellas*, No. 44, Universidad del Norte, agosto, Barranquilla, Colombia.
- Martín-Barbero, Fabio López y Ángela Robledo (2000), *Cultura y región*, Bogotá, D.C., Universidad Nacional de Colombia.
- Martín-Barbero, Jesús (2002), "Desencuentros de la socialidad y reencantamientos de la identidad", en *Revista Anàlisi* 29, Barcelona, Universidad Autònoma de Barcelona.
- Martín-Barbero, Jesús (2003), "Figuras del desencanto", en revista *Número*, No. 36, Bogotá.
- Ministerio de Cultura de Colombia (2001), *Cuadernos de nación*:

- imaginarios de nación, pensar en medio de la tormenta*, Bogotá, D.C., Imprenta Nacional.
- Ministerio de Cultura de Colombia (2001), *Cuadernos de nación: miradas anglosajonas al debate sobre la nación*, Bogotá, D. C., Imprenta Nacional.
- Ministerio de Cultura de Colombia (2001), *Cuadernos de nación: nación y sociedad contemporánea*, Bogotá D. C., Imprenta Nacional.
- Ministerio de Cultura de Colombia (2001), *Cuadernos de nación: relatos y memorias leves de nación*, Bogotá D. C., Imprenta Nacional.
- Ministerio de Cultura de Colombia (2002), "Políticas Culturales: los retos", en revista *Gaceta No. 48*, Bogotá, D. C., Imprenta Nacional.
- Restrepo Puerta, Luis Fernando (2004), *Estrategia y competitividad*, Bogotá D.C., Ediciones U. Externado de Colombia.
- Sen, Amartya (2000), *Desarrollo y libertad*, Bogotá D. C., Editorial Planeta.
- Smith, Adam (1997), *La riqueza de las naciones*, Barcelona, Biblioteca de Economía, Ediciones Folio.
- Stolovich, Lescano y otros (2002), *La cultura es capital, entre la creación y el negocio*, Montevideo, Editorial Fin de Siglo.
- Stolovich, Luis Graciela Lescano y otros (1997), *La cultura da trabajo*, Montevideo, Editorial Fin de Siglo.
- Throsby, David (2001), *Economía y cultura*, Madrid, Cambridge University Press.
- Touraine, Alain (2000), *Crítica de la modernidad*, Fondo de Cultura Económica, Bogotá, D. C.
- Unesco (1997), *Nuestra diversidad creativa: informe de la comisión mundial de cultura y desarrollo*, Madrid, Ediciones Unesco.
- Yúdice, George (2002), *El recurso de la cultura: usos de la cultura en la era global*, Barcelona, Gedisa. &

Algunas consideraciones teóricas acerca de la investigación y la pedagogía

Néstor Sanabria Landazábal*

Recibido: 5 de agosto de 2004 - Aprobado: 20 de agosto 2004

RESUMEN

En este ensayo se discute acerca de la construcción de ciencia e investigación. Para ello se abordan los conceptos de sistema y entorno, denotando que la categoría ciencia se expresa por medio de modelos y, en ese sentido, no corresponde una a una con las del entorno. La ciencia es entonces conocimiento abstracto expresado como teoría. En este sentido se relaciona directamente con la pedagogía en tanto que la construcción-reconstrucción de conocimientos debe hacerse sobre la base de la prueba empírica de las teorías teniendo en cuenta al sujeto que aprende y, por tanto, desarrollando su capacidad para usarlas profesionalmente.

Palabras clave: complejidad, complejidad caótica, complejidad ordenada, capacidad autopoietica, ciencia, estudios científicos, sistemas, conocimiento, pedagogía, sistema educativo, investigación.

ABSTRACT

This essay discusses about the science and investigation construction. For it, the system concepts and system's environment are approached, denoting that the category science is expressed through models and in that sense one doesn't correspond one by one with those of the system's environment. The science is then abstract knowledge expressed as theory. In this sense it's related directly with the pedagogy as long as the construction-reconstruction of knowledge is necessary to make it on the base of the empiric test of the theories keeping in mind to the fellow that learns, and therefore, developing their capacities to use them professionally.

Key words: Complexity, chaotic complexity, orderly complexity, capacity autopoietica, science, scientific studies, systems, knowledge, pedagogy, educational system, investigation.

* Sociólogo, magíster en economía y política internacional, magíster en evaluación de impacto ambiental, doctor en estudios latinoamericanos, docente investigador de la Facultad de Economía y Finanzas de la Escuela de Administración de Negocios. Correo electrónico: nsanabria@ean.edu.co

ALGUNAS CONSIDERACIONES TEÓRICAS ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN Y LA PEDAGOGÍA

El sistema ciencia e investigación

Poder desarrollar el sistema de ciencia e investigación requiere definir algunas categorías. Hawking (2001), afirma con suficiente propiedad que:

cualquier teoría científica sería sobre el tiempo o cualquier otro concepto, debería en mi opinión estar basada en la forma más operativa de filosofía de la ciencia. Según esta forma de pensar una teoría describirá un amplio dominio de fenómenos a partir de unos pocos postulados sencillos, y efectuará predicciones definidas que podrán ser sometidas a pruebas. Si las predicciones concuerdan con las observaciones, la teoría sobrevive a la prueba, aunque nunca se pueda demostrar que es correcta. En cambio, si las observaciones difieren de las predicciones, debemos descartar o modificar la teoría. (Como mínimo esto es lo que se supone que ocurre. En la práctica, la gente cuestiona a menudo la precisión de las observaciones y la fiabilidad y el talante moral de los que las han realizado). Si adoptamos la perspectiva positivista, como yo hago, no podemos decir qué es realmente el tiempo. Todo lo que podemos hacer es describir lo que hemos visto y que constituye un excelente modelo matemático del tiempo y decir a qué predicciones conduce.

Existen varios elementos para desarrollar lo propuesto por Hawking:

primero, aun la ciencia es sujeto de evolución y maximización. Es decir, si se puede resolver por un camino corto una inquietud científica, éste es el mejor camino; y no lo constituye los que también pueden resolver el asunto, pero no incorporan economías de procesos. ¿Qué determina esta maximización? A mi juicio es la calidad y delimitación del objeto mismo y éste se constituye como hipótesis a construir-reconstruir. Es decir, la pertinencia del objeto, en tanto éste permita explicar alguna parte del mundo de la vida, o entorno del sistema, en el sentido en que lo plantean Habermas (1992) y Luhman (1998) a través de la ordenación de la complejidad caótica que le es consustancial, o del incremento de la complejidad ordenada que es propia del mundo del sistema.

Se investiga aquello de lo que sabe¹ el investigador a ello se anexa la capacidad de desnudar de manera eficaz el objeto. Por tanto, el punto de partida de la investigación, y con ello de la dinámica científica, es la determinación clara del objeto; en tanto, de lo que se trata es de desarrollar el sistema ciencia y comprender el mun-

¹ El desarrollo de la investigación es la formalización de cualquier manera del pensamiento del investigador, el cual al socializarlo, presentando su solución al problema, se somete a la validación social por parte de la comunidad científica inmersa en el sistema ciencia, y por la sociedad en segunda instancia, cuando se trate de problemas que hacen referencia al entorno social en su aplicación.

do de la vida, y ahí no caben repeticiones de descubrimiento del hilo negro. Ésta es una de las calidades inmanentes al acto de la investigación científica. De ello resulta que no todo es investigación científica en los términos expresados por Hawking. Podría decirse que ésta tiene formalidades (ritos) mediante las cuales se valida su espíritu; esto es, existe una frontera de pensamiento y ella se establece como un conjunto ordenado de teorías empíricamente verificables, resultante de consensos temporales, sujetas a falsación por parte del científico, mediante nuevas o redefinidas hipótesis construidas con nueva o reconstruida información tomada del mundo de la vida o del sistema mismo.

De ello resultan entonces varios elementos con los cuales se ha institucionalizado la ciencia: a través del establecimiento de formas y lenguajes propios de formación y expresión. Se puede decir de manera axiomática que la ciencia, en tanto conjunto teórico, está compuesta de modelos que permiten explicar la realidad; y, como complejidad ordenada requiere de una presentación matemática,² en el sen-

tido de que ésta, como lenguaje, es la única capaz de simplificar y de hacer eficiente la comprobación de la hipótesis y, por tanto, de la fiabilidad del cuerpo teórico puesto a prueba.

La complejidad caótica, correspondiente al entorno del sistema, según Luhman (1998), la sociedad, permite los datos cuantitativos y cualitativos para la verificación empírica de las hipótesis. Esta forma de ordenar la presentación de cada uno de los dos constructos, ciencia y realidad, permite a su vez establecer tres formas epistemológicas: primero, ciencia y realidad están estrechamente imbricadas, pero cada una tiene su propia especificidad al ser una resultante de la construcción ordenada, fruto del quehacer científico, y la otra resultante de las caóticas interacciones sociales. Por otro lado, aun cuando una y otra se retroalimentan, en tanto transfieren complejidad, bien por la vía de la ordenación o por la vía de la construcción mediante las interacciones, cada una desarrolla sus funciones al margen de la otra, en sus

² Por matemáticas se entiende no sólo las ecuaciones y los números. Éstas son expresiones de un universo mucho más vasto y rico que incluye desde aspectos filosóficos, —por ejemplo las razones del ordenamiento numérico—, hasta las descripciones desde las diversas geometrías, —polar, hiperbólica, fractal, euclidiana—, así como los demás recursos de la topología. Para un mayor desarrollo consúltese Ongay (2000). Así, se entiende este con-

cepto no como un problema estadístico y aritmético, sino desde el uso de grandes formulaciones de modelos, los cuales requieren para su ejercicio comprensivo llenar algunos criterios tales como: coherencia, consistencia y elegancia de la formulación. Para ello se recurre a estructuras como el álgebra alegorial y categorial construidas principalmente desde la semiología, las estructuras disipativas (Prigogine y Nicols, 1994) la teoría de las probabilidades, la flecha del tiempo y toda la arquitectura cuyo impacto en las disciplinas científicas las dotarán de objeto de conocimiento propio.

capacidades autónomas; esto es, en su capacidad autónoma de reproducirse a sí misma y de tomarse como referencia legítima.

Segundo, una teoría sólo responde de manera parcial a un conjunto de fenómenos. Supuesta la existencia de una frontera científica del conocimiento, tres hechos saltan fácilmente a la vista: uno, la limitación de las teorías en el sentido de no existir una que sea capaz de resolver todos los acertijos posibles. Si pudiera, esto la haría idéntica a una religión. Dos, que así como no existe universalidad teórica, tampoco existiría universalidad temporal, en tanto que su capacidad de explicación sólo hace referencia a un fenómeno delimitado espacial y temporalmente; y, tres, las teorías, al presentar una explicación probable del fenómeno, de suyo son también un constructo probabilístico, y ésta es la esencia explicativa de la eficiencia del proceso de construcción de la ciencia. Así, y sin que se pueda imputar de casuística a la construcción teórica, la prueba empírica de la teoría, al depender de los datos del mundo de la vida para la verificación y de los supuestos immanentes del modelo sujeto de falsación, no existirían teorías al margen de las consideraciones espacio-temporales del fenómeno en análisis y la superación de la posibilidad casuística se da en la medida en que se entiende la ciencia como un cuerpo de gran integración formal, independizado del objeto. La otra forma de probar la validez (Ha-

bermas, 1998) a través de la capacidad autopoiética (Nogueira, 1997) del sistema, requiere de los recursos matemáticos expresados en la lógica paraconsistente (Da Costa, 1993, 1995, 1997, 2003), o de la topología, o de las técnicas y métodos que se han construido como una unidad metodológica independiente.

Así, la predicción immanente a la ciencia, esto es, a los modelos científicos, como expresión probable de los sucesos futuros y explicación de los pasados, construye a la realidad en el sentido de ser el más eficaz punto de referencia que tiene el hombre para comprender las relaciones universos-naturalezas-sociedades-hombres. Sin embargo, como afirmaba Einstein, "la ciencia es nuestro máspreciado bien, pero él aún está en pañales".

Tercero, al reclamarse y reclamarse a la ciencia su prueba de utilidad con la realidad, se fuerza a que los modelos sean descritos matemáticamente y su verificación requiere de sistemas capaces de reproducir parte del mundo de la vida y demostrar por esta vía la capacidad de interpretarla. De ello se puede concluir en el sentido del párrafo de Hawking citado y de los planteamientos de Popper (1985, 1996, 2001), que las matemáticas expresan la razonabilidad de la ciencia y la investigación y se constituyen en la solidez de su arquitectura metodológica.

Se requeriría entonces resolver un interrogante: ¿qué es entonces teo-

ría y qué es método? Por teoría se puede entender al cuerpo de modelos abstractos que conforman una ciencia y cuya función aplicada, en últimas, es explicar las observaciones de los fenómenos por parte de los científicos. De ello resulta que la metodología es un derivado formal, o manera y modo, de la teoría; y, por tanto, no se podría entender al margen de ella y su estilo de reconstruir el objeto, explicarlo y predecir su comportamiento, siempre y cuando los supuestos sean los mismos, y el porcentaje de error³ en la explicación sea tolerable por la comunidad a quien va dirigido el discurso científico.

Sin embargo, es pertinente aclarar que se está hablando de los modelos teóricos y en la frontera del conocimiento. Entonces, es claramente diferenciable la ciencia de los estudios científicos⁴ que hacen referencia a la aplicación de los modelos científicos y cuya función es la prueba y verificación del modelo para explicar la realidad o intentar prede-

cirarla, supuesto que todas las demás variables, explícitas o implícitas, no ejercen influencia sobre el objeto, y las variables contenidas son estrictamente las necesarias y suficientes para expresar el fenómeno. Así, la realidad del mundo de la explicación de los hechos muestra cómo ninguna teoría tiene la capacidad de explicar por sí sola un fenómeno, se requiere del concurso de varias disciplinas para poderlo hacer. Ésta es la interdisciplinariedad y su punto de partida se establece a partir de la capacidad relevante que tenga cada una de las disciplinas para la reconstrucción del objeto.

Recapitulando, en el interés del sistema ciencia y tecnología aparecen entonces dos tipos de desarrollos: por un lado los correspondientes a la ciencia propiamente dicha y los estudios científicos. De ellos es claro que la categoría ciencia, como sustantivo o adjetivo, se construye en la frontera del conocimiento. Los demás desarrollos o son literatura – que también es muy importante como resultado de la actividad humana –, o son los elementos necesarios para aproximarse a la frontera del conocimiento. Todos son el terreno de la academia, y su función trascendente es aproximar al estudiante a la frontera. De ello surgen dos interrogantes: por un lado ¿cuál es el papel de los docentes y cuál el de los estudiantes? O de otra manera, ¿cómo es el acto de transmisión del conocimiento o pedagogía?

³ Implícito en la construcción científica. Se acepta de igual manera que existen verdades que se deben suponer y no son sujetas a falsación (Hudgson, 2004).

⁴ No se pretende ningún juicio de valor entre estudios y ciencia, así como tampoco establecer importancias de uno u otro. Se entienden sólo como dos momentos diferentes, pero íntimamente ligados, de la producción de conocimiento, siendo el uno retroalimentación del otro. Se puede entender también como estudio científico a la denominada investigación aplicada.

LA ARQUITECTURA EPISTEMOLÓGICA DEL CONOCIMIENTO

Los grandes modelos de las disciplinas científicas para explicar los fenómenos ocurridos, o en búsqueda de su conocimiento y alternativa de predecibilidad o, lo que es lo mismo, la frontera de pensamiento en esta parte de la construcción científica, se han movido al unísono en su arquitectura conceptual, con los grandes desarrollos matemáticos, en la física y en otros campos de las ciencias naturales.⁵

Esto es, los grandes descubrimientos de la física o de la química o de la medicina o de cualquier campo de la ingeniería o de la matemática, incluso de los desarrollos de la filosofía, se han construido, en su esencia, de manera simultánea.⁶ A las concepciones de la mecánica clásica corresponde una versión de las ciencias de la medicina, o de cualquiera de las caras del conocimiento. Posteriormente, la emergencia de la mecánica cuántica o de la teoría de la relatividad, también tendrán su correspondencia con las demás ciencias y, de igual manera, todos los desarrollos

actuales de la cosmología y las demás ciencias.

A la concepción clásica se adhieren esquemas de leyes rígidas e inexorables a las cuales está sujeto el individuo y la sociedad. Ésta es una comprensión lineal. Hoy las leyes rígidas se comprenden como una posibilidad, sujeta a restricciones, entre las muchas en las cuales se puede desenvolver la historia de la humanidad. Quiere decir esto que no hay destinos sino probabilidades de ser, que éstas son infinitas y sólo se concreta una de ellas y corresponde a la sociedad presente y al presente-futurizado⁷ hacia el cual se conduce la humanidad.

El hombre, entonces, cuando descubre que no existen leyes resultado de comprensiones lineales, entiende que son los sistemas y las representaciones no lineales⁸ los que facilitarán

⁵ Se denota con este concepto que el futuro es el cálculo intuitivo o racional que en presente hace el hombre para construir a su conveniencia la sociedad. Si el cálculo o la intuición son acertados y se puede anticipar hoy el acontecimiento futuro, es posible considerar que existe una cantidad de información suficiente para generarla. El problema es entonces de información y ésta tiene igualdad de probabilidad: o es perfecta o es imperfecta. En últimas, se puede considerar que la información es una variable de importancia capital para la evolución de la sociedad.

⁶ Podría decirse que hoy, ninguna ciencia que se reputa como tal puede aceptar los comportamientos lineales como los explicativos de la riqueza de las múltiples determinaciones. Los modelos no lineales han tenido un gran desarrollo matemático lo cual permite apreciar con mayor amplitud los fenómenos.

⁵ Habermas hace otra distinción entre los diferentes tipos de conocimiento, pero para los propósitos de esta sustentación creemos que se puede adoptar este esquema, no sin antes advertir acerca de su rigidez.

⁶ Estableciéndose su síntesis teórica como un paradigma.

en mejor medida la simplificación de los fenómenos de la realidad y su comprensión, generándose una nueva estimación como realidad probable y posible de representar como espejo de la cosa en sí. Para esta nueva realidad virtual se habilitan, construyen y reconstruyen nuevas teorías y modelos en la intención de atrapar los sucesos cosmológicos o de las pequeñas partículas, o de los grandes o de los pequeños movimientos sociales, o de cualquier movimiento que se exprese en el infinito hasta ahora conocido. En estas concepciones el tiempo desaparece como cosa y sólo es resultado de la limitación del hombre y su necesidad de clasificar y ordenar lo que es resultado de un caos con apariencia de orden, que es lo mismo que el reflejo de un orden caótico síntesis de múltiples determinaciones.

Este orden o caos, en el cual hasta la estabilidad del universo resulta no sólo cuestionada, sino admitida como existente en el filo de la catástrofe,⁹ se expresa en todos los ámbitos: rompe los paradigmas estáticos de la psociología, de la psicología, expli-

ca turbulencias en las construcciones civiles, crea una nueva forma del ordenamiento temporal a partir del concepto de la flecha del tiempo (Prigogine, 1997) y revoluciona o comprueba algunos de los desarrollos que de manera incipiente habían sido formulados.

Éste es el campo de la teoría de la complejidad. En ella se admite lo lineal sólo como una posibilidad, se construyen otros escenarios no lineales a partir de desarrollar el uso del instrumental matemático, y se admiten hipótesis extremas como la planteada por Arrow (1988). Es el tránsito, intuido por los clásicos, del concepto trabajo al de factor trabajo (versión compleja y que es posible de expresar como ecuación diferencial). De igual manera, de la economía lineal a la economía con incertidumbre keynesiana, y de ella a la volatilidad financiera actual. Así, en general las expresiones de la sociedad se anclan en formulaciones diferenciales que sólo expresan posibilidades temporales en las cuales el resultado es sujeto de restricciones, es decir, sólo funciona como versión simplificada de una realidad que es inaprensible como cosa en sí y sólo como expresión de un reflejo interesado, como lo es cualquier ideología.

En este estado de formulaciones se puede entender que el aporte de la teoría de la complejidad va a permitir definir la relación entre el sistema

⁹ Para una apreciación de esto se puede revisar la explosión nuclear en el mes de abril de 2000 en el sol, cuya lengua de fuego pasó cerca de la Tierra. Si la hubiera tocado la habría sometido a temperaturas de más de mil grados centígrados, lo cual habría arrasado con cualquier vestigio de vida. Otro ejemplo de estos planteamientos se encuentra en la literatura en la cual se muestran las órbitas anárquicas de los planetas, lo cual es muy distante de las elegantes elipses de Kepler.

y el mundo de la interacción¹⁰ y sus mutuas relaciones, definidas por las capacidades de construcción y absorción de complejidad, en las cuales la sociedad es el observador que se observa así mismo, y determina las maneras y los modos en los que se establece la relación sistema-interacción y, por tanto, sus límites como espejo, realidad y reflejo (Briggs y Peat, 1994).

Es una versión reconstruida (Borradori, 2003) en la que las determinaciones sociológicas desaparecen para representarse como realidad y reflejo, y se puede aventurar lo científico como espejo en el cual, como en Alicia, todo es real y sólo es necesario imaginárselo. Uno es orden caótico, como aparece en los modelos, y el otro es caos ordenado, sin que sea posible establecerse qué es, en el mundo de la cosa en sí, una u otra. Aparece entonces el mundo de lo aleatorio para establecer posibles rutas o posibles tránsitos de un tipo de equilibrio, ordenado según se entienda por el observador que comporta la categoría orden, en función de los elementos del sistema que, a la manera típica ideal, se supongan relevantes.

Esta función de la determinancia de los elementos y su capacidad de establecer relaciones entre ellos mismos denota el grado de complejidad estruc-

tural absorbida del mundo de la interacción y representa el objeto de estudio de la ciencia social o, válgame la sinonimia, de los sistemas sociales.

EL ARTE DE LA PEDAGOGÍA¹¹

La pedagogía en los procesos de enseñanza-aprendizaje contemporáneos es una práctica social, resultado de un ejercicio que abandona, en razón de la ampliación de su demanda, la transmisión del conocimiento de manera individual y se colectiviza en sus formas, aunque irremediamente se sigue subordinado al destino personal y a la construcción de futuros. En el modelo antiguo,¹² el encargo social de enseñar se asumió con mucho de talento y espontaneidad por una elite de maestros: individuos privilegiados de tal manera en su inteligencia y en su disposición afectiva, que el desafío de formar conciencias críticas, de construir seres humanos habilitados para conducción político-social, la duda, la controversia y la producción, era cumplido con espontaneidad, oportunidad y éxito. La talla del maestro fue tal vez una condición por sí misma suficiente

¹¹ Este apartado es el resultado de la discusión con un borrador de autor anónimo. Se marcan entre comillas los textos que fueron adaptados como referencia.

¹² Antiguo por contraposición de actual se basa en un criterio cuantitativo de la demanda, aunque las demás variables sean de igual o mayor trascendencia.

¹⁰ De acuerdo con la formulación de Niklas Luhman.

para la consecución de los fines de la enseñanza (Sanabria, 2002).

Con la consolidación de las sociedades industrializadas, que es sólo una de las facetas de lo económico y cultural de los escenarios de globalización, la asunción del ciudadano como depositario pleno de deberes y de derechos, cumplidos de manera universal para todos los hombres,¹³ y la información como mercancía rectora y ordenadora de todos los mercados, las aptitudes magisteriales, las vocaciones y los talentos pedagógicos, como en lo descrito en el párrafo anterior, se han relajado significativamente. Una de las causas posibles tiene que ver con que la sociedad (Luhman, 1992) en general, en relación con el sistema educativo, ha desbocado sus exigencias y desmedido sus esperanzas siendo, para el caso colombiano, una posible e importante variable en la comprensión de la crisis actual expresada en los niveles de deserción.

En estas condiciones se hace necesario concebir la enseñanza y el aprendizaje como actos que deben ser sólidamente concebidos, detenidamente planeados, estratégicamente desplegados y permanentemente evaluados, *sobre la base de implementar la educación la generación de*

moldes y estructuras virtuales, en el sentido de lo propuesto por Llinás (2003).

Son claros entonces dos modelos: el primero, a partir de la interacción lineal simple docente-alumno; y el segundo, la interacción enseñanzas-aprendizajes, metafóricamente denominadas aulas de clase. En el primer modelo topológico descrito, el decir y el hacer no tienen más fronteras que el límite de la transmisión lineal, sin recreación de los fenómenos por parte del estudiante. El mito y la magia permitirán encontrar las respuestas cuando no existe razonabilidad immanente a la explicación. En el segundo gran modelo, la duda, la racionalidad en las conductas, la formalización y la cuantificación como variable de la cualificación, harán que el decir —que se establecerá en su grado de utilidad por la cercanía o lejanía de la frontera del conocimiento—, y el hacer —o las formas pedagógicas expresadas sistemáticamente en las variantes del gran modelo—, se integren en una práctica social que diferencie la calidad de la educación en función de la existencia de la intercepción de las variables conjunto-concepto que expresan al que expone sus ideas o enseña, y al que recrea la enseñanza o aprende.

Se puede argumentar que en el ambiente educativo nacional es evidente la enorme brecha entre el decir y el hacer pedagógicos. Mientras que

¹³ Declaración formal en muchos aspectos, pero que marca una tendencia a su ampliación y consolidación.

el primero se ha desplazado con un ímpetu decidido,¹⁴ motivado por el avance de las modernas ciencias cognoscitivas; el segundo, el hacer, juega entre dos extremos: la innovación "delirante" en la cual se confunde a veces pedagogía con estados financieros, y el mantenimiento de un extraño statu quo favorable al primer modelo descrito. Este último, resultado de estabilidades asincrónicas, tiende metodológicamente a la estabilidad, cuando no a la regresión, bajo el influjo de una tradición con menor respaldo argumental, resultado del facilismo introducido por lo "light" de las construcciones-reconstrucciones de conceptos en todos los niveles educativos, debido en parte a la mercantilización de la educación y al fraccionamiento del conocimiento y del acto docente.

Si bien es cierto que antes de 1970, fueron escasos los apoyos teóricos para cualquier tentativa de concepción, planeación, ejecución y evaluación no formal ni simplista del acto docente, también es cierto que a partir de esas fechas (y al amparo de la investigación neurolingüística, de los progresos de la psicología cognoscitiva y de los avances de las propuestas sociolingüísticas transaccionales, etc.), el tema de los mecanismos de la comprensión humana pasó al centro de la discusión científica. Se pue-

de decir en este punto que uno de los elementos de mayor dinámica en este tránsito es el abandono de lo lineal conceptual, propio de los manuales, y el ingreso con fuerza de la teoría de la complejidad y la manera como va a explicar los fenómenos. Sin embargo, sin que el nuevo estatuto teórico se haya convertido en el esquema dominante,¹⁵ también es apreciable el cambio en los paradigmas sociales, políticos y económicos. Con él, los temas implicados en el desarrollo del hombre, como el de la creatividad, el de la inteligencia en sus formas relacionales, emotivas y racionales, el del pensamiento divergente y crítico, hasta ahora factibles, el de la eficiencia y eficacia ciudadana en sociedades de mercado, el de las culturas y la información como consumo, se convirtieron en los nuevos ejes del discurso pedagógico.¹⁶

"De esa manera, las habilidades de maestros y aprendices para proponer y resolver problemas, sus competencias para actuar en el proceso como interlocutores fluidos, argumentados y dinámicos, lo mismo que sus destrezas para superar con agudeza los límites de la realidad objetiva, solici-

¹⁴ No de manera idéntica y simultánea en toda la geografía de la enseñanza.

¹⁵ Aunque ésta no es su intención, la fuerza de su argumentación la ha llevado a ubicarse de esta manera, pero asume todos los demás esquemas teóricos como posibles, aunque reducidos en su potencia explicativa a sus restricciones presupuestales.

¹⁶ Para una referencia de esta distinción ver Luhman y Schorr (1993).

taron un lugar más notorio en los ambientes de aprendizaje. La nueva cultura pedagógica empezó a orientarse por lo menos en los discursos de los expertos hacia la actividad alegre, comprensiva, autónoma, conversatoria e inferenciada (Ausubel, 1983; Novak y Gowin, 1988; Bruner, 1986, 1990, 1996). *Todas ellas, formas de ejercicio docente más consideradas con la complejidad y los poderes de las inteligencias humanas.*

En el discurso pedagógico aconteció el mismo desplazamiento que las ciencias humanas y el hombre mismo han experimentado en su historia: el tránsito de una etapa de pensamiento y operaciones concretas, descriptivas y marcadamente inductivas, a una etapa en la que la lógica, la explicación, la predicción y el planteamiento deductivo se convierten en los motores principales de la enseñanza y del aprendizaje.

Empujadas por la no linealidad, por los nuevos esquemas teóricos, por la nueva y redefinida complejidad construida sobre la base de la alta tecnología y la existencia de un mundo no fácilmente aprensible por esquemas simplistas, los objetos sociales de las instituciones prestadoras de servicios educativos¹⁷ se fueron movilizand

hacia otras coordenadas, al punto que hoy encuentra poca resistencia plantear que a toda la docencia, desde el preescolar hasta los estudios superiores de posgrado, le compete como misión y como alternativa pedagógica esencial, formar seres humanos bien habilitados para pensar y ubicarse como centro de las pretensiones de triunfo,¹⁸ óptimamente dispuestos para aprender, verdaderamente opcionados para crecer y realmente capaces de insertarse de manera productiva en su grupo social. Tal fin se logra fomentando cultura de la convivencia democrática, la producción científica de conocimientos y el pensamiento superior con los más actualizados recursos conceptuales y tecnológicos. Se redefinirán conceptos como currículo, carrera, códigos, etc., y toda la arquitectura conceptual que permite explicar lo pedagógico y establecerse así misma una nueva complejidad ordenada en el sistema.

El uso de estas nuevas maneras de comprender lo pedagógico muestra un tránsito de la cultura universal, enciclopedista, a la búsqueda mercantil del conocimiento y con ello la especialización absoluta de lo aprendido, en función del requerimiento social de capacidades (Sen y Nussbaum, 1996; Sen, 2000). No obstante, el cumplimiento efectivo y

¹⁷ A diferencia de los esquemas pedagógicos anteriores, la optimización de la educación se da en este esquema a través del cálculo de la eficiencia del servicio. Este ejercicio se puede consultar en cualquier manual de microeconomía.

¹⁸ En él cabe desde el enriquecimiento hasta la renuncia del interés personal por la búsqueda de la satisfacción colectiva.

racional de estos esquemas es, en las sociedades contemporáneas del mundo de menor desarrollo relativo, una realidad del entorno del sistema de mayor complejidad, resultado del desequilibrio oferta-demanda de cupos, por una masificación sin cualificación y sólo bendecida por indicadores financieros del ejercicio académico y de las construcciones de futuros plausibles para estas sociedades; por la desatención oficial, único garante de que las capacidades vitales de todos tengan la posibilidad de ser iguales, aunque a la meta lleguen muy pocos; por la fragilidad del compromiso afectivo y conceptual de quienes tienen en sus manos y en su sabiduría el destino educativo; por la subvaloración de los estándares de calidad al resignársele al indicador de rentabilidad económica de los centros donde se transmite la educación; por la carencia de políticas pedagógicas que vigilen la adecuación de los métodos; y, finalmente, porque debilitar el superficialismo, la rigidez programática y el cúmulo de preconceitos instalados cómodamente en nuestros ámbitos de aprendizaje es una tarea que requiere de un esfuerzo colectivo todavía no culminado. El resultado de esto, planteado aquí como hipótesis de trabajo, es que el colombiano evidencia verdaderas dificultades de adaptación, así como de apropiación del medio a sus fines, de comprensión de sus circunstancias; y, por tanto, de producción social. Todo esto contribuye a generar las crisis, como la ac-

tual, implementadas sobre la base de la construcción dinámica de los efectos sociales perversos.

La tradición pedagógica ha educado en el pensamiento estereotipado, entrena con obsesión para descartar, y hasta repeler, todo asomo de creatividad y de discurso original, porque atenta con el saber del maestro y su puesta en escena en la cual el estudiante es el ente pasivo incapaz de generar sus propias nociones y prenociones. En estas condiciones los aprendizajes resultan inevitablemente mecánicos en su adquisición, frívolos e impersonales en su constitución y estériles para hacer funcional al ciudadano, al cual se le requiere con otras cualidades para su cabal desenvolvimiento. El crecimiento personal es, en ese marco de circunstancias, esquivo y lento. Las posibilidades de interpretación y transformación de las limitaciones contextuales son entonces reducidas.

Una posibilidad, sin gradación de mejor o peor, pasa por apuntalar las estructuras educativas hacia el entendimiento de su complejidad sistémica y su solución ordenadora en la cual se puede estimar basada en la definición orgánica de las relaciones autorreferenciales establecida entre los elementos del sistema. Tales rasgos se pueden reducir a cuatro: acto pedagógico, nivel de significancia, estructura-proceso relacional y construcción de productividad

El primer rasgo, el acto pedagógico, se centra en la transferencia¹⁹ (construcción-reconstrucción) en el acto del conocimiento (Lacan, 1990). El acto pedagógico así determinado se establece como una relación creadora en presente, en la cual quien conduce el aprendizaje es el sujeto-supuesto-saber, significado del acto y, el que aprende es el reconstructor del conocimiento, significante del acto.²⁰ De esta manera, se requiere una alta dosis de saberes que hagan al papel del sujeto-supuesto-saber depositario de la dirección de la construcción del conocimiento. Adjunto a ello una gran dosis de sencillez que le permita aplazar respuestas no posibles de precisar de manera cierta. Con ello también se definen y redefinen lo virtual, la virtualidad y el medio.

La intersubjetividad, manifestación del acto pedagógico y de los aprendizajes relacionales, habla del carácter comunicativo de los encuentros pedagógicos. Significa que hay un vínculo permanente de subjetividades, de valores, de actitudes, de imaginarios y,

en general, de virtualidades. Significa también que se enseña y se aprende desplegando con excelencia un cúmulo de habilidades comunicativas en episodios y contextos de actuación específicos. Significa que enseñar es saber contactar, es poder conversar inteligentemente, ello es, tener igual opción —maestro y alumno— de asumir todos los papeles comunicativos: decir, contradecir, seleccionar, introducir, mantener, cambiar, los tópicos del discurso. La relacionalidad implica inter, multi y transdisciplinariedad, mientras que en el nivel más bajo de la enseñanza y de los aprendizajes los datos tienden a ser descritos con los recursos conceptuales de disciplinas no conectadas, no sistémicas.

En relación con el nivel de significancia se parte del presupuesto de que todo aprendizaje tenga significado profundo y personal. Comprender el fenómeno-dato-fenómeno, más allá de poderlo repetir insustancialmente, es un ideal perseguido por las actuales estrategias de enseñanza. De ésta manera, el aprendizaje está marcado por ecuaciones simultáneas construidas con variables formales y de contenido, más como funciones dinámicas caóticas que con las simples formales monótonas y cuyo resultado es una argumentación anodina. Así, la estrategia se debe fundar sobre una mayor generación de virtualidad y de complejidad antes que reproducción lineal. Es claro entonces el nivel de significancia. Éste es el primer requisito para que un aprendizaje o un acto de enseñan-

¹⁹ Se asume como transferencia en el acto pedagógico la especial, aunque cotidiana, situación creada por el entorno escolar, expresada como una metonimia del sistema escolar, y la profunda relación espiritual alumno-docente, requisitos necesarios y suficientes para que existan los niveles de angustia necesarios al acto del aprendizaje.

²⁰ No se usan los términos docente y alumno o sus sinónimos, en tanto que, como acto, no tienen papeles preestablecidos sino que éstos se construyen y reconstruyen cada vez que se formaliza la acción de la enseñanza-aprendizaje.

za-aprendizaje puedan convertirse luego en una experiencia intelectualmente superior. No se trata entonces de asimilarse a las teorías y estructuras religiosas, sino aprenderlas bajo la impronta de la singularidad de los fenómenos y la correspondiente especificidad de las teorías explicativas.

La estructura-proceso relacional es el tercer rasgo característico de acuerdo con lo que se ha venido proponiendo. Tiene que ver con: uno, el pensamiento sistémico, es decir, con la posibilidad de percibir a los distintos fenómenos y sus relaciones más allá de sus partes constituyentes y la economía del proceso de aprendizaje que implica la reducción a esquemas fácilmente simbolizables; su estructura-proceso total más allá de sus componentes particulares. La estructura-proceso relacional se formula sobre la base de la generación de habilidades intertextuales e intersubjetivas de construcción del acto pedagógico en el cual los dos actores de los papeles fundamentales perciben los objetos de conocimiento como estructuras transitorias altamente organizadas y jerarquizadas. Para ello, las habilidades relacionales se refieren a la capacidad para generar y comprender el indicador, presentar y recibir un dato o una teoría o un texto, en relación con otro dato u otra teoría u otro texto. En la medida en que uno de los actores se asume a sí mismo en su generación de virtualidad explicativa-reconstructiva de los

fenómenos, el dominio de la función conocimiento será procesado no como texto aislado de las propias lógicas singulares de los fenómenos, sino como componente de un tejido de complejidad caótica de mayor calado. En esta medida los actos de enseñanza-aprendizaje-enseñanza serán procesos intelectualmente sin definición de rango temporal y espacial, y su solución sistémica se presenta sobre la falsabilidad permanente de la reconstrucción del conocimiento.

La construcción de productividad es el rasgo que define como presupuesto y como variable de estado la condición dinámica del proceso. Implica una permanente acción constructivista-desconstructivista, un constante planteo de problemas y de hipótesis de trabajo y solución, una actitud permanente de duda, falsación y búsqueda. La enseñanza se puede establecer sobre el objetivo de la resolución de problemas definidos como concretos en las estructuras curriculares.

Es la generación de complejidad virtual del acto docente, cuyo soporte básico es el momento-tránsito de la falsación de la teoría a la evidencia práctica. Es éste el punto en el que los aprendizajes, por situarse en el marco de los laboratorios académicos contruidos como necesidades inmediatas, muestran su real utilidad, nivel y sentido. A ello responderá entonces la existencia de un código (Luhman, 1996) articulante de la

construcción-reconstrucción del saber y la inclusión-exclusión a través de la productividad de la carrera. Es éste el tipo de enseñanza de mayor exigencia; también es la más socialmente rentable. Exige un apoyo lógico-mediático y discursivo de mayor calidad, el cual reclama exhibir los contenidos del conocimiento puesto en escena, con herramientas conceptuales propias de la ciencia social.

BIBLIOGRAFÍA

- Arrow, Jhon K. (1988), Workshop on the economy as an evolving complex system: summary, en: *The Economy as an Evolving Complex System*, tomo I, Santafé Institute.
- Ausubel, Novak, Hanesian (1983), *Psicología educativa: un punto de vista cognoscitivo*, México, Trillas.
- Borradori, Giovanna (ed.) (2003), *La filosofía en una época de terror. Diálogos con Jürgen Habermas y Jacques Derrida*, Bogotá, Taurus.
- Briggs, Jhon y David, Peat (1994), *Espejo y reflejo*, Barcelona, Gedisa.
- Bruner, J. (1986), *Actual Minds, Possible Worlds*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Bruner, J. (1990), *Acts of Meaning*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Bruner, J. (1996), *The Culture of Education*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Da Costa, Newton (1993), *Sistemas Formais Inconsistentes*, Curitiba Editora da UFPR.
- Da Costa, Newton (1995), *Aspects of paraconsistent logic*, Rio de Janeiro, Bulletin of IGPL.
- Da Costa, Newton (1997), *Logiques classiques et non classiques*, Paris, Masson.
- Da Costa, Newton (2003), *Science and Partial Truth*, Oxford, Oxford University Press.
- Habermas, Jürgen (1992), *Teoría de la acción comunicativa*, tomo 1, Madrid, Taurus.
- Habermas, Jürgen (1998), *Facticidad y validez*, Madrid, Trotta.
- Hawking, Stephen (2002), *El universo en una cáscara de nuez*, Barcelona, Critica Planeta.
- Hugdson, Geoffrey (2004), ¿Los experimentos pueden falsear la teoría de la utilidad esperada? en: *Revista de Economía Institucional*, vol. 6, no. 10, primer semestre de 2004, Bogotá, Universidad Externado de Colombia.
- Lacan, Jaques (1990), *El yo en la teoría de Freud y en la técnica psicoanalítica*, Buenos Aires, Paidós.
- Llinás, Rodolfo (2003), *El cerebro y el mito del yo*, Bogotá, Grupo Editorial Norma.
- Luhman, Niklas (1996), *Teoría de la sociedad y pedagogía*, Barcelona, Paidós Educador.
- Luhman, Niklas (1998), *Sistemas sociales*, Barcelona, Anthropos.
- Luhman, Niklas y Karl E. Schorr (1993), *El sistema educativo*,

- Universidad de Guadalajara, Guadalajara.
- Nogueira, Angel (1997), "Niklas Luhman, la sociedad como teoría de sistemas autorreferenciales y autopoieticos de comunicación. Nuevos presupuestos críticos, nuevos conceptos e hipótesis en la investigación sociológica de la sociedad contemporánea", en *Revista Anthropolos*, julio-octubre de 1997.
- Novak, J. B. Gowin (1988), *Aprendiendo a aprender*, Barcelona, Editorial Martínez Roca.
- Ongay, Fausto (2000), *Mathema: el arte del conocimiento*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Popper, Karl (1985), *Realismo y el objetivo de la ciencia*, Salamanca, Tecnos.
- Popper, Karl (1996), *El universo abierto*, Salamanca, Tecnos.
- Popper, Karl (2001), *La lógica de la investigación científica*, Madrid, Círculo.
- Prigogine, Ilya (1997), *El fin de las certidumbres*, Santiago de Chile, Editorial Andrés Bello.
- Prigogine, Ilya y Grégoire Nicols (1994), *La estructura de lo complejo*, Madrid, Alianza Universidad.
- Sanabria, Néstor (2002), *Ciencia social*, Bogotá, Libro electrónico Universidad Distrital.
- Sen, Amartya (2000), *Desarrollo y Libertad*, Bogotá, Planeta.
- Sen, Amartya y Martha Nussbaum (1996), *La calidad de vida*, México, Fondo de Cultura Económica. &

La innovación intraemprendedora liderada por los gerentes de las Pymes

(Investigación cualitativa)

Manuel Alfonso Garzón Castrillón*

Recibido: 3 de agosto de 2004-Aprobado: 23 de agosto de 2004

RESUMEN

Esta investigación está centrada en el estudio exploratorio de los directivos de las Pymes en Bogotá D. C., y los papeles que desempeñan como altos intraemprendedores haciendo uso de un liderazgo intraemprendedor para impulsar la innovación en sus organizaciones.

El estudio está dirigido a determinar cómo los empresarios de las Pymes en Bogotá ponen atención a incentivar en las organizaciones la innovación individual o en equipo, de lo cual se puede inferir que el directivo de mayor rango es el que lidera el proceso de innovación, como un *top intrapreneur*; se presenta innovación intraemprendedora clasificada como gradual, como una necesidad para mejorar la competitividad de la empresa; y se requiere para lo anterior de la puesta en marcha de una cultura organizacional intraemprendedora que busque generar autonomía individual, con una estructura flexible característica de las Pymes, y un gran apoyo con capital de riesgo. También es necesario el incentivo del desempeño (premio) y una gran tolerancia al riesgo.

Palabras clave: intraemprendedor, innovación altos intraemprendedores, cultura organizacional intraemprendedora, pyme.

ABSTRACT

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

The study is aimed at determined how Pymes employers in Bogotá D.C. incentive into the organizations the individual or group innovations. Therefore, it is possible to think that

* Ph. D., director del Grupo de Investigación FAEN, director de la línea de investigación en gestión del conocimiento, profesor de tiempo completo, FAEN.

managers lead the innovation process, which is classified gradually according to companies needs to improve their competitiveness. The organization must have an organized culture intrapreneuring with flexible structure to generate individual autonomy. An important Pymes' characteristic is the amount of capital risk needed. Because of this, it is necessary encourage their work and their risk tolerance.

Key words: Intrapreneur, innovation, top intrapreneuring, organization culture, pymes.

ANTECEDENTES

Esta investigación está centrada en el estudio exploratorio de los directivos de las pymes en Bogotá D. C., y los papeles que desempeñan como altos intraemprendedores haciendo uso de un liderazgo intraemprendedor para impulsar la innovación en sus organizaciones; forma parte de la línea de investigación en gestión del conocimiento.

El alto intraemprendedor de hoy difiere del clásico emprendedor del pasado. Es así como la historia nos enseña que la revolución industrial del siglo XIX contó con un importante número de emprendedores creativos que percibieron las nuevas oportunidades y encontraron los medios adecuados para afrontarlas.

En cuanto a los intraemprendedores el pionero del comportamiento intraemprendedor en la corporación

3M según Art Fry citado por Garzón (1998: 29) fue, Dick Drew en 1923 al descubrir la cinta de enmascarar utilizada hoy en día para pintar carros de dos colores.

En la década de los cincuenta Mammen aborda en un artículo de *Harvard Business Review* la problemática de la innovación con base en el trabajo que desarrollan los investigadores del Valle del Silicón, describiéndolo como “unas pocas personas brillantes en una habitación oscura inundada de dinero y de esperanza, lo cual permite ver la existencia de un método de gestión de innovación con una estrategia de esperanza”.

En los años sesenta empieza a desarrollarse literatura relacionada con la innovación en tópicos como la administración de la administración del cambio y la transferencia tecnológica.

En esta misma época incursionan escritos (McGinnis y Verney, 1987) relacionados con el espíritu creativo dentro de las organizaciones o el empresario corporativo.

En 1974 Art Fry trasciende a la historia de la innovación intraemprendedora con los post it y su proyección en la organización 3 M.

En 1985 Gifford Pinchot III publica su libro *Intrapreneuring*, retomando el término “intrapreneur” inventado por el periodista Norman Macrae en un artículo en *The Economist* de diciembre 25 de 1976, y en 1979 el

grupo sueco Foresigth ofrece programas a empresas para la formación de *intrapreneurs*. La propuesta de Pinchot establece los principios necesarios para crear en las organizaciones el ambiente para que los empleados puedan comportarse como intraemprendedores.

En 1985 Peter Drucker publica su libro *Innovation and entrepreneurship, practice and principles* planteando la necesidad de un cambio de mentalidad frente a la innovación y la función que cumple el emprendedor y especialmente el intraemprendedor.

Entre 1985 y 1998 las publicaciones de casos, artículos, libros e investigaciones doctorales como la de Clagett y la de Garzón, y dos nuevos libros de Pinchot Gifford III, están orientadas al intraemprendedor y su accionar en las organizaciones como motores de la innovación, en respuesta a la carencia de innovación y competitividad en grandes empresas.

En el periodo anunciado, y específicamente en 1994, Roman Lombriser escribió y defendió su tesis en el programa doctoral de dirección estratégica en la Universidad Internacional, tesis dirigida por Igor Ansoff y publicada por el *Financial Times*, en la cual aborda el concepto de liderazgo intraemprendedor, subrayando la necesidad creciente de liderazgo estratégico tanto en las empresas de negocios como en las organizaciones sin ánimo de lucro, denominando "Top

intraemprendedor" a los directores generales considerando así a los responsables de sus empresas, distinguiéndolo de los intraemprendedores comunes; en otras palabras, el alto intraemprendedor es el director general, el gerente que tiene bajo su responsabilidad la transformación empresarial de su empresa o negocio.

OBJETIVOS

La innovación está relacionada con el cambio estratégico y la cultura organizacional intra-empresarial en las pymes en Bogotá, y pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Obtener información en relación con los factores que facilitan la función directiva intraemprendedora en las pymes en Bogotá D.C.
- Identificar los factores que facilitan la innovación o el cambio estratégico en las pymes en Bogotá D.C.
- Identificar las características de la cultura organizacional intraemprendedora establecidas por Garzón et al. (2002:25) que se presentan en las pymes en Bogotá D. C.

JUSTIFICACIÓN

El cambio discontinuo en el entorno exige nuevas estrategias de éxito, pues en una época de grandes cambios las estrategias de éxito históri-

cas ya no podrán garantizar los resultados deseados.

Por tanto, los altos intraemprendedores de éxito como lo plantea Lombriser (1994: 33), desempeñan un cometido determinante en el desarrollo de una nueva estrategia como respuesta a un entorno amenazador o una oportunidad. Ellos:

- Advierten la necesidad y oportunidad de un precoz cambio estratégico para iniciar una respuesta activa.
- Dirigen el proceso de decisión empresarial, implican a los responsables de su realización y toman decisiones, asumiendo los correspondientes riesgos.
- Mantienen una visión de conjunto sobre la realización práctica del cambio.

El material publicado sobre negocios es abundante y proporciona información sobre lo que los directivos deben hacer. Sin embargo, sólo unos pocos estudios han probado sus consejos en la realidad, y aún son menos los que se han centrado en el aspecto emprendedor del trabajo del director o gerente de una pyme.

En este estudio exploratorio se investigan los comportamientos que manifiestan la actitud de los altos intraemprendedores de las Pymes en Bogotá D.C., que llevaron a sus organizaciones a un cambio estratégico y la incidencia que tiene la cultura intraemprendedora en ellos.

Los datos se recogieron en las entrevistas personales semiestructuradas, realizadas a 14 gerentes de pymes. Las empresas cubrían un amplio campo de sectores.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La pyme en Colombia

Para comenzar el análisis de las pymes en Colombia es necesario definirlas, ya que puede existir una confusión sobre lo que realmente es una pyme.

En Colombia, según la ley para el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa, Ley 590, las pymes se clasifican así:

Microempresa: personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña empresa: personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Mediana: personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

A pesar de esta clasificación, se encontró que no es suficiente una limita-

ción de este tipo y no basta para realizar un análisis de lo que necesitan estas empresas en temas de innovación.

El aporte de la micro, pequeña y mediana empresa industrial se refleja en estos indicadores:

La Encuesta Anual Manufacturera nos permite valorar la incidencia de la mipyme en el panorama empresarial colombiano. Representan el 96,4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo, el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social.

La distribución geográfica de las unidades establece que la pyme en términos generales sigue la misma tendencia del total de la industria manufacturera y reúne prácticamente el 70% en los cuatro principales centros productivos: Cundinamarca-Bogotá, Antioquia, Valle y Atlántico.

Principales sectores

En cuanto al desarrollo sectorial de la pyme, se observa la gran concentración de la industria en aquellos segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales, tanto de origen agropecuario como minero. Este grupo de sectores representa el 71% de la producción industrial. Si excluimos la refinación de

petróleo y la industria petroquímica, la manufactura basada en el aprovechamiento de los recursos naturales representa aproximadamente el 60% del total industrial.

Los principales sectores son: alimentos, cuero y calzado, muebles y madera, textil y confecciones, artes gráficas, plástico y químico, metalúrgico y metalmecánico, auto partes y minerales no metálicos.

Caracterización de la Pyme en Bogotá

El estudio realizado por Barriga et al. (2003) encontró lo siguiente:

- Los hallazgos del estudio para la ciudad de Bogotá muestran que el tamaño del mercado al cual se atiende desde la pyme es reducido para un segmento importante de ellas, predominantemente local, como lo demuestran el destino de las ventas –97% es para el mercado local–, el monto de los activos brutos y los valores de las ventas anuales, inferiores a US\$500.000 para el 48,5%. La explotación de la capacidad instalada y el tipo de producción, por lotes y discontinua, muestran que se utilizan tecnologías de escala reducida, menos exigentes en inversiones.
- La naturaleza jurídica predominante es la sociedad de responsa-

bilidad limitada aunque el 7,9% de las empresas ha previsto capitalizarse por acciones. La informalidad, representada por las sociedades de hecho, está focalizada en las empresas del sector del calzado y el cuero, 27,3%, donde una de cada cuatro empresas no ha formalizado su organización jurídica. Todas las empresas se han constituido con capitales de origen nacional, provenientes de la familia, los dueños y terceros que se han convertido en socios, en cifras que ascienden a 35, 31 y 29%, respectivamente. Estos capitales se han obtenido con muy baja participación del crédito institucional.

- Los empresarios al frente de las pequeñas y medianas industrias se caracterizan por su madurez y experiencia, mayores de 40 años con recorridos laborales superiores a los 10 años y con un alto nivel de educación formal, pues más de la mitad de los dueños y gerentes han accedido a la educación superior universitaria y el 10% a estudios completos de posgrado. Se observa entonces que estamos ante una nueva generación de empresarios, destacando que el 22,4% corresponde al sexo femenino.
- Los objetivos empresariales se centran en la maximización de las utilidades, concepto contable, más que en la maximización del patrimonio o riqueza de los propieta-

rios. En el corto plazo el principal objetivo es la liquidez, reflejo de las dificultades en los mercados locales y del impacto de la competencia tanto leal como desleal que han enfrentado los industriales, perjudicando la estructura del capital de trabajo.

- La percepción que tienen los empresarios del horizonte de tiempo es bastante heterogénea, sin límites precisos entre el corto, el mediano y el largo plazo. En general menos de tres años se considera corto plazo, mediano hasta cinco años y largo plazo hasta siete años.

Definición de intraemprendedor

El término intraemprendedor viene de las raíces francesas de la palabra *Entrepreneur*, emprendedor, que viene del término empresa y de la cual los alemanes tiene su equivalente, *Unternehmer*, con el mismo significado (Luchsinger y Bagby, 1987: 10) y “la combinación de en casa, dentro, interno, por tanto, intraemprendedor se llama al emprendedor que reside o está dentro de las fronteras de las organizaciones y es una invención social que permitirá a las personas expresar su propio potencial” (Kolchin y Hiclack, 1987: 15), reconociéndose que fue usado por primera vez por el periodista de *The economist*, Norman Macrae en 1976,

y con el significado que guía esta investigación por parte de Gifford Pinchot III en 1985.

Teniendo en cuenta el origen del término y con base en la revisión bibliográfica realizada sobre la naturaleza del intraemprendedor, se propone la siguiente definición:

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 innovadoras, desarrollándolas como oportunidades de negocio rentables, comprometiendo su tiempo y esfuerzo a 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) (Pinchot, 1985; Peters y Waterman, 1982; Finch, 1985; Ross y Unwalle, 1986; Duncan, 1986; Pinchot, 1987; Hill, 1987; Cates, 1987; Luchsinger, 1987; Fry, 1987; Mac Ginnis y Verney, 1987; Kolchin y Hyclack, 1987; Bart, 1988; Rule e Irwin, 1988; Agor, 1989; Gerard, 1989; Filion, 1989;

Dufour, 1989; Jadoul, 1989; Claget, 1992; Kuatko y Hodgetts, 1992; Revista Apertura, 1992; Romero, 1993; Salinas, 1993 y Garzón, 1995; 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 Hodgetts, 1992).

Liderazgo intraemprendedor (Top intraemprendedor)

Se concibe según Lombriser (1994: 26-28) como aquel que prevé los retos de los futuros entornos y toma la delantera para que sus organizaciones puedan reaccionar ante las nuevas condiciones externas. Es decir, deben ser los máximos intraemprendedores de sus respectivas empresas.

Por tanto, son los comportamientos del líder intraemprendedor los que conducen a cambios empresariales de mayor o menor éxito.

Aprendizaje intraemprendedor

Entendemos por aprendizaje intraemprendedor según Garzón (1994) como una actividad social que se expresa en las organizaciones por medio de

diversas instancias colaborativas que permiten recoger e integrar distintas experiencias, conocimientos y habilidades en torno a una comunidad en la que unos aprenden de otros.

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 se modifica el medio donde ésta se desenvuelve.

Cambio estratégico

El objetivo de las acciones del alto intraemprendedor (Lombriser 1994: 145) al crear una competencia organizativa es dotar a la organización de la capacidad necesaria para llevar a cabo el cambio.

Los altos intraemprendedores crean y comparten con otros un nuevo modelo de éxito, desarrollan e implantan en la organización una visión excitante sobre el futuro de la misma. Para conseguir esta visión, alientan y recompensan el comportamiento y la aceptación del riesgo emprendedor.

Gestor de la idea

Los altos intraemprendedores, retomando a Lombriser (1994: 207), rastrean activamente el entorno para detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades y amenazas,

buscan esas oportunidades e intentan convertir las amenazas en oportunidades, introducen pronto el cambio, cuando la información es incompleta.

El reconocimiento de la oportunidad

El proceso emprendedor e intraemprendedor se inicia con una idea y ésta necesita un desarrollo para convertirse en una verdadera oportunidad de negocio que justifique la elaboración de un plan; por consiguiente, determinar qué es una buena oportunidad de negocio en esa “ventana de oportunidades”, la cual está abriéndose y cerrándose constantemente como respuesta a la volátil y dinámica naturaleza del mercado, los cambios en la tecnología y las acciones de los competidores. Es “central para el éxito empresarial y de la misma manera para el intraemprendedor realizar un cuidadoso “tamizado” de condiciones de oportunidades claves y de una vigorosa iniciativa en hallar, formar y por supuesto crear condiciones favorables para ejecutarlas” (Timmons, 1990: cap. 3).

Por tanto, la generación de una verdadera oportunidad de negocio tiene tres etapas (Varela, 1991: 123).

- Identificación de la idea de negocio.
- Evaluación de la idea de negocio.
- Conformación de la oportunidad de negocio.

Cada una de las anteriores requiere procesos y cualidades diferentes; según Varela (1991), la idea de negocio se dará cuando el futuro intraemprendedor relaciona su capacidad imaginativa y creativa a una perspectiva de negocio y empieza a asociar a eso recursos, mercados, contactos, tecnología, entre otros, y lo hace con la intención específica de ponerlo en marcha dentro de la organización. La oportunidad de negocio se da cuando la idea está basada en necesidades de clientes de la organización, ventajas competitivas, recursos humanos, tecnológicos, financieros y tecnológicos, cuenta con el apoyo de un *sponsor* o un padrino, y el impulso vital de intraemprendedores que la hagan realidad.

Planificación

Los altos intraemprendedores, demostrado por Lombriser (1994: 207), están implicados personal y directamente en la planificación de la estrategia, involucrando a todas las personas importantes y con responsabilidad en la realización de la estrategia, incluye a todas las personas que tienen conocimientos especializados para realizar el análisis de la decisión estratégica, delimita los niveles jerárquicos, e intenta alcanzar el consenso en el equipo de planificación sobre la decisión estratégica.

Así mismo, basan sus decisiones en estimaciones explícitas de posibles riesgos, emprenden acciones de re-

ducción de riesgo y utilizan una estrategia de compromiso gradual si la ignorancia o riesgo son muy altos.

Cultura organizacional

Cultura

Para abordar el concepto de cultura estableceremos lo relacionado con la palabra que surge y deriva de "cultivar", identificándose desde el enfoque sociológico de Beals y Hoijer citados por Deal y Kennedy (1985) que hace referencia a aquellos comportamientos que tienen en común el hecho de ser aprendidos, con la salvedad de que el concepto está limitado además por aplicarse solamente a aquellos aspectos del comportamiento aprendido que son adecuados a un grupo particular de personas que, según Varela (1991) constituyen la programación mental de una comunidad en un ambiente específico. Por tanto, la cultura no es una característica de los individuos, ella cubre a un número de personas condicionadas por las mismas experiencias educativas y por las mismas características de la vida.

El estudio de la cultura se encuentra entonces ligado a una acción comunicativa, y más aún a una acción racional intencional como lo plantea Habermas (1993) al llamar cultura a "la provisión de saber de la que los participantes en la interacción, al entenderse entre sí sobre algo en el mundo, se proveen de interpretaciones,

llamando sociedad a los órdenes legítimos, a través de los cuales los participantes en la interacción regulan su pertenencia a grupos sociales y con ello aseguran la solidaridad y las interacciones de integridad hasta formar una red de la práctica comunicativa cotidiana constituyendo el medio a través del cual se reproducen la cultura, la sociedad y la persona” (Habermas, 1993: 498). La acción comunicativa requiere no sólo el enunciado del actor, sino la comprensión de los participantes, estableciendo así la posibilidad de una acción racional intencional y legitimada.

Así, desde la perspectiva de Habermas, la cultura se reproduce a través de una acción orientada al entendimiento y, por tanto, a la interpretación de la realidad como constructo histórico-social.

Como puede apreciarse, definir el concepto de cultura resulta un empresa difícil; lo cierto es que la cultura, efectivamente, es una forma de vida en la que la totalidad juega un papel fundamental para su caracterización, ya que de ella se desprenden las diversas interpretaciones individuales y colectivas que mantienen, consolidan o transforman la realidad social.

Antecedentes de cultura organizacional

Como antecedentes, el decenio del ochenta fue escenario de un aconte-

cimiento sin precedentes en el campo de los estudios organizacionales. Los compendios publicados sobre esta materia han dejado honda huella en los procedimientos gerenciales y en el público en general. ¿Por qué una organización se desempeña extraordinariamente bien, mientras que otra similar se revuelca en la mediocridad? Algunos estudios consideran que la respuesta se encuentra en la cultura de una organización: cultura que se origina en los valores, principios y prácticas de la organización.

Denisson (1991) plantea que las raíces de la investigación de la cultura en las organizaciones incluye la perspectiva interactiva simbólica de Mead (1934), Cooley (1922) y Blumer (1969), la del planteamiento social y antropológico de Kluckhorm (1951) y Levi-Strauss (1963), la realidad cultural como construcción social de Berger y Luckman (1966), los mitos de Eliade (1959), los arquetipos de Mitroff (1984) y las historias de ideologías de Starbuck (1982). Todos son con frecuencia útiles para explicar el comportamiento de las personas, como características más objetivas de las organizaciones porque incorporan y enuncian claramente la identidad de los miembros de la organización. Tal vez el impacto más positivo de la perspectiva cultural es que ha representado un retorno al pensamiento inductivo sobre las características comportamentales de las organizaciones.

Definición de cultura organizacional

La cultura organizacional es parte integral de la vida de las organizaciones y tiene importantes implicaciones para la acción gerencial. La cultura de una organización en particular puede deducirse de las cosas, palabras, acciones y sentimientos que sus integrantes tienen en común, esto deja claro que la cultura es lo que da cohesión a sus miembros para alcanzar un fin u objetivo determinado en términos generales, y la organización, al estar formada por un conjunto de personas, tiene una serie de elementos y manifestaciones propias de su cultura –cultura organizacional–, entendida como “un sistema particular de símbolos influidos por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados. Según esta concepción la cultura no es un elemento estático, sino una materia prima viviente, utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales” (Allaire y Firsirotu, 1992: 33).

Por consiguiente, la cultura ejerce una fuerza tan poderosa sobre la organización que se llega a vincular con los gustos y preferencias de sus miembros, dependiendo del grado de identificación que tenga con ésta, y está estrechamente relacionada con todos los subsistemas que la componen.

Con base en la revisión realizada de las diferentes definiciones se propone para esta investigación la definición que la guiará, así: se entenderá por cultura organizacional al sistema particular de símbolos, costumbres, hábitos, leyendas, gustos, preferencias, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización, por sus fundadores, sus líderes actuales y pasados que moldea las relaciones del individuo ante diversos problemas, coordinando dichas respuestas. La anterior definición retoma en su concepción las propuestas de Allaire y Firsiroti (1992) y Ouchi (1981) Beals y Hoijer citados por Deal y Kennedy (1985) Varela (1991), las cuales se basan en el enfoque sistémico del cual Ludwin von Bertalanffy (1951) fue su pionero, y permite determinar que existe en la organización un sistema cultural como macro sistema, esto es, un todo formado por partes o subsistemas interrelacionados en equilibrio dinámico, y uno de ellos es la cultura organizacional intraemprendedora.

Es importante aclarar que la definición aludida no retoma y es contraria a las propuestas de Foucault (1991) en lo relacionado con el horizonte general y análisis de conjunto, y de Habermas (1993) sobre el concepto de totalidad.

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, 1985; Hornsby, 1993; 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 siguiente.

Características de la cultura organizacional intraemprendedora

Autonomía individual: incluye la responsabilidad, la independencia, la libertad de fallar, la 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: que requiere 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.*

Por tanto, el cambio de cultura administrativa a intraemprendedora "deberá ser estructurado y sistemático en las organizaciones y requerirá estar soportado en la cultura organizacional de la alta dirección" (Cates, 1987: 45), creando una atmósfera "conducente a cubrir las necesidades de identificación de oportunidades y desarrollo de ideas de negocio" (Barth et al., 1986: 36).

Otro aspecto importante que se debe tener en cuenta es la necesidad de "construir una organización con una

* Fuente: Kuatko (1992, Cap. 4); Ross (1986: 46); Fry (1987: 9); Hornsby (1993: 32); Taylor (1990: 100); Barth (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).

cultura que anime el trabajo en equipo, eso motiva para que las personas hagan las cosas en forma diferente y mejor" (Taylor 1990: 100).

Igualmente es necesario resaltar que no se debe tomar la expresión "cultura organizacional" según Trevenet et al. (1991) como una moda, sino como uno de los pilares para la generación de comportamientos intraemprendedores y sólo representará un beneficio si ayuda a la empresa a resolver sus problemas de adaptación y de organización; el equilibrio entre los beneficios y los límites de la cultura se establecerá sobre esta base.

Así, se puede deducir que se requiere un cambio profundo en las organizaciones para virar de una cultura caracterizada según Horacio Andrade (1992) por una elevada o rígida formalización, dogmática y orientada básicamente a la tarea; con alto grado de centralización del poder de la información y de la toma de decisiones; con un liderazgo predominante, tendiente a la autocracia y al paternalismo, con un control y supervisión estrechos; fuerte lucha por el poder y que concede una gran importancia a las reglas, políticas y procedimientos establecidos a una cultura intraemprendedora.

Este cambio no es fácil y tendrá que ser gradual ya que no se puede reformar la cultura de la noche a la mañana y estudios realizados por Kras (1993), Cambio organizacional (1993), Fun-

dameca (1993), Nosnik (1993) y José de la Cerda Gastelúm (1993) presentan resultados que permiten afirmar que las organizaciones latinoamericanas muestran un franco progreso al respecto, aunque muy reciente y "a todas luces lejos todavía de una administración altamente competitiva" (De la Cerda, 1993: 23). Se requiere comprender la cultura que anima el espíritu intraemprendedor, se debe comenzar por un sistema de valores, en particular por el undécimo mandamiento: "no matarás la idea de un nuevo producto o servicio" (Peters y Waterman, 1982: 213).

Es necesario crear confianza en la organización y en cada uno de sus miembros. Confianza, autoconfianza y confianza colectiva. Ésta es la base para cualquier intento organizacional para fomentar el *intrapreneurship*. No es fácil. Es el resultado de un proceso y no una imposición del deseo. Comienza por "abrir el libro" de la organización para que todos vean "lo que hay" y cuáles serían los mejores y peores escenarios posibles que se pueden lograr con la propagación de una cultura emprendedora dentro de sí misma.

La confianza instalada facilita la segunda clave: delegar. Autorizar a tomar decisiones autónomas sobre la investigación de las variantes posibles en un proceso y/o en un producto o servicio.

La delegación implica "compartir el poder", democratizar la estructura,

trocar el paradigma “mando y control” por otros modelos más flexibles de gestión basados en las mejores prácticas del liderazgo; hay que vencer los límites impuestos por los intereses particulares de los sectores en la disputa por conservar o, a veces, incrementar el poder relativo de cada jefe, departamento, división, accionista.

El entorno de este esfuerzo de propagación de la cultura emprendedora queda a su vez determinado por la calidad de los canales de comunicación interna y los estilos de comportamiento de los “jefes”.

La cultura en el ámbito de los altos intraemprendedores

Los altos intraemprendedores eficaces influyen principalmente sobre los factores que afectan a la cultura estratégica de la organización; comunican el cambio como algo positivo que debe ser bienvenido, dan mayor aliento a la asunción de riesgo y ponen el énfasis sobre el futuro y sobre factores que son decisivos para alcanzar el éxito en el nuevo entorno.

- Cultura social: contempla valores, normas, comportamientos que afectan los procesos sociales en la organización.
- Cultura estratégica: contempla valores, normas, comportamientos que afectan el trabajo estratégico de la organización.

- Cultura operativa: contempla valores, normas, comportamientos que afectan el trabajo operativo.

Los altos intraemprendedores de éxito se centran en estos factores:



Fuente: Adaptado de Lombriser (1994: 162).

La innovación

Para determinar cuál es el concepto de la innovación utilizado en esta investigación, empezaremos por aclarar el término “innovación”; Adair (1992) le da el significado de producir o introducir algo nuevo, alguna idea, algún método o instrumento nuevos.

Schumpeter (1939) definió a la innovación como el cambio histórico irreversible de hacer las cosas, y llama empresa a la realización de nuevas combinaciones y emprendedores a los que dirigen dicha realización y esto lo expresa como un “cambio en la función de la producción”.

En primer lugar se aclara que el enfoque del presente estudio es el in-

traemprendedor, el cual da la iniciativa de la innovación y ésta puede o no concluir en una invención. Broel por su parte hace la distinción entre innovación original, transferencia de innovación e innovación adaptable, así: "La innovación puede ser transferida a otras situaciones. Se llama innovación adaptable a la tecnología transferible" (Broehl 1982: 265).

Innovación es algo más que tener ideas nuevas o novedosas, ya que incluye el proceso de introducirlas con éxito o hacer que las cosas ocurran de una manera nueva, por ejemplo convirtiendo las ideas en productos o servicios útiles, practicables y comerciales.

Después de revisar las diferentes posiciones citadas con relación a la innovación, se propone la siguiente definición para los propósitos de este trabajo de investigación:

La innovación es la acción de introducir, o producir algo novedoso, alguna idea, método, instrumento, modos de pensar en los negocios, servicios, de entrar al mercado, de producir, de 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, 1993; Schnarch, 1992).

En la anterior definición se alude a la innovación como un sistema de cambio, esto implica la conexión coherente de todos los elementos en un todo, haciéndolo depender de otros, también facilita la definición de objetivos de entrada y salida, además explica el funcionamiento, resalta los elementos de eficacia y control, existiendo una constante retroalimentación; también como la solución de problemas: gestión del cambio para el desarrollo de la organización, concibiéndola con una cultura propia, que puede cambiar, aprender, crecer, por consiguiente la innovación reside en el proceso de gestionar dicho cambio que llevará consigo, a su vez, el crecimiento del recurso humano, cumpliendo el objetivo de introducir cambios planificados orientados al desarrollo y mejora de la estructura, procesos y conductas implícitas en su funcionamiento, por lo que los procesos de innovación dependerán del intraemprendedor.

En este orden de ideas podemos afirmar que el proceso de innovación puede ser continuo y discontinuo, continuo de búsqueda y selección, explotación y síntesis, ciclos de pensamiento divergente seguidos por la convergencia. Para David Smith (2000) en el mayor nivel de generalización, la innovación es presentada frecuentemente de forma lineal y no lineal, así la generación de ideas es seguida por el desarrollo de las mismas, y por la adopción y prueba de lo concebido, hasta lle-

gar finalmente a su implementación o posterior venta.

También podemos afirmar que el desarrollo de la innovación no es una tarea exclusiva de una persona aislada, sino que se lleva a cabo en el ámbito de las organizaciones con la participación de individuos en equipo; así, ha surgido la necesidad de concebir estrategias para gestionar el proceso de innovación en colectivo, introduciendo los factores divergente y convergente para su creación.

Los autores definen diferentes clases o tipos de innovación, así Schumpeter (1939) señala cinco tipos la producción de una nueva mercancía; un nuevo método de producción; la explotación de una nueva fuente de materias primas; la conquista de un nuevo mercado; la reorganización de un sistema de producción. Otros autores como Stephen (1992); Ramírez et al. (1992); Halty, (1986); Hannan y Freeman (1984); Henderson y Clark (1990); Katz (1986); Corona (1989); Abernathy en Ramírez et al. (1992) clasifican a las innovaciones en absolutas o radicales, que rompen con todo, e innovación incremental o menor introduciendo cambios menores a bienes y servicios existentes explotando el potencial de éstos.

En este proceso de búsqueda Henderson y Clark (1990) hacen la propuesta de una clasificación que contempla:

- Innovación incremental o de cambios menores; innovación modular, por etapas, e innovación radical, y adicionan la innovación arquitectural cuya esencia radica en la reconfiguración de un sistema establecido, vinculando componentes existentes de una manera nueva, haciendo cambios significativos en la interacción entre componentes. Es decir, cambios en el modo en el que los componentes de un producto se vinculan para integrarse de manera nueva, más eficiente y eficaz.
- Innovación radical (Kuatko y Hodgetts 1992) entendida como aquella que requiere experimentación y representa los esquemas inaugurales que han sido lanzados, (computadoras, hojitas post it, pañales desechables etc.), y la innovación de incremento, que se refiere a la evolución sistemática de un producto o servicio hacia mercados nuevos o más grandes (palomitas de maíz para microondas, el frozen yogurt o helado de yogurt etc.) (Kuatko y Hodgetts, 1992). También es importante tener en cuenta que muchas veces la innovación de incremento se presenta después de la introducción de una innovación radical.
- Innovación arquitectural que contempla el impacto de los componentes en el sistema, produciéndose significativos cambios en la interacción de los componentes de un producto (Henderson y Clark 1990: 9-13).

Por tanto, la tipología de esta investigación es la siguiente:

- Innovación radical
- Innovación de incremento o gradual
- Innovación arquitectural

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. 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 a costos competitivos.

De otra parte, la organización es concebida como un ente cultural que se orienta de manera ética bajo valores entre los que se destacan la responsabilidad y el profesionalismo.

Finalmente, y con base en los párrafos anteriores, no podemos desarrollar una teoría de la innovación. Pero ya conocemos, retomando a Drucker (1986), lo suficiente como para decir cuándo, dónde y cómo se buscan en forma sistemática las oportunidades para innovar y cómo se evalúan las probabilidades de éxito o los riesgos del fracaso. En contextos cambiantes las organizaciones tienen dos caminos a seguir:

Reaccionar rápidamente a las modificaciones del medio ambiente generando procesos internos de innovación que produzcan cambios en el entorno ya que, según Peters (1989) no hay capacidad más importante que la que posee una organización para el cambio en sí mismo. El segundo será aprender a dar la bienvenida a la innovación. Esta innovación en las organizaciones de cualquier tipo es una responsabilidad económica y social, razón por lo cual es imperativo aprender a innovar, esto implica realizar cambios para evitar fracasar.

Habilidades

Con relación al concepto de habilidades se ha trabajado mucho y existen diferentes posiciones desde el enfoque cognoscitivo, incluso en los últimos meses con los modelos de educación basados en competencias se ha retomado la discusión al respecto. Por tal razón, y teniendo en cuenta que con la capacitación se busca entre otros aspectos el desarrollo de habilidades, se aborda en este ítem los conceptos más representativos y se propone el que guiará esta investigación. Sternberg (1986: 93) define habilidad como sinónimo de aptitud o destreza para solucionar problemas o diseñar productos que son válidos dentro de una cultura.

García (1994: 301) concibe el término habilidad como capacidades sus-

ceptibles de ser desarrolladas, capacidad y disposición para una cosa, destreza, inteligencia, talento, acción que demuestra destreza.

Nisbet (1990) se refiere a las habilidades como estrategias de aprendizaje relacionadas con los procesos que sirven de base a la realización de tareas, funciones y resolución de problemas que al desarrollarlas permiten adquirir mayor velocidad y precisión en el desempeño al eliminar las actividades inútiles y reforzar las positivas, esta definición es la que se tomará para orientar esta investigación. Las habilidades por tanto 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 potencia para actuar, esto es, que el ser humano tiene ciertas habilidades básicas, que se clasifican según Novak y Gowin (1988: 26) como: intelectuales o procesos intelectuales que incluyen las habilidades técnicas y las conceptuales, y socioafectivas o procesos socioafectivos que tienen que ver con las humanas.

• Habilidades intelectuales

Se relacionan según D'Hainaut con los procesos cognoscitivos origina-

dos por herencia a algunos y por el desarrollo personal o a través de un mediador otros, es decir, formados por actos intelectuales que se dividen en (1985: 172):

- Recolección y tratamiento de la información.
- Comunicación del conocimiento.
- Traducción de un mensaje de un código a otro.
- Adaptación a los procesos individuales, de grupo y contextuales.

Poner en práctica el modelo de procesamiento de la información, este último punto requiere (D'Hainaut, 1985: 111):

- Elegir el modelo.
- Aplicar el modelo elegido.
- Evaluar el resultado.
- Conocer los límites del modelo y el valor de las soluciones.
- Resolver problemas.
- Abstractar o conceptualizar.
- Explicar los conocimientos.

Aprender, esto requiere:

- Percibir y desear cambiar la propia ignorancia.
- Descubrir metas de aprendizaje.
- Buscar información necesaria.
- Establecer relaciones de semejanza entre lo adquirido y el material aprendido.
- Reestructurar lo aprendido y poner de manifiesto sus relaciones.
- Fijar lo aprendido con actividades adecuadas.

- Controlar el valor del propio aprendizaje.

- Habilidades socioafectivas

D'Hainaut (1985) indica que los procesos socioafectivos son conductas con un amplio carácter de generalidad que se pueden manifestar en un gran número de situaciones y son diferentes de las actitudes porque éstas indican tomas de posición explícitas o no en una situación.

Las habilidades socioafectivas y las actitudes se relacionan estrechamente con las convicciones y se determinan por los valores, se pueden referir a lo que es o no es, a lo verdadero y a lo falso; a lo bueno y malo, justo o injusto.

Estas habilidades socioafectivas requieren de:

- Formación de una concepción socioafectiva, esto hace referencia a una operación afectiva simple que consiste en admitir, creer, persuadirse de la existencia o del valor moral y estético de una cosa, también en hacer admitir, creer, persuadir a otros de alguna cosa, para lo cual se requiere de la atribución "que consiste en dar una explicación al comportamiento propio o de los demás" (D'Hainaut 1985: 128).
- Puesta en práctica de las convicciones y organización de los valores.

METODOLOGÍA

Enfoque de la investigación

El enfoque del estudio consistió en una investigación cualitativa, basada en el concepto de que la experiencia es la mejor forma de entender el comportamiento social y tiene las ventajas de:

- Incluir una amplia gama de variables en la investigación de comportamientos de liderazgo.
- Interpretar acciones y hechos a través de los ojos de los propios sujetos de la investigación.

La investigación cualitativa realizada consiste en una entrevista personal a gerentes de pymes, invitando a describir un caso de iniciación y ejecución de un cambio estratégico bajo su auspicio personal.

El proceso de investigación está cruzado por la hermenéutica que ayuda a dar especificidad a lo cualitativo; se entiende como interpretación de la condición histórica y lingüística siempre presente en la experiencia humana. Es una racionalidad que permite abordar el problema de investigación de manera opuesta a como lo hace la racionalidad analítica, que dispone de procedimientos previos para el tratamiento del objeto. Hablar de hermenéutica significa ir más allá de la mera descripción, manteniendo la tensión entre lo par-

ticular del contexto (la cultura) y la búsqueda de universales que permitan mayor conocimiento sobre lo estudiado, también implica la tensión permanente entre las categorías previas de análisis y las categorías emergentes de la realidad estudiada.

Fases de construcción metodológica

El método cualitativo se fundamenta en tres grandes momentos que incluyen diferentes pasos: el reconocimiento del caso o los casos, que abarca la exploración de la situación, el diseño de la investigación y la preparación del trabajo de campo; la caracterización de los casos, que corresponde al periodo de recolección y organización de la información; y la profundización de los casos que incluye la identificación de patrones que organizan la situación y también el análisis de los datos, la interpretación de los mismos y la conceptualización inductiva.

Primer paso: reconocimiento del caso o los casos, que abarca la exploración de la situación, el diseño de la investigación y la preparación del trabajo de campo

Para tal efecto se preparó el formato de la entrevista semiestructurada (ver anexo No. 1), se capacitó a los entrevistadores—catorce alumnos de la materia electiva organizaciones intraemprendedoras—, ajustándose a

la naturaleza del caso concreto; en todos los casos se grabaron las entrevistas y éstas fueron transcritas y revisadas por un auxiliar de investigación,* diferente al entrevistador, perteneciente al programa semillero de investigación de la Facultad.

Para la elaboración del formato de entrevista semiestructurada en su primera parte se tomó como base el cuestionario validado en su contenido por Lombriser (1994: 225) en su tesis doctoral, y en la segunda parte el marco teórico que permitió el diseño del modelo intraemprendedor de la tesis doctoral de Garzón (1998: 51-52).

Se eligió la entrevista semiestructurada como instrumento esencial de recolección de información dentro de la investigación, ya que es ésta la forma de tener contacto personal, cercano y con mayores posibilidades de profundización sobre el tema indagado.

Las entrevistas duraron entre 1,5 y 2,5 horas, situándose la media en 2 horas. En todas las entrevistas se utilizó el mismo procedimiento. Tras una pequeña presentación y explicación de los tres objetivos del estudio, el entrevistador realizó las pregun-

* Se trata de Eгна Avendaño Cárdenas, profesional en relaciones internacionales y miembro del programa semillero de investigación de la Facultad de Altos Estudios en Administración y Negocios.

tas incluidas en el cuestionario (ver anexo No. 1).

Tras la celebración de la entrevista se redactó el protocolo de la reunión que, en estos casos, es la transcripción de la cinta. También se imprimió cada protocolo y posteriormente un auxiliar de investigación escuchó todas las grabaciones y revisó la correspondencia entre lo grabado con lo digitado, realizando los ajustes necesarios y transcribiendo una entrevista en forma total.

Segundo paso: caracterización y organización de la información

Las transcripciones de las entrevistas fueron utilizadas para codificar las respuestas en categorías de análisis, utilizando el software Atlas.ti, the knowledge workbench, versión WIN 4.2, software científico desarrollado en Berlín.

Teniendo como base la información recolectada en la entrevista, el paso siguiente fue categorizar, organizando desde las preguntas iniciales, auscultando las voces de los actores de la investigación hasta ubicar sus palabras en una determinada categoría previa y, de la misma manera, encontrar dentro de esa categoría qué sucede con el gerente de pyme en relación con las mismas. A continuación se muestra las categorías empleadas:

1. Cultura organizacional intraemprendedora

- 1.1. Tolerancia al riesgo
- 1.2. Apoyo a las ideas innovadoras
- 1.3. Identidad y sentido de pertenencia
- 1.4. Autonomía
- 1.5. Estructura
- 1.6. Desempeño-premio
- 1.7. Tolerancia al conflicto
- 2. Innovación
 - 2.1. Proceso (cómo se hizo)
 - 2.2. Causas (externas e internas)
 - 2.3. Oportunidad
 - 2.4. Resultados
 - 2.4.1. Resultados Innovación arquitectural
 - 2.4.2. Resultados innovación gradual
 - 2.4.3. Resultados innovación radical
- 3. Liderazgo intraemprendedor
 - 3.1. Papel del líder
 - 3.2. Cambio estratégico
 - 3.3. Gestor de la idea
 - 3.4. Supervisión
 - 3.5. Razones
 - 3.6. Planificación
 - 3.7. Orientación

Tercer paso: identificación de patrones que organizan la situación, comprende también el análisis de los datos y la interpretación de los mismos.

La categorización de la información suministrada por los gerentes entrevistados obedece a la necesidad de retornar a las categorías iniciales para determinar la pertinencia de la información dentro del proyecto de investigación exploratorio realizado, auscultando y anudando las voces de

los entrevistados con las categorías iniciales.

Respecto al procesamiento de la información reunida con las entrevistas semiestructuradas, una vez revisada su correspondencia entre lo grabado y lo digitado se analiza su contenido de acuerdo con el sistema de codificación elaborado, con apoyo en el software Atlas.ti versión WIN 4.2.

El análisis de los datos y la interpretación de los mismos requirió de una relectura por parte del investigador para hacer una convalidación de la transcripción de las entrevistas, remarcando cada una, y generar tablas de frecuencias de cada una de las categorías con las unidades de significación; cada categoría se cruzó con las respuestas de los entrevistados obteniendo tablas de análisis cruzado, tablas de tendencias y frecuencias, con base en lo cual el investigador elabora una discusión de los resultados y establece conclusiones.

Fiabilidad

Para este estudio se utiliza el análisis de contenido entendido como el énfasis que se da a los diversos componentes de los mensajes. Las técnicas de análisis de contenido pueden agruparse en tres grandes categorías, definidas por Roger Mucchielli en 1974, una de ellas es la técnica lógico-semántica (también llamada de AC te-

mático), que es la más frecuente y típica. Recurren a la lógica para resumir, definir categorías y verificar la validez de los argumentos y de las conclusiones. Llevan al analista a actuar principalmente como verificador, clasificador y eventualmente estadístico, a través de listas de frecuencias, que es la técnica más simple de análisis temático consistente en confeccionar una lista con la frecuencia de aparición de todas las palabras de un texto. Es lo que más inmediatamente se obtuvo al utilizar el software enunciado para el análisis de respuestas y preguntas de final abierto, lo cual requiere categorizar cada entrevista en preguntas y respuestas, posteriormente exige la lectura y la identificación mediante el "subrayado" de cada respuesta, y la "quotation"/entrecorillado) del texto de cada entrevista identificando su relación con el sistema de codificación o categorización.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Podemos resumir que son múltiples las facetas del comportamiento del alto intraemprendedor de las pymes, las cuales analizaremos a continuación como resultado del estudio exploratorio realizado.

Primer ámbito

El estudio realizado confirma los resultados obtenidos por Lombriser (1994: 207) con relación a que los

altos intraemprendedores rastrean activamente el entorno para detectar las señales débiles o tempranas de nuevas oportunidades y/o amenazas.

Lo anterior se manifiesta por parte de los gerentes de pymes encuestados en:

- Buscamos lograr una diferenciación.
- Lo hacemos con base en el conocimiento de las necesidades del mercado.
- Identificamos productos en mercados extranjeros.
- Tenemos gran fortaleza en la observación y monitoreo del entorno.
- Buscamos mejorar la competitividad de nuestras organizaciones.

Segundo ámbito

Según Lombriser (1994: 207) los altos intraemprendedores: planifican la nueva estrategia, están implicados personal en la planificación de la estrategia involucrando a todas las personas importantes y con responsabilidad en la ejecución de la estrategia.

En las pymes encuestadas:

- Todos los gerentes participan en el diseño del plan y supervisan su cumplimiento.
- Lo anterior teniendo en cuenta el conocimiento, experiencia y visión.
- Intentan alcanzar el consenso del equipo.

- Orientan la realización de los planes de negocio.
- Prevén planes alternativos.

Tercer ámbito

En la realización de la nueva estrategia los altos intraemprendedores estudiados por Lombriser (1994: 208) inician la planificación pero delegan la planificación detallada, mantienen una visión conjunta del proceso y establecen controles.

Los altos intraemprendedores de las pymes:

- Orientan.
- Son los gestores de las ideas (todos los entrevistados).
- Inician el proyecto.
- Lideran el proyecto.
- Unen el equipo.
- Involucran a todos.
- Coordinan todo el desarrollo.
- Son *sponsor* (padrinos).
- Toman las decisiones finales.
- Asumen la responsabilidad del éxito o fracaso.
- Supervisan y controlan la ejecución.

En las pymes el involucramiento se logra, según los encuestados:

- Con una buena comunicación.
- Total y directa a todos.
- Verbal, informal en el equipo.
- Escrita con los clientes.
- Con informes periódicos de avance.

- Usando diferentes medios disponibles en la organización.

Cuarto ámbito: creación de una cultura intraemprendedora

Teniendo en cuenta el constructo elaborado por Garzón (2002: 51) que revela la esencia de la cultura organizacional intraemprendedora, los resultados obtenidos que facilitan el trabajo intraemprendedor en las pymes, en orden jerárquico, son Tolerancia al riesgo, Apoyo a las ideas innovadoras, identidad y sentido de pertenencia, autonomía, estructura, desempeño-premio y tolerancia al conflicto.

Cada una de estas características se describe de la siguiente forma por los gerentes de pymes entrevistados:

Tolerancia al riesgo

- Es un factor presente en la vida de un emprendedor, para mantenerse en el mercado.
- Es necesario estar dispuesto a arriesgarse.
- Se corren muchos riesgos
- El riesgo es perder a los clientes si no se innova.
- Un poco de intuición (entendida como el cruce de la experiencia y el conocimiento en un proceso mental) es necesario para saber cuándo no se caen o revierten las cosas.
- Se necesita concienciar a cada persona para medir la implicación y riesgo que está tomando.

- El progreso se va llevando gradualmente por tanto se corren riesgos y es muy complicado fallar.
- Si no nos va bien debemos aceptarlo y aprender.
- El 90% fueron ideas, el 10% riesgos.

Apoyo a las ideas innovadoras

- Cuando se presenta una idea se discute y nos ponemos de acuerdo para desarrollarla.
- Se da teniendo confianza en la gente.
- Requiere el cambio de prioridades.
- Se debe buscar apoyo externo.
- Requiere acompañamiento.
- Se necesita hacer sentir a las personas confiadas y seguras.
- Debe darse todos los días.

Identidad y sentido de pertenencia

- La gente que participó le tiene amor al trabajo y quiere la empresa.
- El horario flexible permite identidad y compromiso.
- Reconocer que lo que ellos hacen es importante y ayuda a la perdurabilidad de la organización.
- El empoderamiento lo genera.
- Se logra con la conciencia de la responsabilidad.
- Depende mucho de la gerencia de la organización lograrlo.
- Se requieren personas que trabajen por la empresa
- Se logró creando una cultura de compromiso.

- Requiere generar en el empleado herramientas que le permitan eliminar el temor a participar.
- Requiere buen manejo del tiempo.

Autonomía

- Hay autonomía total unida a responsabilidad.
- Requiere tranquilidad para equivocarse.
- Permite actuar con libertad.
- Exige independencia y libertad (no-libertinaje).

Estructura

- Requiere de una redefinición de la estructura.
- Todos tenemos las mismas responsabilidades.
- Las decisiones se toman por consenso.
- Se reforzó el equipo innovador.
- Baja formalización.
- Se convivió con el desorden.
- Se necesita flexibilidad.

Desempeño-premio (los más usados)

- Bonos.
- Premios (acciones).
- Reconocimientos públicos.
- Incrementos salariales.
- Ingresos extra.
- Participación de utilidades.
- Ascensos.
- Presupuestos para innovar (capital de riesgo).

Tolerancia al conflicto

- Se permite la discusión.
- Se necesita una gerencia de puertas abiertas.
- Genera creatividad.
- Es constructivo.
- Genera la invitación a la participación.
- Se toleran porque todos querían esa innovación.
- Exige aceptar el desorden y el traslajo.

Quinto ámbito

La innovación, en la que según Lombriser (1994: 212) lo importante son el proceso y la mentalidad, los entrevistados la plantean como el aspecto más relevante para la innovación generada en sus organizaciones, afirmando:

- El proyecto de innovación se realizó para solucionar el desorden del trabajo en la organización.
- Se realizó "haciendo" un poco intuitivamente.
- Vino de ir conociendo herramientas y los requerimientos de los clientes.
- Se inició "vendiendo" la idea a las personas para lograr el compromiso.
- Se necesitó bajar la idea a todas las personas que iban a participar.
- El principal objetivo era buscar que a medida que se desarrollara el producto éste fuera siendo conocido por toda la organización.

- Lo primero es que la gente conozca muy bien la empresa, sus objetivos tanto a corto como a largo plazo.
- Se hace mediante un proceso de concertación.

Respecto a los resultados de la innovación estos fueron:

- Gradual 13
- Arquitectural 1
- Radical 0

Sexto ámbito

Otro aspecto identificado como fundamental para la generación exitosa de cambios por parte de los gerentes de las pymes para el desarrollo de la innovación en sus organizaciones es el aprendizaje organizacional, confirmando los planteamientos documentales de Garzón (2003), así:

- Para innovar es necesario documentarse.
- El trabajo en equipo permitió un gran aprendizaje.
- Lo primero que hicimos fue capacitarnos para hablar en los mismos términos.
- Aprendimos de nuestros errores y no volvimos a cometerlos.
- El capacitado, al regresar a la organización, capacitaba a todos los empleados que lo requerían.
- En el proceso de innovación estábamos “tensionados” y pedimos un refuerzo de capacitación en motivación.

- Una empresa que quiere ser una organización del conocimiento genera permanentemente innovaciones.
- El desarrollo de la innovación implicó todo un proceso de aprendizaje.
- Para innovar tuvimos que aprender sobre materiales y procesos, entre todos.
- Primero buscamos información y después enseñamos nuestros conocimientos para que todos aprendieran.
- Un elemento clave fue el tipo de conocimiento que íbamos a transmitir y la metodología usada.
- La clave fue pedir asesoría, discutir las opciones con el equipo y finalmente socializarlos a toda la organización.

Resultados contrarios a planteamientos teóricos:

Los siguientes son los resultados que no concuerdan con el perfil de alto intraemprendedor propuesto por Lombriser (1994: 214) y que éste clasifica como “menos eficaces” en relación con las causas de la innovación:

- El cambio fue idea mía únicamente, y planifique y desarrolle la estrategia.
- Por cuestiones de dinero y sanción que obligan a innovar.
- Por malentendidos con los clientes.
- Quejas de los clientes.
- Los adelantos tecnológicos.
- Los altos costos de la materia prima.

- El análisis DOFA.
- Mejorar la participación en el mercado.
- Solucionar problemas de mantenimiento.
- Sustituir importaciones.

Lo anterior es identificado por Lombriser (19934: 207) como el desarrollo de información estratégica reactiva, reaccionando ante las amenazas e introduciendo tarde el cambio cuando las señales ya no son tan fuertes.

CONCLUSIONES

Para alcanzar el éxito en las pymes se necesita un nuevo tipo de gerente al que, retomando a Lombriser, denominamos alto intraemprendedor que debe reunir tres cualidades y habilidades básicas:

1. Capacidad empresarial para visualizar de forma creativa las estrategias que se adoptarán para el futuro.
2. Habilidad organizativa para crear una cultura organizacional intraemprendedora caracterizada en orden de importancia por:
 - Tolerancia al riesgo
 - Apoyo a las ideas innovadoras
 - Identidad y sentido de pertenencia
 - Autonomía
 - Estructura
 - Desempeño-premio
 - Tolerancia al conflicto

Por tanto, los altos intraemprendedores influyen directamente en la cultura social, estratégica y operativa de las organizaciones.

3. Las fases del comportamiento del alto intraemprendedor de las pymes encuestadas son:

- **Primera fase:** rastrear activamente el entorno para detectar las señales débiles o tempranas de nuevas oportunidades y/o amenazas.
- **Segunda fase:** los altos intraemprendedores planifican la nueva estrategia personalmente, involucrando a todas las personas importantes y con responsabilidad en la ejecución de la estrategia.
- **Tercera fase:** los altos intraemprendedores inician la planificación general pero delegan la planificación detallada, manteniendo una visión conjunta del proceso y estableciendo controles.

Los altos intraemprendedores entrevistados en algunos aspectos pueden clasificarse según Lombriser como "menos eficaces" al establecer como causas internas y externas de la innovación realizada el desarrollo de información estratégica reactiva, reaccionando ante amenazas e introduciendo tarde el cambio.

El aprendizaje organizacional es considerado como una variable clave para

el impulso de la innovación, integrando distintas experiencias, conocimientos y habilidades en torno de una comunidad en la que aprenden unos de otros, modificando la actitud que se refleja en el comportamiento de la persona y el medio donde ésta se desenvuelve, aumentando:

- La capacidad estratégica de la organización.
- Reforzando la capacidad de cambio.
- Mejorando el rendimiento o desempeño de la organización.

Finalmente, teniendo en cuenta las entrevistas realizadas a los gerentes de las pymes, los altos intraemprendedores proporcionan una dirección estratégica sistemática y activa durante todo el proceso de cambio.

BIBLIOGRAFÍA

- Agor, Weston H. (1988), "Burturing executive Intrapreneurship with a brink- skill managment program", in *Business Horizons*, vol. 31, No. 3, May-June pp. 12-15.
- Agor, Weston H. (1989), "Intrapreneurship and productivity", in *Bureacrat review*, Summer pp. 41-44.
- Apertura (1993), Intraemprendedores, informe especial, Buenos Aires, Argentina, pp. 78, 91.
- Allaire, Yuan y Mihaela Firsirotu (1992), *Teorías sobre cultura organizacional*, Santafé de Bogotá, Legis.
- Asomoza, Miguel (1980), *Innovación, tecnología y complejidad en un grupo de organizaciones mexicanas*, C.I.C.A., No. 7, México D.F. I.P.N. E.S.C.A.
- Atlas Ti versión WIN 42.
- Bart, Christopher K, (1988), "New units: Use them wis eley to manage innovation, of national center for management research and development", in *Sloan Management Review*, Summer, pp. 35-43.
- Barriga Manrique, Enrique (2003), *Gestión de mediana y pequeña industria en los países miembros del grupo andino*, Medellín, EAFIT, Cámara de Comercio de Medellín, CAAF.
- Brohel Wayne (1982), *Entrepreneurship in the less developed*, EE.UU., World Prentice Hall.
- Cates, Norman (1987), "Intrapreneurial models an aplications for hospital and heach- relates organizations", in *Advanced Management Journal*, Summer, pp. 41-45.
- Clagett, Donald (1992), *Harnessing innovation through Intrapreneuring: a study of champion program in a large telecommunications firms*, tesis Ph. D., EE.UU., Walden University.
- D'Ambois, R. (1989), *Colloque de la fondation D' Entrepreneurship*, Montreal, Canadá.
- Denisson R., Daniel (1991), *Cultura corporativa y productividad organizacional*, Bogotá, Legis.

- De la Cerda Gastelum, José y Francisco de la Peña (1989), "Los conocimientos administrativos en México, retraso y avance", en *Investigación administrativa*, México, SEPI, ESCA, IPN, pp. 35-42.
- D'Hainaut, Louis (1985), *Objetivos didácticos y programación*, España, OIKO.
- Duncan W. Kack, et al. (1988), "Intrapreneurship and reinvention of the corporation", in *Business Horizons*, May-June pp. 16-21.
- Dufour, Ghislain (1989), L'intrapreneurship, génératur de developement économique valor, refusons toute confrontation, Colloque de la fondation de L'entrepreneurship, Montreal, Canadá.
- Drucker, Peter, (1960), *La gerencia de empresas*, Buenos Aires, 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, editorial Buenos Aires, Suramericana S.A.
- Drucker, Peter (1992), *Gerencia para el futuro: el decenio de los noventa y más allá*, Santafé de Bogotá D.C., Editorial Norma.
- Finch, Peter (1985) "Cultivating free sprits, fresh ideas, and growth", in *Business Marketing*, July, pp. 32-40.
- Filion L. Jaques (1989), L'intrapreneurship du colloque de la fondation L'entrepreneurship, Montreal, Canadá.
- Fry, Art (1987), "The post-it note: An intrapreneurial Success", in *Sam Advanced Management Journal*, Summer, pp. 4-9.
- Fondation de L'Entrepreneurship (1989) L'Entrepreneurship en 1898 Vudu, Janvier, Quebec, Canadá.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (1995a), El programa intraemprendedor y la productividad, en Simposio perspectivas de la empresa y la economía mexicana frente a la reestructuración productiva, México, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (1995b), Guía para la elaboración de planes de negocio, (traducción y adaptación), Programa Intraemprendedor, México.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (1998), El programa intraemprendedor, una alternativa para incentivar la innovación, Estudio experimental en una gran empresa de energía en México, tesis doctoral IPN ESCA, México D.F.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso et al (2002), El programa intraemprendedor, una alternativa para incentivar en la innovación la Educación Superior, Bogotá D.C., UAN.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (2004), Una alternativa para impulsar la innovación intraemprendedora en organizaciones que aprenden, Segundo Congreso In-

- ternacional en Gestión del Conocimiento y de la Calidad, Cartagena de Indias, Corporación Instituto Tecnológico Iberoamericano de Informática (ITI), y el Centro de Innovación y desarrollo para la investigación en Ingeniería de Software, Universidad Industrial de Santander.
- García Hoz, Víctor (1989), *Tratado de educación personalizada*, España, Ediciones Rial.
- Gerard, D'Amboise (1989), Pour des intrapreneurs entrepreneurs, Colloque de la Fondation de L'Entrepreneurs, Montreal, Janvier, Canadá.
- Habermas, Jürgen (1993), *Teoría de la acción comunicativa, complementos y estudios previos*, México, Editorial Rei.
- Hannan, Michael y Glenn Freeman (1984), *Dynamics of organizational*, EE.UU., Oxford University, USA.
- Henderson, Rebecca y Kim Clark (1990), "Architectural innovation, the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms", in *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 9-30.
- Hill, Ira (1987), "An intrapreneur-turned entrepreneur compares both worlds", in *Research Management*, vol. 39, May-June pp. 33-37.
- Hirsch, R. D. y M. P. Peters (1989), *Entrepreneurship starting developing and managing a new enterprise P.I.P.*, Illinois, Irwin Homewood.
- Hornsby, Jeffry S. et al. (1993), "An interactive model of corporate entrepreneurship process", in *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 17, No. 2 winter, pp. 29-38.
- Jadoul, Pierre (1989), L'entrepreneurship á Bell Canada Générateur de développement économique, Colloque de la fondation de L'Entrepreneurship, Montreal, Canadá.
- Karagazoglu, Necmi y Warren Brown (1993), "Times bases management of news product, development process in production", in *Innovation management*, vol. 3, No. 3, June, pp. 204-214.
- Katz, Jorge (1986), *Importación de tecnología, aprendizaje e industrialización dependiente*, México D.F., Fondo de Cultura Económica.
- Kolchin, Michael y Thomas J. Hyclack (1987), "The case of the traditional intrapreneur", in *Sam Advanced Management Journal*, Summer, pp. 14-18.
- Kras, Eva (1993), *Cultura gerencial México EE.UU., México D.F.*, editorial Iberoamericana.
- Donald Kuatko y Richard Hoegestts (1992), *Entrepreneurship a Contemporary aproach*, Second Edition, EE:UU., Driden Press.
- Luchsinger, Vince and Ray Bagby D. (1987), "Entrepreneurship y intrapreneurship: Behaviors, comparisons and contrast", in *Sam Advanced Management Journal*, Summer, pp. 10-13.

- Lombriser, Roman (1994), *Grandes intraempresarios*, España, Financial Times, Biblioteca de Empresa, Editorial Folio.
- McGinnis, Michael y Thomas P. Verney (1987), "Innovation management and intrapreneurship", in *Sam advanced Management Journal*, Summer, pp. 19-23.
- Nosnik, Abraham (1993), "La transformación de la gerencia mexicana", en *Management today*, Mayo, México D.F.
- Ouchi, William (1981), *Teoría Z*, Barcelona, Ediciones Orbis, Biblioteca de la Empresa.
- Peters, Thomas y Robert Jr. Waterman (1982), Warner. *In search of Excellence*, New York.
- Pinchot, Gifford III (1985), *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, Cambridge, Harper & Row.
- Pinchot, Gifford III (1987), "Innovation through intrapreneuring" in *Research Management*, March-April, No. 2 vol. 30 pp. 14-19.
- Pinchot, Gifford y Ron Pellman (1999), *Intrapreneuring in Action a Handbook for Business Innovation*, EE.UU., Berrett-Koehler Publishers.
- Pinchot, Gifford y Elizabet Pinchot (2000), *The Intelligent Organization*, EE.UU., Berrett-Koehler Publishers.
- Ramírez Bustos, Juan Antonio et al. (1992), *Desarrollo tecnológico, una posibilidad al alcance de su empresa*, México D.F., Fonei.
- Roos, Joel y Darab Unwalla (1986), "Who is a intrapreneur", in *Man personnel Magazine* pp. 45-49.
- Robbins, Stephen (1987), *Comportamiento organizacional*, tercera edición, México D.F., Prentice Hall.
- Román Pérez, Martiniano y Eloísa Diéz López (1988), *Inteligencia y potencial de aprendizaje, evaluación y desarrollo*, Bogotá, Cincel, Kapelusz.
- Romero, Luis Ernesto (1993), *Intraempresariado, una estrategia gerencial de estímulo al espíritu empresarial y a la innovación de las organizaciones*, ponencia VII Congreso Latinoamericano de Espíritu Empresarial, México D.F., U.A.M., Xochimilco.
- Rodríguez, Astrid Genoveve (2003), *La realidad de la Pyme Colombia, desafío para el desarrollo*, Bogotá D.C., Fundes.
- Rule, Erik y Donald Irwin (1988), "Fostering intrapreneurship: The new competitive edge", in *The Journal Business Strategy*, May-June, pp. 44-47.
- Salinas Gómez, Orlando (1993), *El empresario interno como dinamizador del cambio tecnológico de la empresa*, VII Congreso Latinoamericano de Espíritu Empresarial, México D.F., UAM Xochimilco.
- Scharch, Alejandro (1992), *Nuevo producto, estrategias para su creación, desarrollo y lanzamiento*, Santafé de Bogotá D.C. McGraw-Hill.

- Stephen, Kenneth (1992), *How to Perform Skip Lot and Chain Sampling*, EE.UU., ASQC, Quality Press.
- Schumpeter, Joseph (1939), *Business Cycles a Theoretical Historical an Stadistical, Analysis of Capitalist Process*, New York, McGraw Hill.
- Schumpeter, Joseph (1967), *Teorías de desarrollo económico*, México D.F. Fondo de Cultura Económica.
- Trevenet, Maurice (1991), *Auditoría de la cultura empresarial*, Madrid, Diaz Santos.
- Varela, Rodrigo (1991), *Innovación empresarial, un enfoque de desarrollo*, Cali, I.C.E.S.I. Cali.
- James Walker (1979), *Human resource planning: managerial concerns and practices business horizons*, vol. 19, No. 3, pp. 55-56.

ANEXO CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA INTRAEMPRENDEDORA PARA PYMES EN BOGOTÁ D.C. (1)

Presentación

Antes de celebrar la entrevista consideramos conveniente que le dedique un tiempo a leer y analizar los objetivos propuestos y las respuestas que dará al cuestionario. Yo le haré las mismas preguntas durante la entrevista.

Objetivos

La entrevista está relacionada con la innovación, el cambio estratégico y la cultura organizacional intra-emprendedora en las pymes en Bogotá D.C., y pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1. Obtener información en relación con los factores que facilitan la función directiva intra-emprendedora en las pymes en Bogotá D.C.
2. Identificar los factores que facilitan la innovación o el cambio estratégico en las pymes en Bogotá D.C.
3. Identificar las características de la cultura organizacional intraemprendedora establecidas por Garzón et al. (2002: 25), que se

presentan en las pymes en Bogotá D.C.

Cuestionario

Primera parte

Por favor, identifique una innovación o un cambio estratégico importante en su empresa (por ejemplo: un producto o servicio nuevo o modificado; un(os) procedimiento(s) nuevos; nuevos mercados; expansión; diversificación).

1. ¿Se inició y realizó bajo su orientación y supervisión personal, o de quién?
2. ¿Se llevó a cabo en los últimos cinco años? ¿Cómo se realizó?
3. Su resultado fue:
 - a) Un cambio absoluto o radical relativo a: productos o servicios, procedimientos, mercados, expansión, diversificación.
 - b) Un cambio gradual o de incremento relativo a: Productos o servicios, procedimientos, mercados, expansión, diversificación.
 - c) Un cambio estructural en: Productos o servicios, procedimientos, mercados, expansión, diversificación.

Por favor, describa de forma concreta la(s) innovación(es) o cambios estratégicos, antes de responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál fue la “causa” que le(s) hizo pensar en la necesidad de llevar a cabo la innovación o el cambio estratégico? (por ejemplo, el ingenio de un empleado o suyo; crisis en la organización en cuanto a procedimientos; acumulación de situaciones insatisfactorias; oportunidades/amenazas externas; necesidades insatisfechas de los clientes).
2. En un rango de bajo hasta alto con relación al riesgo, ¿qué riesgo e incertidumbre sobre la innovación o el cambio estratégico existían cuando empezaron con la innovación o el cambio estratégico?
(Considere el riesgo o la incertidumbre en relación con: posibilidades de crecimiento y beneficios; posibles respuestas de su organización y consecuencias; posibles respuestas de la competencia; factores económicos; otros factores y desarrollos que fueron importantes para la organización).
3. ¿Qué papel desempeñó usted o la persona que lideró la innovación o el cambio en la organización?
4. ¿Qué otras personas estaban en el desarrollo de la innovación o el cambio estratégico y cuál fue su responsabilidad en la realización de la innovación y/o el cambio estratégico?
5. En la selección de la innovación o el cambio estratégico, ¿cómo se llegó a la decisión final? (por ejemplo, por sí mismo, por consenso del equipo directivo, delegó la decisión en otras personas, entre otros).
6. ¿Basó su selección de la innovación o el cambio estratégico en una estimación explícita (escrita) del posible riesgo, o teniendo en cuenta la incertidumbre presente, basando su decisión en un juicio intuitivo del posible riesgo?
7. ¿Qué papel desempeñó usted en la planificación de la puesta en marcha de la innovación o el cambio estratégico? (Considere hasta qué punto usted: a) inició y b) participó en la planificación de los proyectos/actividades concretos realizados).
8. ¿Qué papel desempeñó usted en la ejecución de los planes realizados? (por ejemplo, Líder del proyecto, supervisión directa, dirección como excepción, ninguna implicación, entre otros).
9. ¿Hasta qué punto controló el progreso de la innovación o el cambio estratégico, y qué información utilizó para su control?
10. En cada fase de innovación o de cambio: ¿qué medidas tomó usted en su organización? (por ejemplo, cambios en los sistemas de información / planificación / recompensas / control; cambios en

la estructura de la organización y cuáles; confirmación / sustitución del persona clave, otros empleados, capacitación del personal, entre otros).

11. En general, adoptó las medidas antes descritas: a) antes de la innovación o el cambio estratégico; b) al mismo tiempo que se ejecutaba la innovación o el cambio estratégico; c) después de que la necesidad de adoptar medidas fuera identificada como consecuencia del avance de la innovación o el cambio estratégico.
12. En cada fase de la innovación o el cambio estratégico: ¿qué clase de comunicación mantuvo con el resto de la organización? (Considere: a) cómo se comunicó; b) qué tipo de mensajes utilizó, y c) qué objetivos pretendía alcanzar.)
13. ¿Cuáles fueron las tres contribuciones más importantes (suyas o del que las propuso, y quién fue), en orden de importancia, para completar la innovación o el cambio estratégico?
14. Revisando toda la historia del cambio, ¿qué habría hecho de distinta forma, si hubiera sabido lo que sabe ahora?

Segunda parte

De las siguientes características de la cultura organizacional intraemprendedora, establecidas por Garzón et al.

(2002:25), ¿cuáles se presentan en la organización que usted dirige? ¿Cómo se ha logrado que se presenten en su organización? ¿Qué comportamientos permiten? ¿Qué resultados en términos de innovación y/o cambios estratégicos han permitido?

- a) *Autonomía individual*: que incluye la responsabilidad, la independencia, la libertad de fallar, la disponibilidad de tiempo para ejercer la iniciativa que los intraemprendedores tienen en la organización, capacidad y control sobre las decisiones que toman.
- b) *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.
- c) *Apoyo*: hace referencia al impulso de los directivos y de su padrino en las actividades intraemprendedoras
- d) *Identidad*: relacionada con el sentido de pertenencia, compromiso o ponerse la camiseta de una organización.
- e) *Desempeño-premio*: recompensas en capital de riesgo, más tiempo, ascensos, bonos, acciones, promociones, participación de utilidades, reconocimientos personales, entre otros.

- f) *Tolerancia al conflicto*: especialmente en el trabajo en equipos interdisciplinarios.
- g) *Tolerancia al riesgo*: el grado en que se alienta al intraemprendedor para que sea innovador, agresivo, emprendedor y corra riesgos moderados.

Muchas gracias

BIBLIOGRAFÍA

- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso et al. (2002), *Formación de intraemprendedores para la innovación y la creatividad en la educación superior en Colombia*, Bogotá D.C., UAN.
- Lombriser, Román (1996), *Grandes intraemprendedor*, Tesis doctoral, dirigida por Igor Ansoff, Universidad Internacional (California), España, Biblioteca de Empresa, Financial Times. &

Modelos de medición del desempeño en la implantación de programas de calidad

Luis Arturo Rivas Tovar* y Víctor Nava**

Recibido: 2 de agosto de 2004-Aprobado: 9 de agosto de 2004

RESUMEN

Este artículo presenta un modelo que evalúa el desempeño en las organizaciones después de la puesta en marcha de programas de calidad. Los modelos desarrollados son los más representativos y conforman el estado del arte, y de éstos se supone uno que ha sido utilizado para evaluar la ejecución de programas de ISO 2000 en organizaciones mexicanas.

Palabras clave: administración de la calidad, desempeño organizacional, implantación programas de calidad.

ABSTRACT

This article presents the models that evaluate the performance of the organizations after the implantation of quality program. The displayed models represent the call state-of-the-art and from it a model is proposed that has been used to evaluate the programs of implantation of ISO 2000 in the Mexican organizations.

Key words: Quality management, enterprise performance, implantation quality programs.

* Doctor en ciencias administrativas por el IPN de México y Dr© en Estudios Europeos por el Instituto Ortega y Gasset de España. Es catedrático e investigador de la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás IPN de México, y profesor invitado de la Universidad Politécnica de Madrid. Es investigador nacional nivel I. Correo electrónico: larivast@ipn.mx

** Magister en calidad de la Universidad La Salle y Dr© en Ciencias Administrativas, gerente de Calidad de Soluciones del Instituto Mexicano del Petróleo, miembro del Comité ISO TC 176 desde 1992, ex presidente del Comité Técnico Nacional de Sistemas de Calidad, evaluador senior del Premio Nacional de Calidad, auditor líder por el Institute of Quality Assurance de Inglaterra, consultor tecnológico de CONACYT y autor del libro *ISO 9000:2000. Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua*, Ed. Limusa. Correo electrónico: vnava@imp.mx

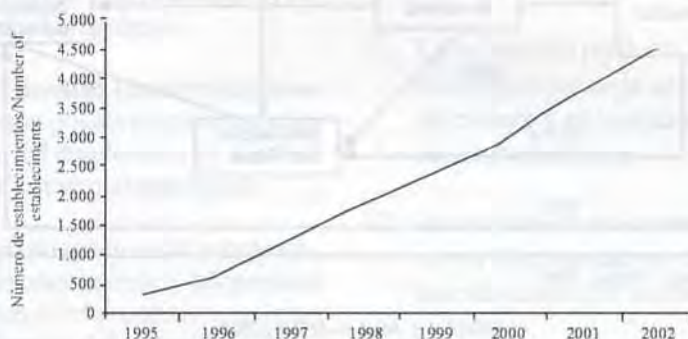
INTRODUCCIÓN

El estudio de la calidad en México ha estado centrado en la experiencia de aplicación de las normas ISO.

Según el Informe de ciencia y tecnología, para el año 2002 se habían

registrado mediante la norma ISO 9000 5.180 empresas de casi dos millones que existen en el país.

Aunque la tendencia es creciente, según se muestra en el siguiente gráfico, su número es muy pequeño: 647 en promedio al año.



Fuente: CONACYT 2002

FIGURA 1. Establecimientos certificados en ISO-9000 en México.
Acumulado 1995-2002.

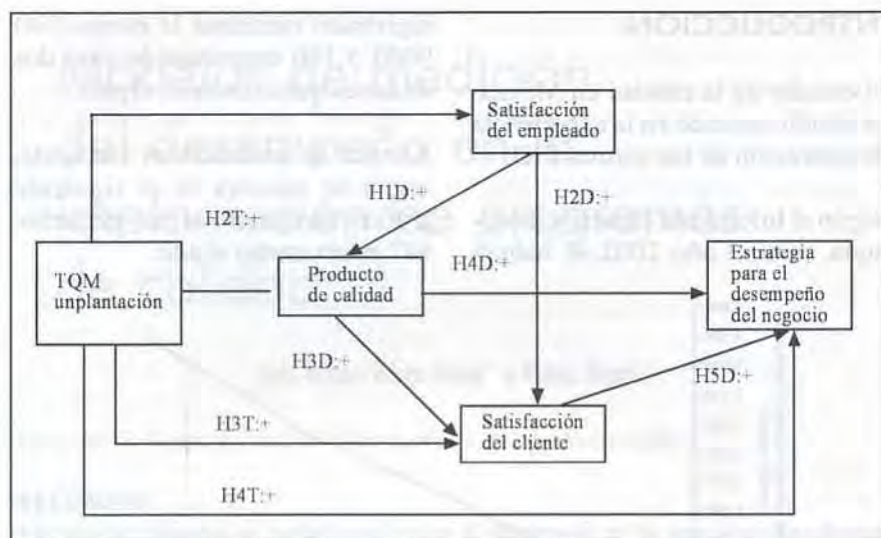
El estudio sobre la calidad ha estado centrado sobre las prácticas y el éxito de la aplicación de las metodologías de aseguramiento de la calidad en sus diferentes versiones (Programa de calidad total, Normas ISO serie 9000, 14000 y 2000).

Si embargo, en la práctica la aplicación de dichos modelos está lejos de ser homogénea ya que las diferencias en los sectores industriales plantean retos que ensayos de modelos universalistas difícilmente pueden superar. La revisión de la literatura en busca de modelos que presenten evidencia

empírica que demuestre su validez es más bien escasa y concentrada casi siempre en empresas grandes. Por ello, a continuación se presentan nueve modelos.

MODELO ZHANG ZHIHAI (2000)

Este modelo se concentra en la implementación de la gestión de calidad total (TQM, por sus siglas en inglés) en las empresas manufactureras chinas, y fue realizado en la University of Groningen en Holanda.



Fuente: Zahng – Zhihai 2000

FIGURA 2. Modelo de Zang Zhihai.

Su objetivo fue estudiar los efectos de la implementación de TQM en el total del desempeño del negocio¹ de dichas empresas, validando un modelo de implantación.

Para la validación del modelo se tomó una muestra de 900 empresas al azar que se dividieron en cuatro grupos: 301 construcciones de maquinaria, 180 de química, 97 de electrónica y 322 de otros sectores industriales. Se le mandaron cuestionarios vía correo electrónico al departamento de administración de millones anuales. Se hicieron entrevistas a las empresas manufactureras de la pro-

vincia Liaoning, uno de los centros industriales más importantes de calidad.

Finalmente sólo respondieron 212: 97 de construcción de maquinaria, 44 químicas, 21 electrónicas y 50 de otros sectores.

El modelo propuesto por Zhang estudia la implantación de los programas midiendo cuatro variables de desempeño que son: satisfacción del cliente, satisfacción del empleado, calidad del producto y estrategia de desempeño del negocio.

Como resultado de dicha investigación se llega a quince conclusiones:

1. Los instrumentos de medición de la implementación de TQM y la

¹ Señala cuatro tipos de desempeño de negocio: satisfacción del empleado, calidad del producto, satisfacción del cliente, desempeño de las estrategias de negocio.

- actuación comercial estratégica son fiables y válidos, y pueden ser utilizados en otras investigaciones.
2. La aplicación de TQM tiene efectos positivos en la satisfacción del empleado, en la calidad del producto, en la satisfacción del cliente y en la actuación comercial estratégica.
3. El liderazgo (*leadership*) tiene efectos positivos en la satisfacción del empleado y en la actuación comercial estratégica.
4. La participación del empleado, el reconocimiento y los premios tienen efectos positivos en la satisfacción del trabajador.
5. La educación y el entrenamiento no tienen un efecto positivo en la satisfacción del empleado.
6. Un proveedor con administración de calidad, la evaluación, el diseño del producto y la mejora del sistema de calidad tienen un efecto positivo en la actuación comercial estratégica.
7. La visión, la declaración del plan, el control de procesos y la mejora tienen un efecto positivo en la actuación comercial estratégica.
8. La mejora del sistema de calidad tiene un efecto positivo en su satisfacción.
9. El enfoque al cliente tiene un efecto positivo en la satisfacción del cliente.
10. La satisfacción del empleado tiene un efecto positivo en la calidad del producto y en la satisfacción del cliente.
11. La calidad del producto tiene un efecto positivo en la satisfacción del cliente y en la actuación comercial estratégica.
12. la satisfacción del cliente no tiene un efecto positivo en la actuación comercial estratégica.
13. El estudio de caso revela que el modelo de implantación de TQM es aplicable en la práctica. Este modelo puede ser usado por las empresas manufactureras de China para mejorar los efectos de la implantación de TQM.
14. También muestra que el modelo puede ser usado para autoevaluar las mejoras de calidad y sus progresos en el tiempo.
15. Por medio de este modelo las empresas pueden rápidamente identificar aquellas áreas que necesitan mejoras urgentes. Se pueden situar con mayor prudencia y más planes de mejora pueden formularse.

MODELO DE DYJACK, DAVID THOMASN (1996)

Este modelo, desarrollado en la Universidad de Michigan, busca evaluar los sistemas de gestión de salud y seguridad ocupacional certificada en ISO 9000.

Para validar la propuesta se evaluó la compatibilidad de dos modelos de gestión: el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Industrial de "The Goodyear Tire & Rubber Company (GT&R) y el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional de la Universidad de Michigan como la Asociación Americana de Higiene Industrial. Dicha validación se realizó con el modelo Delphi, cuantitativo de higiene industrial.

Como resultado de lo anterior fueron validadas dos hipótesis.

La primera hipótesis arrojó: se desarrolló un sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional; el autor incluyó la reglamentación gubernamental y varios de los componentes de los programas como el Programa de prevención de enfermedades y lesiones del estado de California, y el Departamento Federal de voluntarios de salud y seguridad ocupacional.

La segunda hipótesis concluye: los puntos clave encontrados en el sistema de gestión fueron comparados con las auditorías cuantitativas tradicionales sobre higiene industrial. Se exa-

minó un limitado número de puntos clave del sistema de gestión (conformidades, menores no conformidades, mayores no conformidades), y se encontraron aproximadamente los mismos resultados generales de un informe. Así mismo, se encontraron fuerzas y debilidades en cada acercamiento.

MODELO BRUCE HAN (2000)

Este modelo que evalúa los efectos de los esfuerzos de registro de ISO 9000 en las prácticas de administración de calidad total y el desempeño del negocio, fue realizado en la Universidad de Rhode Island.

El desempeño del negocio fue evaluado en términos de la satisfacción del cliente, la competitividad organizacional y su desempeño.

Para su validación se tomó una muestra en dos sectores industriales: las empresas manufactureras de electrónica y equipos y componentes eléctricos, y las empresas de productos químicos y afines en Estados Unidos. Esto incluye a todas las empresas certificadas en este país.

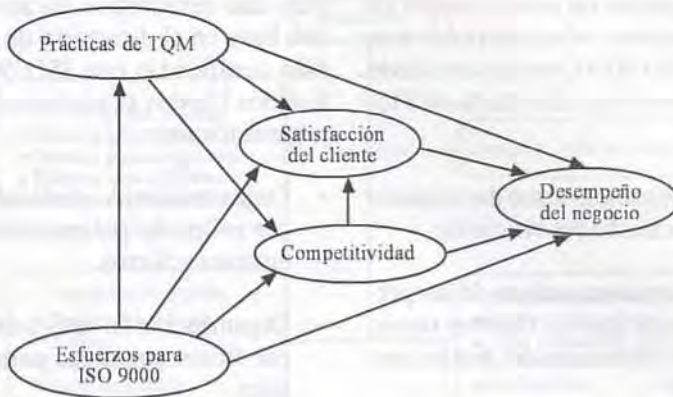
La lista se obtuvo del directorio de compañías certificadas y fue complementada por la compañía McGraw-Hill, para un total de 2130 empresas: 1600 de electrónica/eléctrica y 530 de la industria química.

CUADRO 1. Modelo Bruce Han

Número de sección y nombre en el sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional 95/12/26	Correspondencia con las secciones de ISO 9001: 1994
Advertencia	
1.0 Alcance	Alcance
2.0 Referencias	Normas de Referencia
3.0 Definiciones	Definiciones
4. Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional	Requerimientos del sistema de calidad
4.1 Responsabilidades del Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional	Responsabilidad de la dirección
4.1.1 Política de OHS	Política de Calidad
4.1.2 Responsabilidad y Autoridad organizacional de OHS	Organización
4.1.2.1 Representante de la Dirección	Responsabilidad y Autoridad
4.1.2.2 Revisión de la Dirección de OHS	Revisión de la Dirección
4.1.3 Recursos organizacionales	Recursos
4.2 Sistema de Gestión de OHS	Sistema de Calidad
4.2.1 Generalidades	Generalidades
4.2.2 Procedimientos del sistema de OHS	Procedimientos del sistema de calidad
4.2.3 Planeación de OHS	Planeación de Calidad
4.2.3 Medición del desempeño de OHS	-----
4.3 Cumplimiento y Revisión de Conformidad de OHS	Revisión del Contrato
4.3.1 Generalidades	Generalidades
4.3.2 Objetivos y Metas	Revisión
4.3.3 Mejora Continua	Modificaciones al contrato
-----	4.3.4 Registros
4.4 Control del Diseño del OHS	Control del Diseño
4.4.1 Generalidades	Generalidades
4.4.2 Diseño del OHS	Planeación del Diseño y desarrollo
4.4.3 Interrelaciones organizacionales y Técnicas de OHS	Interrelaciones organizacionales y Técnicas
4.4.4 Datos de entrada del diseño del OHS	Datos de entrada del diseño
4.4.5 Datos de salida del diseño de OHS	Resultados del diseño
4.4.6 Diseño del Sistema de control administrativo y de la ingerencia de cambio, verificación y validación	Revisión del diseño
-----	Verificación del diseño
-----	Validación del diseño
-----	Cambio del diseño
4.5 Control de documentos y datos de OHS	Control de documentos y datos
4.5.1 Generalidades	Generalidades
4.5.2 Aprobación y emisión de documentos y datos de OHS	Aprobación y emisión de documentos y datos
4.5.3 Cambios en documentos y datos	Cambios en documentos y datos
4.6 Adquisiciones	Adquisiciones
4.6.1 Productos adquiridos	Generalidades

Continuación cuadro 1

Número de sección y Nombre en el sistema de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional 95/12/26	Correspondencia con las secciones de ISO 9001: 1994
4.6.2 Servicios adquiridos	Evaluación de subcontratistas
-----	4.6.3 Datos para adquisición
-----	4.6.4 Verificación de los productos comprados
4.7 Sistemas de Comunicación	4.7 Control de productos proporcionados por el cliente
4.8 Identificación de riesgos y trazabilidad de OHS	Identificación y rastreabilidad del producto
4.9 Control del proceso de OHS	Control de proceso
4.10 Inspección y prueba de OHS	Inspección y prueba
4.10.1 Generalidades	Generalidades
4.10.2 Inspección y prueba de recepción de OHS	Inspección y prueba de recepción
-----	Inspección y prueba en proceso
-----	Inspección y prueba finales
-----	Registros de inspección y prueba
4.11 Control de equipo de Inspección, medición y prueba de OHS	Control de equipo de Inspección, medición y prueba
4.11.1 Generalidades	Generalidades
4.11.2 Procedimiento de control para las pruebas de evaluación	Procedimiento de control
4.12 Estado de inspección y prueba de OHS	Estado de inspección y prueba
4.13 Control de no conformidades del proceso o dispositivo	Control de producto no conforme
4.13.1 Generalidades	Generalidades
4.13.2 Revisión y disposición de no conformidades de los procesos y dispositivos de OHS	Revisión y disposición de productos no conformes
4.14 Acciones correctivas y preventivas de OHS	Acciones correctivas y preventivas
4.14.1 Generalidades	Generalidades
4.14.2 Acciones Correctivas de OHS	Acciones Correctivas
4.14.3 Acciones preventivas de OHS	Acciones preventivas
4.15 Manejo, almacenamiento, empaque, conservación de material riesgoso	Manejo, almacenamiento, empaque, conservación y entrega
4.15.1 Generalidades	Generalidades
-----	4.15.2 Manejo
-----	4.15.3 Almacenamiento
-----	4.15.4 Empaque
-----	4.15.5 Conservación
-----	4.15.6 Entrega
4.16 Control de riesgos de OHS	Control de riesgos de calidad
4.17 Auditorías internas del sistema de gestión de OHS	Auditorías de calidad internas
4.18 Capacitación en OHS	Capacitación
4.19 Servicios de operación y mantenimiento	Servicios
4.20 Técnicas Estadísticas	Técnicas Estadísticas



Fuente: Bruce Han, 2000.

FIGURA 3. Modelo de Bruce Han.

Como resultado de este trabajo se encontró evidencia contundente de que los esfuerzos de registro en ISO 9000 aumentan la competitividad organizacional. Ésta es una contribución significativa debido al hecho de que hay un sustancial desacuerdo en la literatura revisada sobre este aspecto.

Adicionalmente dentro de los hallazgos están:

1. Se validó empíricamente el modelo indicado en la figura 3 que seguramente propiciará el desarrollo de nuevas teorías.
2. Existe una significativa y positiva relación entre los esfuerzos por certificar en ISO 9000 y la competitividad organizacional. Además el estudio sustenta que los esfuerzos de certificación en ISO

9000 no tienen una importante y positiva relación con el desempeño del negocio. Sin embargo, el estudio refuta la afirmación de que hay una relación directa, significativa y positiva entre las prácticas de TQM y la satisfacción del cliente.

3. En cambio, este estudio sugiere que las prácticas de TQM mejoran la competitividad organizacional la cual a su vez mejora la satisfacción del cliente.
4. Se amplían los límites de la literatura de administración de calidad.

MODELO DE HARRISON (2000)

Este modelo que estudia las relaciones entre la naturaleza, los efec-

tos y la gestión de percepciones en organizaciones administradas con calidad ISO 9000, fue desarrollado en la Universidad del estado de Florida.

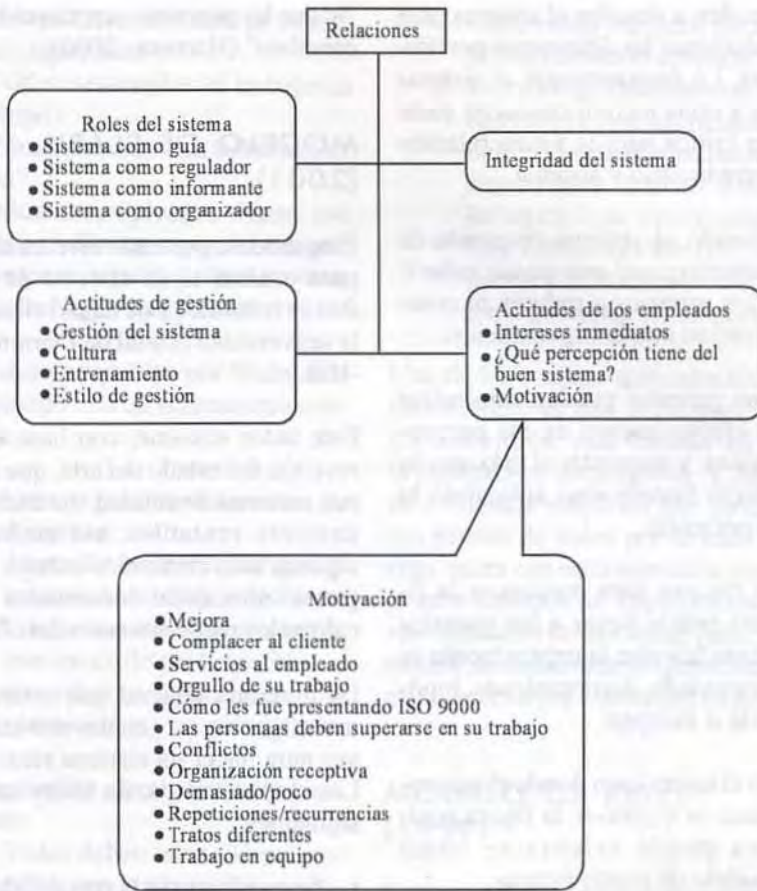
Esta investigación buscó dar respuesta a ocho cuestiones cruciales:

1. ¿Cuál es la naturaleza de las percepciones que los clientes tienen de la información del medio ambiente?
2. ¿Pueden ser clasificadas las percepciones?
3. Si es así, ¿cómo?
4. ¿Cuáles son los efectos de las percepciones en la actitud de los clientes para el sistema?
5. ¿Pueden estos efectos ser clasificados?
6. Si es así, ¿cómo?
7. En las organizaciones certificadas en ISO 9000, ¿quiénes requieren que la calidad de la relación con los clientes sea gestionada?
8. ¿Cómo tratan los gerentes las percepciones de la información provista del medio ambiente?

Para dar respuesta a lo anterior, y con base en el directorio de compañías certificadas con ISO 9000, en Estados Unidos se escogieron cinco organizaciones:

- Organización A: dedicada a hacer rollos de polipropileno para envases y forros.
- Organización B: dedicada a fabricar fibras sintéticas para hospitales.
- Organización C: dedicada a hacer anillos de empaque y sellos para la industria automotriz.
- Organización D: dedicada a elaborar equipos para preparar superficies para pavimentar.
- Organización E: dedicada a la elaboración de mantas para el control de polvos.

Como resultado de este trabajo el autor propone el siguiente modelo:



Componentes de la relación

Fuente: Harrison, 2000.

FIGURA 4. Modelo de Harrison.

Como resultado de esta comparación de casos se concluye lo siguiente:

1. Los empleados de las organizaciones certificadas en ISO 9000 usan sus observaciones del sistema generalmente para informarse acer-

ca de su relación y posición con el mismo, y comparar esta relación con la de otros empleados.

2. Los empleados pueden probar la veracidad del significado que ellos dedujeron de sus observaciones y

tienden a desafiar al sistema para solucionar las diferencias percibidas. La respuesta que el sistema da a estas inconformidades suele ser crítica para la futura relación entre usuario y sistema.

3. Cuando el sistema responde de manera casual esto puede inducir a los usuarios a reducir su compromiso con la organización.
4. Los gerentes pueden minimizar el efecto nocivo de las percepciones, y aumentar al máximo su efecto beneficioso aplicando la experiencia.
5. El fracaso para reconocer la figura puede llevar a los usuarios a concluir que la organización es descuidada, desorganizada, hipócrita o incapaz.
6. En el tercer caso donde el antecedente es negativo, la figura positiva puede celebrarse como modelo de metas futuras.
7. Los gerentes frecuentemente no ven discrepancias, por lo cual es importante que el desempeño se mida en términos de tasa de defectos o satisfacción del cliente.

Este estudio ha revelado mucha de la naturaleza, los efectos y la administración de las percepciones en las organizaciones certificadas con ISO 9000, están basadas en el concepto de Interpretación situacional (*Sensemaking*)

“lo que las personas generan es lo que conciben” (Harrison, 2000).

MODELO DE SLABY (2001)

Este modelo pretende ofrecer claves para evaluar si un sistema de calidad es rentable. Fue desarrollado en la universidad estatal de Domínguez-Hill.

Este autor sostiene, con base en su revisión del estado del arte, que algunos sistemas de calidad son extremadamente rentables, sin embargo, algunos sólo crean más trabajo, y algunos otros están constituidos para calmar los requerimientos del cliente.

La pregunta general que orienta la investigación es: ¿cuáles son las claves para hacer un sistema rentable? Las respuestas que da Slaby son las siguientes:

- Se puede medir la rentabilidad de un sistema de calidad.
- Se necesita de una alta gestión receptiva, ¿pero que más?
- Para motivar a las personas a utilizar la sinergia del trabajo en equipo y la cooperación son importantes los “cómos”.
- Es necesario hacer que las personas trabajen rápido, mejor y con mayor conocimiento.
- ¿La mejor vía es construir un programa de calidad maduro y efectivo a través de “Cowboy Kaisen”

una versión americana de la técnica japonesa?

- ¿Cómo desarrollar el trabajo en equipo?
- ¿Cómo construir una cultura efectiva?
- Todos los empleados tienen que creer y esforzarse para conseguir una meta común, ¿cómo facilitar que se hagan receptivos?

El modelo propuesto por Slaby está relacionado con un sistema que contempla:

- Líderes y gerentes efectivos, lo cual implica:
 - ✓ Expandir las metas, ser gerentes con habilidades de fuerte comunicación y motivación, con un estilo participativo
 - ✓ Escuchar al cliente para que aporte ideas.
- Empleados efectivos, lo cual implica:
 - ✓ Todos deben estar comprometidos con sus propias metas, pero es necesario tener metas compartidas.
 - ✓ Recordar las metas. Todos los empleados deben estar enterados de lo que la organización está haciendo.
 - ✓ Los empleados deben aprender a escuchar al cliente, construir equipos y habilidades interpersonales.
- Herramientas efectivas lo cual implica:

- ✓ Desarrollar métodos para que la organización aprenda.
- ✓ Desarrollar sistemas con rápidas reflexiones, sin ocupar trabajo, y donde la comunicación fluya rápido y libre. Estimular un ciclo de información.
- ✓ Los estándares de ISO 9000 proveen de buenos fundamentos para construir un sistema.

Una de las críticas que cabe hacer a este modelo es que, a diferencia de los anteriores, está basado en una investigación documental y carece de evidencia empírica que sustente sus juicios de valor por lo cual muchas veces cae en la especulación sin prueba. En realidad la propuesta está sustentada en la Sociedad Americana de Calidad donde se identificaron en su acervo las claves del éxito.

MODELO DE KELLEY (1999)

Este modelo mide los alcances de las mejores prácticas de implementación en las empresas manufactureras europeas, con particular énfasis en los aspectos culturales. Fue desarrollado en la Universidad de Negocios de Indiana.

Su interés teórico es que aporta evidencia de las relaciones entre la cultura nacional y el grado en el que una empresa ha implementado una innovación directiva. En este caso, las innovaciones se hacen bajo el es-

tudio de las prácticas de las manufactureras japonesas que incluye gestión de la calidad total (TQM), Just-in-time (JIT), programas de involucramiento del personal (EP) y dos prácticas que no son propias de las manufactureras japonesas como son: Planificación de Recursos de Fabricación, (MRPII), por sus siglas en inglés y los certificados por organizamos de normalización (ISO 9000).

Esta investigación aporta tres contribuciones: 1) comprueba las relaciones entre los valores y las prácticas organizacionales dentro del sistema de estructura ecológica; 2) crea un parámetro de los valores de la colectividad nacional que intervienen en la empresa, y 3) prueba el grado en que estos valores afectan la cultura organizacional y la puesta en práctica de una innovación de la fabricación a través de la empresa.



FIGURA 5. Modelo de Kellye-Robert.

Fuente: Keley, 2001.

Este modelo usa los datos obtenidos por Collins y Schmenner (1993), compañías europeas que realizan operaciones en países de Europa Occidental, de los cuales contestaron 121, lo cual implica a 779 plantas y fábricas y cerca de 488.000 empleados.

- En sintonía con trabajos reportados en la literatura sobre el tema los autores encuentran la importancia de la cultura nacional sobre los principios de organización y de los empleados. Así mismo, propone como método único el cálculo de diversidad de empresas vía la localización de operaciones, evaluando el impacto de las diferentes nacionalidades en las que una empresa funciona y la medición de la diversidad cultural. Otro hallazgo digno de mención es que se verifica el poder contrastado de las organizaciones conectadas con otras empresas y se atribuye a la difusión de Japanese Manufacturing Practices (JMP), y los vínculos resultantes con proveedores que usan una práctica similar son superiores al tamaño de empresas o el cambio técnico de la explicación de la puesta en práctica de JMP y quizás otras prácticas mejores. Esto no es un descubrimiento nuevo pero muestra la relativa importancia de que los proveedores acostumbren una práctica para algunos otros negocios manufactureros.

- Adicionalmente, el estudio proporciona algunas evidencias de

que las fusiones y adquisiciones no pueden ser un destructor constante de búsquedas innovadoras. Las empresas pueden implementar Manufacturing Resource Planning (MRPII) e ISO 9000 en medio de la actividad de fusión y adquisición, acción que los retarda para implementar otras prácticas que incluyen JMP.

- Un hallazgo notable es que se encuentra que el límite para la cultura está *en o debajo del nivel divisional*.
- Así mismo, se encuentra que el efecto de las culturas nacionales disminuye cuando las prácticas de implementación implican un alto grado de componentes técnicos.

Pese a que la investigación fue estimada inconclusa se cree que este modelo es un clásico para entender las relaciones entre la implementación de las prácticas directivas, las culturas nacionales y la cultura organizacional.

MODELO DE JOHNSON (1999)

Este modelo explica el cambio en el desempeño organizacional y de calidad después del logro del registro con QS-9000. Fue realizado en la Universidad Estatal de Wayne en Detroit, Michigan.

Esta investigación analiza la interacción entre los aspectos técni-

cos y directivos implicados en la implementación de la iniciativa de calidad de automotor conocida como QS-9000.

Este estudio pretende demostrar la relación entre el funcionamiento de mejora de calidad y el registro en QS-9000, a su vez descubrir los factores que ayudan u obstaculizan una implementación efectiva de QS-9000 así como de los factores que tienden a impedir el logro del registro en QS-9000.

Por otro lado, se pretende descubrir cuál es la relación entre liderazgo de calidad, estrategia de calidad, estructura para gestión de calidad,

tecnologías y herramientas para la calidad, cultura de calidad, recompensas y reconocimientos, y su impacto en el desarrollo y resultados de calidad en la manera como una empresa persigue un cambio organizacional mayor en su búsqueda del registro QS-9000.

Otro de los objetivos es descubrir la influencia de los servicios de consultoría externa en el logro del registro ante QS-9000 en la primera evaluación. De la misma forma, comprobar la influencia de las variables como el número de empleados o el tiempo de preparación para certificarse en la consecución del registro QS-9000 en la primera revisión.

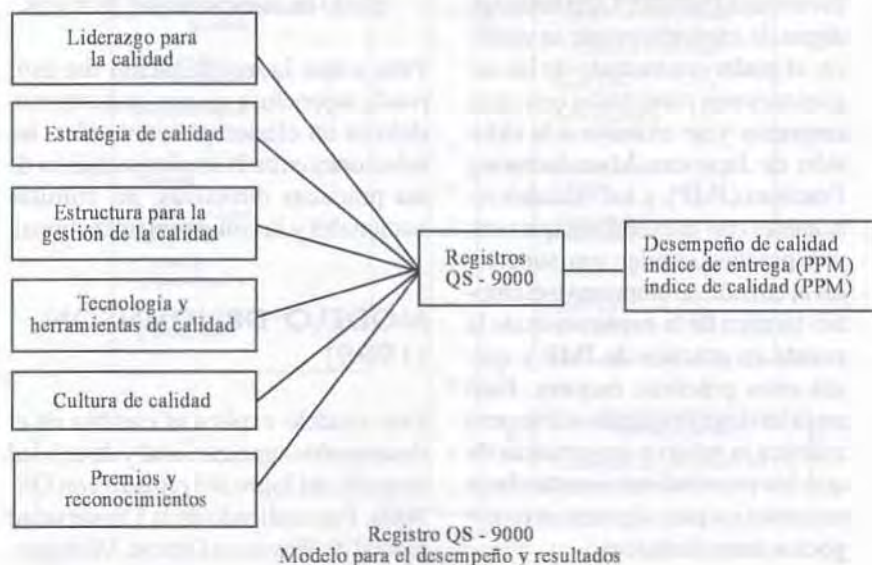


FIGURA 6. Modelo de Jhonson.

Fuente: Jonson, 1999.

La investigación para validar sus hallazgos estudió los proveedores de la empresa Johnson Control certificados por terceras partes de un nivel 2, un proveedor principal de primer nivel Empresa de Equipamiento Original (OEM) que requirió que sus proveedores claves fueran registrados a QS-9000. Este estudio se limita a proveedores localizados en EE.UU. y Canadá.

La mayoría de los objetivos de esta investigación provienen de la evidencia empírica respecto a los resultados del desempeño organizacional y de calidad debidos a la certificación en QS-9000.

Este caso de estudio vio los resultados proporcionados por la empresa de tipo 1, Johnson Control, y comparó los percibidos por los proveedores para identificar si había cualquier correlación. El lector debe tener cuidado al revisar e interpretar los resultados ya que el pequeño tamaño de la muestra puede conducir a un resultado diferente al que se obtendría con una muestra mayor.

Una revisión de la literatura reveló muchos estudios terciarios empíricos, pero no existen análisis específicos relacionados con los estándares técnicos y directivos de calidad de QS-9000. Por tanto, el valor del estudio consiste en que identificó factores y variables que soportan u obstaculizan el progreso de la certificación en QS-9000.

Otra contribución de este trabajo es que ofrece definiciones operacionales con base en las variables a las cuales se les aplicó la técnica de componentes principales y el análisis factorial. La puntuación del factor para el factor y el análisis de componentes principal fue analizada en comparación con las variables dependientes del resultado percibido del funcionamiento de calidad de Johnson Control Inc (JCI), para intentar llegar a un modelo esperado.

Los datos resultantes muestran que no se distribuyen normalmente por lo cual se ensayó la utilización de regresiones para localizar un modelo plausible.

Este estudio empírico proporciona información en cuanto al impacto organizacional de la implementación de estándares de calidad conferidos por mandato de la industria automotriz. Sin embargo, sus hallazgos también podrían ser aplicados a otras industrias que requieren implementar estándares de calidad como el estándar internacional de calidad ISO-9000.

Otra contribución del estudio es haber desarrollado un instrumento que pueda ser utilizado por organizaciones que requieran calcular el porcentaje de cambio en calidad PPM, por medio de la combinación de recursos humanos y técnicos y las variables asociadas al registro de QS-9000.

MODELO DE KNIGHT (1997)

Esta investigación sobre los beneficios de la aplicación de estándares de calidad de ISO 9000 relacionada con el estado de madurez de la gestión de calidad en las organizaciones fue desarrollada en el Colegio de Ingeniería/Ingeniería Industrial y de Sistemas y Gestión de Ingeniería de la Universidad de Alabama en Huntsville.

Este estudio propone que las ventajas que ISO-9000 despliegue se relacionan directa e inversamente con estado que preexiste de madurez de gestión de calidad de una organización. Adicionalmente encontró que el desarrollo de estándares de ISO-9000 mejorará sustancialmente (dos etapas o más) la madurez de dirección de calidad de una organización medida en la Tabla de Gestión de Calidad (desarrollada por Crosby). El estudio analizó la correlación de las ventajas relativas al desarrollo de ISO-9000 comparado con la madurez de gestión de calidad de la organización en negocios dentro de Estados Unidos.

Para elegir la población muestra se usó la base de datos disponible del Servicio de Información Global que proveyó un CD ROM con el volumen I de ISO-9000. Después de hacer una selección aleatoria se realizaron sondeos de los cuales sólo 48 fueron respondidos.

Para efecto del estudio se tomó como referente la Tabla de Gestión de Calidad (desarrollada por Crosby).

Como resultado de esta investigación se desarrolló y probó un instrumento de prueba para la aplicación confidencial del instrumento a la población que presente una solicitud de registro a ISO-9000 en Estados Unidos. El resultado del análisis prueba que existe una correlación negativa entre la madurez de la gestión de calidad preexistente y las ventajas de ISO-9000.

Así mismo existe evidencia suficiente para probar que el beneficio medio de la madurez de la gestión de la calidad esperado de ISO-9000 medido de la Tabla en Crosby es menor a la segunda etapa y está cerca de la primera y la segunda. También se encontró suficiente evidencia en los datos para indicar que las personas que usan métodos de mejora de TQM y presentan una solicitud de registro tienden a tener una mayor madurez de gestión de calidad antes del uso de ISO-9000 y una más alta madurez en la gestión de calidad después de la aplicación de ISO.

Esto no es definitivo en la confianza del 60% que resulte de la aplicación de métodos de TQM una tasa mayor en el progreso en la tabla de la madurez de la gestión de calidad de las organizaciones que aplicaron ISO 9000.

CUADRO 2. Modelo de Knigth

Categorías de medición	Etapas I: incertidumbre	Etapas II: despertando	Etapas III: aclaración	Etapas IV: saber	Etapas V: certeza
Actitud y entendimiento de la dirección	No comprende la calidad como una herramienta de gestión. Tiende a culpar al departamento de calidad por problemas de calidad	Reconoce que la gestión de la calidad puede ser un valor, pero no está dispuesto a invertir tiempo y dinero para hacer que esto pase	Mientras se dirigen hacia el programa de mejora de calidad aprende más acerca de la gestión de la calidad se vuelve un apoyo útil	Participación. Entiende absolutamente todo sobre la gestión de calidad. Reconoce su papel personal con énfasis continuo	Considera a la gestión de calidad una parte esencial del sistema de la empresa
Estado de la organización de calidad	La calidad está escondida en los departamentos de ingeniería y fabricación	Un líder de calidad más fuerte es designado pero el énfasis principal es todavía en el movimiento del producto. Todavía parte de fabricación u otro.	El departamento de calidad reporta a la alta directiva. Toda la apreciación es incorporada y el gerente tiene el papel en la dirección de empresa	El gerente de calidad es el directivo de la empresa: este estatus reporta y previene acciones. Se relaciona al cliente en asuntos y asignaciones especiales.	La gestión de calidad está a cargo de los directores. La prevención es el interés principal. La calidad es un líder de pensamiento.
Manejo de problemas	Los problemas son combatidos como se presentan; inadecuada definición; muchos gritos y acusaciones	Los equipos son puestos en marcha hasta que los problemas son mayores. No se solicita un buen rango de soluciones	Se establece comunicación en acciones correctivas. Los problemas son encargados abiertamente y resueltos en una forma ordenada	Los problemas se identifican cuando apenas se están desarrollando. Todas las funciones están abiertas a sugerencias	Excepto en los más inusuales casos. Los problemas son prevenidos.
Costos de calidad como porcentaje de ventas	Reportado: desconocido. Actual: 20%	Reportado: 3%. Actual: 18%	Reportado: 8%. Actual: 12%	Reportado: 6,5%. Actual: 8%	Reportado: 2,5%. Actual: 2,5%
Acciones de mejora de calidad	No había acciones organizadas. No se entendía esta clase de actividades	Tentativa de pequeños esfuerzos de motivación	Implementación de un programa de 14 pasos con un profundo liderazgo y entendimiento de cada paso	Un programa continuo de los 14 pasos y se empieza a tener certeza	La mejora de calidad es normal y una actividad continua
Resumen de las posturas de las empresas acerca de la calidad	"Nosotros no sabemos por qué tenemos problemas con la calidad"	"Es absolutamente necesario tener problemas con la calidad"	"A través del compromiso de la dirección y la mejora de calidad podemos identificar y resolver nuestros problemas"	"La prevención de defectos es una parte de la rutina en nuestras operaciones"	"Nosotros sabemos porque no tenemos problemas con la calidad"

Fuente: Knight Franlin, 2002.

En este sentido la investigación indica que las hipótesis I y II son verdaderas, y a su vez señala con suficiente confianza que la hipótesis III es también verdadera.

Otras observaciones demuestran que aproximadamente el 19% de la variación en los beneficios esperados de ISO-9000 puede ser explicada por los niveles preexistentes de madurez de la gestión de calidad medidos con

la tabla de madurez de gestión de calidad de Crosby.

MODELO DE HUANG (1994)

Este modelo hace énfasis en el auto-diagnóstico de capacidad de calidad mediante diversos criterios. Fue elaborado en la Universidad del Estado de Oregon.

CUADRO 3. Modelo de Huang

	4.1	
	Introducción a la metodología	
Entradas	4.2	Salidas
0 (9000, 9001, 9002, 9003)	Desarrollo de los criterios de auditoría del sistema de calidad	Lista de control y lista de control recibida
	4.3	
0 (9000, 9001, 9002, 9003) Desarrollo de una lista de control CMD	Selección de una lista de control conveniente para auditar el sistema de calidad	Lista de control apropiada 1, 2 o 3 Lista de control adaptada
	4.4	
Desarrollo de una lista de control CMD (ponderado)	Desarrollo de la Ponderación de importancia de los requisitos y subrequisitos QS	Requisitos --E (W) & S (W) Subrequisitos --E (W) & S (W)
	4.5	
Desarrollo de una lista de control Método de conceptos Términos estadísticos	Medición del desempeño de las operaciones del sistema de calidad	Documentación --E (Doc) & S (Dic para el 2º nivel) --Decisión de no conformidad Implementación
	4.6	
Ponderación de importancia (W) & S (W) para segundo nivel Índice de conformidad (Doc & S (Dic)) para el segundo nivel todo activo de ponderación Términos estadísticos	Posición del sistema de calidad	Grado de conformidad --E (DOC) & S (DOC) para el primer nivel y todo el sistema Puntuación en documentación Puntuación en implementación Puntuación en resultados
	4.7	
Ponderación de importancia Método de conformidad (Doc & S (Doc)) Declaración de no conformidad Coeficiente de variación (CV) Herramientas estadísticas y gráficas	Análisis de los resultados de la auditorías de calidad	• Propósito de comparación • Requisitos ganados • Sistema completo • Tratamiento de la información • Objetivo de mejora • Índice compuesto • Lista de proveedores
	4.8	
Decisión de marcador Los de costos de calidad Metodología utilizada Metodología de regresión	Modelo de refinamiento usando un análisis de costos de calidad	Modelo de utilidad --Derivada de Y de n Modelo de regresión Costos de información

Fuente: Huang, 2002.

El objetivo de esta investigación fue desarrollar un esquema de autodiagnóstico de capacidad de calidad con base en la serie de estándares de calidad ISO-9000 que puedan ser usados económica y efectivamente por fábricas individuales, autodiagnosticar el funcionamiento del sistema de calidad, y efectuar mejoras internas o hacer un análisis relevante del funcionamiento para solicitar una certificación por parte de agencias autorizadas. La investigación está basada en el supuesto de que la capacidad de producir con calidad generará productos de calidad. Es decir, que las mejoras en la efectividad del sistema implican una mayor generación de calidad.

Esta investigación se basa en una cuidadosa y profunda revisión de la literatura reciente en temas relacionados con sistemas de gestión de calidad, auditorías, certificación, metodologías de evaluación, selección de proveedores, programas de cómputo y premios de calidad.

La investigación comprobó que la implantación de un sistema de calidad implica asegurar un producto superior, donde el autodiagnóstico es crítico. El autodiagnóstico provee una forma económica y conveniente para demostrar la capacidad de calidad e iniciar las acciones correctivas necesarias para mejorarla y prepararse para una certificación. La serie de estándares de ISO-9000 permite informar a los proveedores y fabricantes sobre las prácticas organizacionales.

Estos hallazgos, según el autor, resultan válidos para empresas pequeñas y grandes, y el reconocimiento que supone la acreditación implica competir en el mercado global.

La revisión de la literatura indicó que la auditoría de calidad por lo general detecta problemas de subjetividad que si no se atienden generan a la larga recursos externos y una inversión adicional en tiempo y dinero.

Un sistema de calidad, por tanto, puede ser considerado como un sistema multicriterio.

MODELO HUANG-HORNG & CHEN

Este modelo explica las relaciones entre la motivación y el desempeño y la aplicación de la serie ISO-9000.

Fue elaborado por el Departamento de Gestión de Negocios de la Universidad Nacional Chung Cheng, Chia-Yi, Taiwan, República de China.

Aquí no se desarrolla un modelo gráfico de explicación, sin embargo, el análisis realizado se basa en técnicas estadísticas que realizan un análisis de relación entre la motivación y sus dimensiones con el desempeño de la organización.

Su objetivo es mostrar las ventajas de la serie ISO y el impacto de la motivación y el proceso de implemen-

tación en las ventajas de ISO en Taiwan.

Para validar el modelo fueron enviados 1004 cuestionarios a empresas taiwanesas certificadas encontradas en el directorio de Bureau of Commodity Inspection and Quarantine (BCIQ) en Taiwan, de las cuales respondieron 376 y sólo se tomaron como base 370.

El modelo desarrollado fue un análisis de la información recolectada, así: en la escala de 7 puntos de Likert se midieron 7 preguntas acerca de la motivación. Se utilizó el rango de 1 a 7 y se usó de 0 a 6 para medir el grado de motivación. Un marcador de 6 significa que el gerente está de acuerdo en que hay una fuerte motivación para implementar ISO, un marcador de uno significa que hay una débil motivación y un marcador de cero significa que no hay motivación.

El resultado empírico indica que la adopción de la certificación en ISO trae ayudas considerables a las empresas taiwanesas en materia de calidad, mejora, competitividad internacional, reducción de costos e incremento de ventas. Se utiliza un modelo de registro para determinar si los procesos de motivación e implementación intervienen en el desempeño. Los efectos de la motivación y los procesos en las ventajas de ISO son también estadísticamente significativos. Con una mejor actitud, un uso de sistemas de información computarizada, mayor involucramiento del personal e imple-

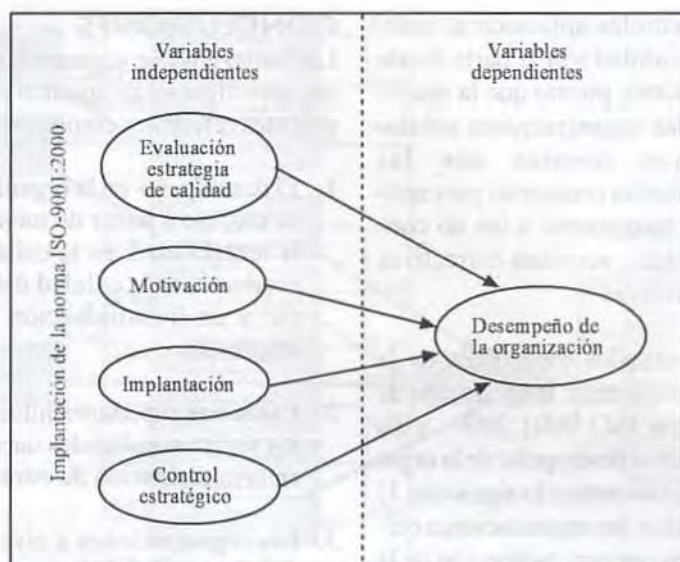
mentación de ISO se puede ayudar a las compañías a realizar productos de calidad. Una actitud positiva y con visión internacional, y mayor acuerdo en implementar documentación por medio de auditorías y con ISO puede ayudar a alcanzar competitividad internacional. Una actitud previa positiva y mayor experiencia en controlar las actividades de calidad puede dar mayor ayuda en la reducción de costos con la implementación de ISO.

Este resultado implica que implementando ISO con la filosofía de calidad total puede acarrear mayores beneficios para la exportación en empresas de los países en vía de desarrollo

MODELO NAVA-RIVAS (2003)

Este modelo fue desarrollado en la Universidad La Salle de Ciudad de México, a partir de una investigación entre las empresas que habían aplicado la ISO 2000 en México alcanzando la certificación.

Su objetivo principal es analizar los efectos de ISO 9001 en el desempeño de las organizaciones certificadas en México. La investigación ubicó, con base en la literatura revisada y el estado del arte, las variables más representativas que conforman la aplicación de la norma y aquellas dimensiones que están relacionadas con el desempeño de las organizaciones mostradas de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia.

FIGURA 7. Modelo Nava-Rivas.

Este modelo sirvió como base para diseñar un instrumento de indagación que se aplicó a 123 organizaciones certificadas, que fueron tomadas de la base de datos de la Dirección General de Normas de la Secretaría de Economía.

Los resultados más importantes que se desprenden del tratamiento de los datos obtenidos se mencionan a continuación:

- Las organizaciones en México sí realizan una evaluación de la estrategia de calidad antes de implantar la norma ISO 9001:2000.
- Generalmente las organizaciones realizan estudios de impacto, cos-

to-beneficio y de estado en la relación entre los diferentes grupos de la organización antes de optar por la aplicación de la norma ISO-9000.

- Las motivaciones más recurridas para certificarse son: la sistematización de la organización, la mejora de la calidad de los productos y la promoción de la imagen corporativa.
- El proceso de implantación es adecuado en la mayoría de las organizaciones enfatizando en la necesidad de aplicar esfuerzos en el apoyo de la dirección para la aplicación de la norma.

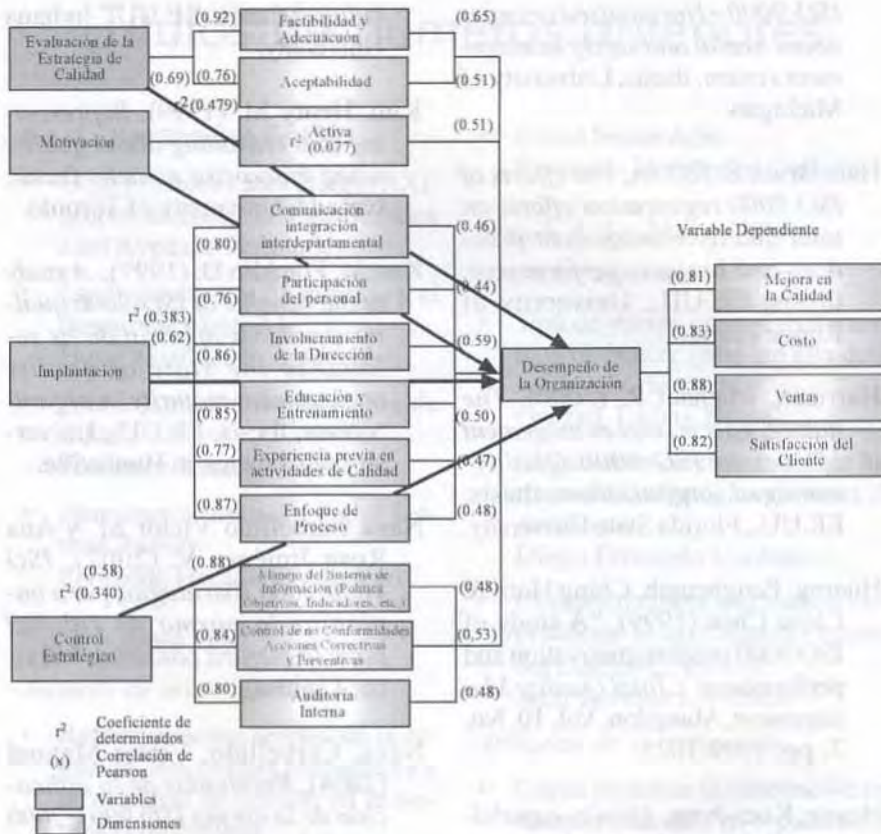
- Los controles aplicados al sistema de calidad son la parte fuerte del proceso, puesto que la mayoría de las organizaciones señalaron que cuentan con las herramientas necesarias para aplicar un tratamiento a las no conformidades, acciones correctivas y preventivas
- Los resultados específicos de la correlación entre la aplicación de la norma ISO 9001:2000 y su efecto en el desempeño de la organización muestran lo siguiente: 1) en México, las organizaciones certificadas con una evaluación de la estrategia tienen mejor desempeño en la organización; 2) las organizaciones con una motivación activa tienen mayor beneficio en su desempeño organizacional respecto de aquellas con una motivación pasiva; 3) las organizaciones con mejor implantación del sistema de calidad tienen mejores beneficios en su desempeño; 4) las organizaciones con un mejor control estratégico obtienen mejores resultados en su desempeño organizacional; 5) una buena aplicación de la norma conduce a obtener un impacto positivo dentro del desempeño de la organización.

Las evidencias anteriores se pueden ver de manera simplificada en la figura 8.

CONCLUSIONES

Los hallazgos que sugieren las diversas investigaciones apuntan a los siguientes referentes empíricos

1. El desempeño en la organización es medido a partir de mejoras en la rentabilidad, en la calidad del producto, en la calidad del servicio y en la satisfacción de los empleados.
2. Existe una importante influencia de los sistemas culturales nacionales en la implantación de estrategias
3. Las organizaciones a nivel mundial tienen una visión amigable de los modelos de calidad.
4. A pesar de los diferentes enfoques con los que se aborda el análisis de los modelos, existen resultados parecidos.
5. Las empresas mexicanas que han adoptado el programa de ISO-2000 reportan una correlación positiva entre aumento de calidad, disminución de costos, aumento de ventas y satisfacción del cliente.



Fuente: Nava, 2002.

FIGURA 8. Diagrama de variables ex pos validado.

BIBLIOGRAFÍA

Carbellido, Víctor Manuel (2004), *Resultados de la aplicación de la norma ISO 9001:2000 en el desempeño de las organizaciones certificadas en México*, tesis, México Universidad La Salle.

Collins, R. S. y R. W. Schmenner *Manufacturing strategies in*

Western Europe, Lausanne, Switzerland, International Institute for Management.

CONACYT (2002), *Indicadores de actividades científicas y tecnológicas*, México URL, www.conacyt.mx (consultada 14-12-2003).

Dyjack, David Thomas (1996), *Development and evaluation of an*

- ISO-9000 –*Harmonized occupational health and safety management system*, thesis, University of Michigan.
- Han, Bruce S. (2000), *The effects of ISO 9000 registration efforts on total quality management practices and business performance*, thesis, EE.UU., University of Rhode Island.
- Harrison, Michael R. (2000), *The nature, effects, and management of cues in ISO-9000 Quality-managed, organization*, thesis, EE.UU., Florida State University.
- Huang, Fengheueih, Ching Horn & Cleve Chen (1999), "A study of ISO 9000 process, motivation and performance"; *Total Quality Management*, Abingdon, Vol. 10, No. 7, pp. 1009-1025.
- Huang, Kuei-Jung, *Quality capability self-diagnosis: A multicriteria evaluation approach*, thesis, EE.UU., Oregon State University.
- Johnson, Dana M. (1999), *Organizational and quality performance change following achievement of QS-9000 registration: An event study*, thesis, EE.UU., Wayne State University.
- Kelley, Samuel Robert (1999), *The extent of best practice implementation in european manufacturing enterprises: The effect of culture*, thesis, EE.UU., Indiana University.
- Kim, Henry M. (1999), *Representing and reasoning about quality using enterprise models*, thesis, Canadá, University of Toronto.
- Knight, Franklin D. (1997), *A study of the benefits of ISO-9000 quality standards application as related to the state of quality management maturity in organizations*, thesis, EE.UU., University of Alabama in Huntsville.
- Nava Carbellido Victor M. y Ana Rosa Jiménez V. (2002), *ISO 9000:2000 Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua*, México, Limusa.
- Nava, Carbellido, Victor Manuel (2004), *Resultados de la aplicación de la norma ISO 9001:2000 en el desempeño de las organizaciones certificadas en México*. Tesis, México, Universidad La Salle.
- Slaby, Therese (2002), *Keys to making a quality system profitable*, thesis, EE.UU., California State University, Dominguez Hills.
- Zhang, Zhihai (2000), *Implementation of Total Quality Management An empirical study of chinese Manufacturing Firms*, thesis, China, Liaoning Province. &

Títulos de números anteriores

No. 1 - Septiembre de 1999

- Organizaciones para el siglo XXI: grupos de trabajo autogestionados
Luis Avedaño Fernández
- Las instituciones financieras y el desarrollo sostenible
Hugo Aristides Infante Acero
- Administración de servicios de salud
Fernando Amador Torres
- Empresario invitado: Pedro Gómez Barrero
Fernando Hernández Quijano

No. 2 – Junio 2001

Avances de investigación

- Reflexión sobre teorías de la organización, cultura corporativa y tecnologías de gestión en la empresa colombiana
Carlos Eduardo Méndez Álvarez

Administración

- Gestión empresarial y desarrollo sostenible
Fernando Locano
- Planeación por políticas: un modelo de administración centrado en el empowerment
Jesús Antonio Muñoz Cifuentes
- La administración siglo XX en Colombia y en el mundo
Enrique Luque Carulla
Empresario invitado

- Chaid Neme Achi
Fernando Hernández Quijano

Nos. 3, 4, 5 – Mayo 2004

Artículos externos

- Tasa de interés, crisis y crecimiento económico: ¿qué tan alta debe ser la tasa de interés?
Gabriel Turbay Bernal
- El gobierno electrónico. Una herramienta estratégica de toma de decisiones
Diego Fernando Cardona
- Competitiveness and trade policy problems in agricultural exports: the case of Colombia
Jahir Enrique Lombana

Artículos de investigación

- Cómo impulsar la innovación intraempresarial en organizaciones que aprenden
Manuel Alfonso Garzón Castrillón
- Calidad total y cultura corporativa. Estudio de tres empresas en Colombia
Carlos Eduardo Méndez Álvarez
- El desarrollo de un centro empresarial en el ámbito rosarista
María Camila Ramírez
- Administración de la cadena de abasto, de producción, de consumo repetitivo en el hogar en Colombia
Ricardo Acevedo

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: rvelez@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.

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 Universidad del Rosario.

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