

GESTIÓN, PODER, INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA

EN LAS ORGANIZACIONES

• GUILLERMO MURILLO VARGAS, CARLOS HERNÁN GONZÁLEZ CAMPO Y GEOVANNY PERDOMO CHARRY •



El libro realiza una síntesis crítica de aspectos tan relevantes como el conocimiento, la filosofía y la estructuración del conocimiento y su relación con el pragmatismo americano y la revolución epistemológica: del conocimiento al aprendizaje en la empresa. Al tiempo que lejos de centrarse el análisis en la definición del término innovación, propone estudiar el proceso de estructuración de la innovación en el contexto organizacional.

Se ocupa también del aprendizaje organizacional, el cual inicia con la discusión sobre el objeto de la administración relacionada con diferentes perspectivas para analizar el significado del aprendizaje en una organización y sus implicaciones. Posteriormente aborda el problema del poder para entender la cohesión organizacional, cuenta del papel que cumple tanto el poder como la autoridad, como concepto sociológico y desde una perspectiva integrada al mundo de las organizaciones productoras de bienes y servicios.

Estudia la transformación de las relaciones de autoridad en relaciones de confianza, propone la manera como conceptualmente es posible plantear una transformación de su interpretación en las organizaciones con relación a sus procesos de formación y funcionamiento, donde sin importar el concepto, toda relación conlleva implícitamente ejercicios o relaciones de poder.

El libro aborda temas como la estrategia, el estratega, los recursos y el contexto organizacional: diversas perspectivas de un campo de estudio en construcción, en el que existen diferentes investigaciones y disciplinas con resultados e implicaciones diversas y en ocasiones, antagónicas.

Los autores retoman el tema responsabilidad social corporativa en el contexto del cambio institucional y organizacional, y pretenden realizar una revisión bibliográfica de diferentes perspectivas sobre este tipo de responsabilidad y su impacto en varias categorías de la gestión de las organizaciones. Finalmente el libro se ocupa de las “Redes empresariales”, e intenta proponer de forma teórica un marco referencial para el estudio de las redes empresariales como una estructura organizacional válida en el contexto actual.



Gestión, PODER, innovación Y ESTRATEGIA en las organizaciones



Colección Ciencias de la Administración

GUILLERMO MURILLO VARGAS

Doctor en Administración de la universidad EAFIT de Medellín, con el apoyo de HEC de Montreal-Canada. Magíster en ciencias de la organización MSc. Administrador de empresas. Realizo estudios en sociología en la Universidad del Valle. Investigador del grupo “Humanismo y Gestión” reconocido por Colciencias Categoría A1; Participo en calidad de invitado al FORUM-Barcelona 2004. Ponente en el congreso del CLAD 2000, Santo Domingo, República Dominicana. Asistió en calidad de invitado al congreso organizado por la European Higher Education society 2004, Barcelona, España. Coordinador de la línea de investigación “Organización y Management” del Grupo “Humanismo y Gestión. Profesor de la Universidad del Valle en la Facultad de Ciencias de la Administración, en el departamento de administración y Organizaciones.

CARLOS HERNÁN GONZÁLEZ CAMPO PH.D.

Profesor Universidad del Valle, miembro del grupo de investigación “Humanismo y Gestión”, Doctor en Administración, Magíster en Ciencias de la Organización, especialista en Mercadeo, especialista en Gestión del talento Humano, Economista. Autor de libros como: Teorías contemporáneas de la Organización y del Management. OpenOfficeorg 2.0. Autor de varios artículos científicos en revistas nacionales e internacionales indexadas y reconocidas en categoría A1 y A2.

GEOVANNY PERDOMO CHARRY

Doctorado en Administración, Universidad EAFIT de Medellín- Colombia con el apoyo de la Escuela de Altos Estudios Comerciales HEC de Montreal-Canadá; Magíster en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales; Especialista en Derecho Comercial y Financiero de la Universidad Católica de Colombia; Administrador de Empresas y Tecnólogo de Sistemas. Docente de tiempo completo de planta del Programa de Administración de Empresas de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Surcolombiana de Neiva-Huila y docente de cátedra de la Universidad EAFIT. Miembro de los Grupos de Investigación la Gerencia en Colombia de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, categoría A de Colciencias y PYMES de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Surcolombiana, categoría B de Colciencias. Director del Grupo de Investigación CRE@ de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Surcolombiana, categoría D de Colciencias.

Gestión, PODER, innovación Y ESTRATEGIA en las organizaciones

Guillermo Murillo Vargas

Carlos Hernán González Campo

Geovanny Perdomo Charry



Colección Ciencias de la Administración

Gestión, poder, innovación y estrategia en las organizaciones /
autores Guillermo Murillo Vargas, Carlos Hernán González Campo y
Geovanny Perdomo Charry -- Santiago de Cali:
Editorial Universidad del Valle, 2010.
184 : il. ; 24 cm. -- (Colección Ciencias Sociales)
Incluye bibliografía e índice.

A1251790

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Universidad del Valle
Programa Editorial

Título: *Gestión, poder, innovación y estrategia en las organizaciones*
Autores: Guillermo Murillo Vargas, Carlos Hernán González Campo
y Geovanny Perdomo Charry
ISBN: 978-958-670-854-8
ISBN PDF: 978-958-765-490-5
DOI:

Colección: Ciencias de la Administración
Primera Edición Impresa Diciembre 2010
Edición Digital Julio 2017

Rector de la Universidad del Valle: Édgar Varela Barrios
Vicerrector de Investigaciones: Javier Medina Vásquez
Director del Programa Editorial: Francisco Ramírez Potes

© Universidad del Valle

© Guillermo Murillo Vargas, Carlos Hernán González Campo y Geovanny Perdomo Charry

Diseño de carátula: Anna Echavarria. Elefante
Corrección de estilo: G&G Editores

Universidad del Valle
Ciudad Universitaria, Meléndez
A.A. 025360
Cali, Colombia
Teléfonos: (57) (2) 321 2227 - 339 2470
E-mail: programa.editorial@correounivalle.edu.co

Este libro, salvo las excepciones previstas por la Ley, no puede ser reproducido por ningún medio sin previa autorización escrita por la Universidad del Valle.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión del autor y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad del Valle, ni genera responsabilidad frente a terceros.

El autor es responsable del respeto a los derechos de autor del material contenido en la publicación (fotografías, ilustraciones, tablas, etc.), razón por la cual la Universidad no puede asumir ninguna responsabilidad en caso de omisiones o errores

Cali, Colombia - Julio de 2017

CONTENIDO

Presentación	11
Capítulo 1	
<i>Conocimiento</i>	13
Conocimiento, filosofía y estructuración del conocimiento en el entorno organizacional	14
Conocimiento y pragmatismo	21
Conocimiento y pensamiento crítico	26
Capítulo 2	
<i>Innovación</i>	29
Los orígenes y desarrollos de la innovación aplicados a la industria	32
La reestructuración organizacional a partir de los procesos de innovación. Una mirada desde el modelo autónomo y el modelo de enlace	34
El outsourcing como estrategia y como fuente para la innovación	36
La creatividad organizacional y los elementos que inciden en la innovación	37
Los sistemas nacionales de innovación.....	38
Innovación: ¿Por quién?, ¿cómo? y ¿para quién?.....	39
Capítulo 3	
<i>Una perspectiva desde el poder para entender la cohesión organizacional</i>	41
La autoridad en las organizaciones	42

La división social del trabajo y la solidaridad como elemento de cohesión social	53
La sociología de las organizaciones y la perspectiva crítica de la teoría de las organizaciones.....	54

Capítulo 4

<i>Transformación de las relaciones de autoridad en relaciones de confianza</i>	57
Poder o autoridad y organización.....	58
Poder y crecimiento económico: el surgimiento y el declive financiero en Occidente y su incidencia en las relaciones sociales y organizacionales.....	60
Relaciones económicas y de dominación en el ejercicio del poder: una mirada weberiana de la gestión y la regulación	63
Colaboración, cooperación o solidaridad y organización	65
Del poder a la confianza: fundamento de las formas de relación, una aproximación desde Luhmann	67

Capítulo 5

<i>Los fines organizacionales</i>	71
Concepción organicista de los fines	72
Concepción crítica de los fines	77
Los objetivos en la organización.....	79

Capítulo 6

<i>La estrategia, el estratega, los recursos y el contexto organizacional: diversas perspectivas de un campo de estudio en construcción</i>	83
Configuración y construcción del campo de dominio de la estrategia....	84
La estrategia, entre la formulación y la puesta en acción	88
La estrategia como proyección de lo que son los dirigentes.....	90
La estrategia, una mirada desde el contexto social	90
La estrategia, desde una mirada transversal.....	92
Estrategia y ventaja competitiva	94
La estrategia como comunidad de personas.....	95
La estrategia como proceso: Teoría de recursos y capacidades	96

Capítulo 7

<i>La responsabilidad social corporativa en el contexto del cambio institucional y organizacional</i>	113
---	-----

Desarrollos conceptuales y perspectivas en la responsabilidad social corporativa.....	114
Los orígenes del concepto de responsabilidad social corporativa	114
Teoría de los <i>stakeholders</i>	117
Cambio institucional y cambio organizacional.....	121
Una mirada al cambio institucional y organizacional en las incubadoras de empresas desde la RSE	124

Capítulo 8

<i>Redes empresariales</i>	145
Conceptualización teórica de las redes empresariales	146
Conceptualización en la práctica de las redes empresariales.....	148
Integración de redes empresariales	152
Aprendizaje interorganizacional	157

Bibliografía	163
---------------------------	-----

PÁGINA EN BLANCO
EN LA EDICIÓN IMPRESA

PRESENTACIÓN

Este libro es el resultado de un proceso de investigación desarrollado dentro de los diferentes seminarios del Doctorado en Administración en la Universidad EAFIT de Medellín (Colombia); cada capítulo expone varios elementos de revisión y de reflexión en temas considerados como conocimiento de frontera en las Ciencias de la Administración y la Organización.

El material bibliográfico utilizado para el desarrollo de cada uno de los capítulos fue examinado por medio de las diferentes bases de datos en línea que permiten la consulta de las principales revistas científicas y capítulos de libros de reconocidas autoridades académicas en la materia.

El orden de los capítulos fue definido por los autores teniendo en cuenta la articulación propuesta entre los temas, para cumplir el objetivo de analizar las organizaciones desde diferentes perspectivas.

Los capítulos se abordan en el siguiente orden:

- Capítulo 1: Conocimiento.
- Capítulo 2: Innovación.
- Capítulo 3: Una perspectiva desde el poder para entender la cohesión organizacional.
- Capítulo 4: Transformación de las relaciones de autoridad en relaciones de confianza.
- Capítulo 5: Los fines organizacionales.
- Capítulo 6: La estrategia, el estratega, los recursos y el contexto organizacional: diversas perspectivas de un campo de estudio en construcción.
- Capítulo 7: La responsabilidad social corporativa en el contexto del cambio institucional y organizacional.
- Capítulo 8: Redes empresariales.

En el Capítulo 1, bajo el título Conocimiento, se intenta realizar una síntesis crítica de aspectos tan relevantes como el conocimiento, la filosofía y la estructuración del conocimiento y su relación con el pragmatismo americano y la revolución epistemológica: del conocimiento al aprendizaje en la empresa.

El desarrollo del Capítulo 2, Innovación, lejos de centrar el análisis en la definición del término innovación, propone estudiar el proceso de estructuración de la innovación en el contexto organizacional.

El Capítulo 3: Una perspectiva desde el poder para entender la cohesión organizacional, cuenta el papel que cumplen tanto el poder como la autoridad, como concepto sociológico y desde una perspectiva integrada al mundo de las organizaciones productoras de bienes y servicios.

El Capítulo 4: La transformación de las relaciones de autoridad en relaciones de confianza, propone la manera como conceptualmente es posible plantear una transformación de su interpretación en las organizaciones en relación con sus procesos de formación y funcionamiento, donde sin importar el concepto, toda relación conlleva implícitamente ejercicios o relaciones de poder.

En el Capítulo 5: Los fines organizacionales, se incluyen como temas la concepción organicista de los fines, su concepción crítica y los objetivos en la organización en el contexto del análisis organizacional.

En este marco, el Capítulo 6: La estrategia, el estratega, los recursos y el contexto organizacional: diversas perspectivas de un campo de estudio en construcción, se desarrolla en el mundo de la gestión, que aunque se puede plantear que está en construcción, existen diferentes investigaciones en este campo, disciplinas, que han dado con resultados e implicaciones diversas y en ocasiones, antagónicas.

La responsabilidad social corporativa en el contexto del cambio institucional y organizacional es el nombre del Capítulo 7, donde se pretende realizar una revisión bibliográfica de diferentes perspectivas sobre este tipo de responsabilidad y su impacto en varias categorías de la gestión de las organizaciones.

En el último Capítulo, “Redes empresariales”, se intenta proponer de forma teórica un marco referencial para el estudio de las redes empresariales como una estructura organizacional válida en el contexto actual.

Este libro se convierte en un aporte al desarrollo del conocimiento en el área, para ser utilizado en investigaciones a diferentes niveles. La opinión de los autores está basada en la revisión bibliográfica llevada a cabo en la investigación y no compromete a ninguna de las instituciones involucradas en el proyecto.

CONOCIMIENTO¹

Es muy interesante el intento de realizar una síntesis crítica de aspectos tan relevantes como el conocimiento, la filosofía y la estructuración del conocimiento y su relación con el pragmatismo americano y la revolución epistemológica: el conocimiento y el aprendizaje en la empresa, en la búsqueda de resaltar, primero, algunos fundamentos filosóficos del conocimiento, los mecanismos de estructuración y sus implicaciones epistemológicas, y, segundo, la importancia del pragmatismo americano en la revolución epistemológica en Occidente y las dimensiones del conocimiento y del aprendizaje en la empresa.

Esta síntesis es realizada al tener en cuenta las reflexiones de Descartes (1637), Arrow (1962), Kuhn (1962), Eisenhardt (1989) (2007), Caldwell (1991), Ross y Von Krogh (1996), Bunge (1997), Samuels (2000), Nasher y Ruhe (2001), Elkjaer (2001), Kogut (2003) y Alas (2007), entre otros, que sirven de apoyo al intento de analizar desde otras perspectivas los temas planteados.

El tema es tan amplio que es muy posible caer en la tentación de incluir aspectos como la diferencia entre la gestión del conocimiento en una empresa y la gestión social del conocimiento y desde ese punto iniciar el abordaje crítico de los temas incluidos en esta síntesis; esta discusión y otras igualmente interesantes se realizarán en trabajos posteriores. Al centrar la síntesis en el tema de la metodología para la estructuración del conocimiento desde las diferentes disciplinas científicas, se parte de los conceptos formulados por importantes filósofos y otros científicos en diferentes épocas que aún son válidos en la actualidad.

¹ Los autores agradecen a la doctora Silvia Ponce, profesora de la Universidad HEC - Montreal en Canadá, por sus invaluable aportes en el seminario de Doctorado en “Administración, conocimiento e innovación” impartido en la Universidad EAFIT en Medellín - Colombia.

En el presente capítulo se desarrolla el tema del conocimiento y su impacto en las organizaciones, se incluyen temáticas como la transición de la filosofía a la economía y a la Administración (una síntesis crítica), el conocimiento, filosofía y estructuración del conocimiento en el entorno organizacional; conocimiento y pragmatismo; y, por último, el conocimiento y el pensamiento crítico.

CONOCIMIENTO, FILOSOFÍA Y ESTRUCTURACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL ENTORNO ORGANIZACIONAL

En la historia de la humanidad existen conceptos muy importantes para el desarrollo de la sociedad, que son definidos y discutidos por diferentes escuelas de pensamiento y científicos que desde su punto de vista, intentan realizar su definición, interpretación o aplicación; el término *conocimiento* hace parte de este conjunto selecto de conceptos. La palabra conocimiento es sinónimo para algunos de información, noción, percepción, saber, comprensión, la lista puede ser tan extensa como el número de perspectivas existentes sobre el tema; es posible explicarlo desde la filosofía y sus derivaciones como la ontología, la epistemología, la metafísica, la ética, la metodología, entre otras; así como también desde ciencias tan diferentes como la psicología, la sociología o incluso desde la medicina, al explicar el proceso fisiológico interno del ser humano de construcción del conocimiento. Dicho término puede tener diferentes interpretaciones, según el entorno donde es utilizado; para la Economía tiene unas implicaciones diferentes que para la Sociología o para la Política; en el presente análisis se orientará a la interpretación desde la reflexión filosófica de su estructuración y su relación con el entorno organizacional.

Es posible decir que la filosofía de la ciencia es la reflexión sobre el funcionamiento de las áreas de investigación realizadas por las diferentes disciplinas científicas; no es objeto de esta síntesis el análisis de la Filosofía como ciencia, pero por ser la *estructuración del conocimiento* un concepto definido por varias vertientes de la Filosofía desde sus inicios, es interesante analizar rápidamente sus límites como ciencia y la influencia de los mismos, en el tema tratado. En la Filosofía existen limitaciones como lo genérico de sus concepciones, la falta de unanimidad en algunas de sus argumentaciones, como por ejemplo la definición del término *conocimiento*, y en especial, su poco desarrollo metodológico como ciencia, que no ha limitado la evolución que en la historia está presente en otras ciencias, lo que genera la posibilidad de interpretaciones, en ocasiones opuestas o complementarias de muchas de las concepciones filosóficas, por parte de filósofos en diferentes épocas o de otros científicos con métodos distintos a los utilizados por la Filosofía.

La Filosofía antigua ha realizado un gran desarrollo de explicaciones a problemas complejos que en la actualidad son válidos, como los enunciados de Platón, Aristóteles, Descartes y Popper; pero también es posible encontrar problemas que han sido resueltos solamente en parte o inclusive no se han resuelto. Existen pocos casos de filósofos modernos con gran relevancia; algunos se limitan a refutar o corroborar teorías clásicas y no se concentran en nuevas teorías para la solución de problemas, por esta razón, para estudiar el conocimiento es necesario iniciar con las propuestas de los filósofos clásicos y terminar con observaciones como las de Pierce o Bunge, que aunque no analizan la metodología de la estructuración del conocimiento, realizan aportes –en el caso de Pierce– fundamentales sobre la importancia del uso del conocimiento y reflexiones críticas con las de Bunge que contrastan de una forma rígida, e incluso irreverente, los enunciados de la filosofía clásica.

Al abordar el método de estructuración del conocimiento, resulta importante revisar los conceptos planteados específicamente sobre el tema por Aristóteles, donde lo significativo era que el proceso de inducción podría darse de forma inconsciente, donde se descompone un problema en sus partes o elementos para buscar una solución, pero esas partes se reagrupan para encontrarla. Es un proceso más que ontológico, cognitivo con el uso de la razón del individuo (Popov, 1947).

Para seguir con este análisis hay que reconocer que Descartes, con su método cartesiano, utilizado en el tiempo por diferentes disciplinas, propone descomponer los problemas complejos en partes sistemáticamente más pequeñas hasta llegar a sus componentes básicos, por medio de la razón de forma evidente por lo reducido de la parte que facilita su comprensión², y desde esta comprensión, por medio de la síntesis, reconstruir todas las partes para solucionar el problema. En todo este proceso se genera un conocimiento que puede ser utilizado en la solución de un nuevo problema con características similares. En este planteamiento de Descartes, la fuente del conocimiento era el razonamiento deductivo basado en principios evidentes³. Todo el proceso de estructuración del conocimiento reside en el individuo, que ontológicamente se reconoce a sí mismo, para construir su conocimiento; esta es la base filosófica para entender al individuo generador de conocimiento.

² Un importante aporte de Descartes generado por su búsqueda de un método o un proceso, más que un resultado final, es el reconocimiento que hace sobre la existencia de las creencias, y llega a definir el racionalismo como una de las formas, no como la única forma de obtener el conocimiento.

³ Estos principios evidentes con corroborados por el individuo, según Descartes por medio de la razón, entendida como la lógica de la acción.

Según Descartes (1637), no es fácil encontrar una definición formalmente del concepto de conocimiento, pero es posible realizar una interpretación al partir del siguiente texto:

Y aun observé, en lo referente a las experiencias, que son tanto más necesarias cuanto más se ha adelantado en el conocimiento, pues al principio es preferible usar de las que se presentan por sí mismas a nuestros sentidos y que no podemos ignorar por poca reflexión que hagamos, que buscar otras más raras y estudiadas; y la razón de esto es que esas más raras nos engañan muchas veces, si no sabemos ya las causas de las otras más comunes y que las circunstancias de que dependen son casi siempre tan particulares y tan pequeñas, que es muy difícil notarlas. (p. 31).

Una interpretación del texto anterior, que puede generarse en este contexto de la importancia del individuo en el proceso de construcción de conocimiento, es la inserción posiblemente no intencional por parte de Descartes, de ciertos lineamientos de percepción o empirismo⁴, lo que crea una brecha que permitiría, según sea el orden en la relación con la razón, la aparición futura del intelectualismo o el apriorismo, contrarios a la postura de Descartes, donde la única fuente del conocimiento es la razón. Desde este tipo de reflexiones, autores como Francis Bacon y John Locke, evolucionan los preceptos de Descartes y plantean la trascendencia de la percepción como fuente principal del conocimiento o con posiciones más concertadoras como la de Kant, que relaciona a la razón y el empirismo en la estructuración del conocimiento.

Otro planteamiento valioso es el propuesto por Popper, que expone en su oposición al positivismo, la importancia de la falsación⁵ como criterio de demarcación para admitir una proposición científica (Caldwell, 1991) este cambio permite, según Popper, una evolución del conocimiento científico, debido a que no es necesaria la confirmación de una proposición sino el descarte de la misma si es contraria a la experiencia, de forma crítica cada nuevo conocimiento científico es analizado con el uso de la razón⁶.

⁴ Al incluir entre líneas la importancia de los sentidos y la experiencia, propiedades de cada individuo de forma única y diferente, se llega a características que desde el punto de vista Ontológico permiten que cada individuo sea un ser distinto.

⁵ El concepto de falsabilidad es muy utilizado para juzgar la efectividad de una teoría, al criticar los diferentes componentes o bases filosóficas de cada una de las teorías, por medio del uso de la razón y la experiencia, no de forma estricta como lo plantea Popper sino como un método híbrido.

⁶ El planteamiento de Popper sobre el uso de la razón es el método deductivo, pero no tan centrado en el individuo como lo propone Descartes.

Aunque en las Ciencias Sociales el racionalismo crítico es muy utilizado, al compararlo con otros métodos científicos es muy básico y puede decirse incompleto, su desempeño en problemas complejos es bajo, toda la responsabilidad queda en el individuo que realiza la observación inicial y en la información posiblemente insuficiente para encontrar situaciones que permitan la falsación, lo que da la impresión de ser un método poco subjetivo. Pero son precisamente estas condiciones las que permiten un gran crecimiento del conocimiento científico al motivar a que los investigadores busquen criticar y refutar todas las teorías existentes con el racionalismo crítico. Reconocer la subjetividad⁷ en las Ciencias Sociales es la forma crítica como las describen otras ciencias, pero se convierte en la manera de aceptar que su objeto de estudio (a diferencia de otras ciencias donde son las representaciones o elementos) es el ser social en una realidad.

Desde estas perspectivas, es fundamental revisar a Kuhn (1962), quien plantea una nueva filosofía de la ciencia, compuesta por paradigmas que parten de diferentes problemas y presupuestos, donde no hay una única forma de medirlos, compararlos o negarlos; esta revolución científica, evoluciona los conceptos de Descartes y Popper, al reconocer algunos aspectos importantes de sus conceptos, y proponer una forma novedosa de generar conocimiento, por medio no del crecimiento sino del cambio científico. Este planteamiento de Kuhn puede tener debilidades desde el punto de vista de la generalización de los paradigmas en búsqueda de construir teorías, al ser posible que entre paradigmas de una misma teoría existan controversias o refutaciones por ser tan limitados a situaciones problemáticas específicas, donde ni la misma comunidad científica puede definir su autenticidad o su integridad.

Aparece en este análisis Charles Pierce, quien ha intentado buscar una lógica de la ciencia⁸; propone su Teoría de los Signos, al combinar la filosofía y la ciencia, donde existen el *objeto e interpretante*, donde toda representación puede ser o no, un indicativo de algo real, que puede tener o no necesariamente un equivalente en la realidad (Samuels, 2000), donde la significación del signo es la de su objeto. Con Pierce aparece la abducción que en resumen es la generación de hipótesis para la explicación de los hechos complejos. En esta percepción no es claro cómo se construye el conocimiento reconocido por un grupo, parece que la construcción es individual lo que depende de la representación que realice el individuo, como se reconoce que la representación de otro es válida, si es sólo por el

⁷ Reflexión planteada desde Nonaka y Toyama en el 2005, al intentar definir los procesos de creación de conocimiento en una organización.

⁸ Pierce es reconocido como el promotor del pragmatismo, donde lo fundamental es la utilidad del conocimiento y no tanto la metodología de su estructuración.

proceso de comunicación⁹, el método sería muy poco científico, pero Pierce complementa la generación de hipótesis con la inducción¹⁰.

Al buscar en la historia la metodología utilizada para el desarrollo de Ciencias Sociales como la Economía y la Administración, en la estructuración del conocimiento, es posible encontrar teorías en estas ciencias, planteadas desde la inducción, otras desde la deducción, e incluso algunas desde la abducción (Turrissi, 2005); en algunas de estas teorías para utilizar metodologías de reconocida magnitud en ciencias como las Matemáticas o la Física¹¹, necesitaron incluir supuestos para recrear situaciones ideales pero no reales, lo que debilita el reconocimiento de la teoría por la comunidad científica al no permitir su contrastación con la realidad.

Aunque la metodología para la obtención del conocimiento y su demarcación es trascendental en la construcción de las teorías que fundamentan las ciencias como la Economía y la Administración, el mal uso o las limitaciones de las metodologías utilizadas en otras ciencias, cuando el objeto de estudio es el ser humano o la organización que interactúan con su entorno en la realidad, limitan o reducen la posibilidad de desarrollo de la ciencia; esto ayuda a explicar la diferencia existente entre la producción científica reconocida y aceptada por la humanidad entre las disciplinas científicas. Esto, desde el punto de vista metodológico, pero con Pierce se rompe el análisis únicamente del método, al incluir la relación de la realidad con lo ideal, donde existe el paso de la generación de hipótesis, a través de la conformación de los hechos. Planteado un ejercicio en cerrar la brecha entre lo que puede ser razonado y lo racionalizado. Desde el pragmatismo, Pierce encuentra la importancia de la propiedad que tiene conocimiento de ser “útil”; esta utilidad que representa el conocimiento para el individuo, se ha convertido en el punto de partida para que algunos economistas realicen aproximaciones a explicaciones del papel que juega en una economía el conocimiento, desde la teoría de la utilidad, y por medio del cálculo de su utilidad encontrar el valor que puede tener el conocimiento en un proceso productivo (Arrow, 1962),

⁹ Aunque no es claro en la propuesta de Pierce, se podría asumir que si el conocimiento de un individuo es útil para otro individuo o para una sociedad, el conocimiento sería aceptado por esa sociedad. Parecería que para Pierce no es necesario el reconocimiento por una comunidad científica (por medio de una verificación o refutación o falsación), sino simplemente por su utilidad.

¹⁰ Pierce retoma la inducción tal como la propone Aristóteles, al regresar a la importancia del racionalismo en la estructuración del conocimiento, pero propone que la aceptación del conocimiento depende de su utilidad.

¹¹ Mario Bunge (1997) realiza una síntesis sobre la ciencia, su método y su filosofía, al revisar una división existente entre las ciencias: “Las ciencias formales demuestran o prueban, las ciencias fácticas verifican (confirman o disconfirman) hipótesis que en su mayoría son provisionales. La demostración es completa y final; la verificación es incompleta y por eso temporaria”. (p. 4).

¹² Desde la Teoría Microeconómica de la Utilidad.

si es analizado desde la Microeconomía; o en la economía de un sector, región o país, de ser analizado desde la Macroeconomía (Nash, 2003). Al adquirir el conocimiento un “valor”¹² por ser “útil”¹³, desde la Administración adquiere las propiedades que tienen todos los bienes (si se analiza desde la oferta) o todos los factores productivos (si se ve dentro de la demanda), en un entorno organizacional. El conocimiento se convierte en un bien o un factor intangible que por su característica de ser útil y poder ser cuantificado, algunos autores han propuesto metodologías para gestionar el conocimiento como recurso en una organización y otros autores han desarrollado formas de cuantificarlo por medio de las mediciones de capital intelectual, pero el cambio más importante es la nueva forma de ver al conocimiento por parte de las organizaciones (Ross y Von Krogh, 1996).

En este contexto, el conocimiento como “recurso” hay que gestionarlo dentro de las organizaciones. Al partir de que el conocimiento es individual, el reto al que se enfrentan las organizaciones es cómo convertirlo en organizacional y cómo garantizar su conservación y evolución¹⁴. Para algunas organizaciones el conocimiento es igual a información y es posible generarla por medio de procesos de aprendizaje; para algunos autores el conocimiento es posible generarlo por la interacción entre los individuos dentro de la organización (Hill y Von Ende, 1994). Siempre que una organización intenta gestionar su conocimiento debe iniciar un proceso de cambio organizacional; este proceso parte del aprendizaje organizacional. Como el conocimiento, en principio, es individual, el aprendizaje debe ser individual, asumido por todos los miembros de la organización (Elkjaer, 2001).

El cambio organizacional puede realizarse de diferentes formas; si se hace desde una perspectiva del aprendizaje de gran parte de la organización, todos sus individuos miembros sienten su participación y aporte al proceso, lo que genera procesos internos de crecimiento personal¹⁵, desde el punto de vista psicológico, y de empoderamiento de los individuos que en algunas ocasiones puede confundirse con la democratización en la gestión de la organización (Alas, 2007).

¹³ En términos de Pierce.

¹⁴ Si es visto como un bien para comercializarlo, el conocimiento puede ser patentado o registrado con los derechos de autor, lo que genera ingresos para la organización no sólo por su productividad o utilidad en su proceso productivo, sino por su valor o precio en el mercado y genera ingreso para la organización.

¹⁵ El crecimiento personal es una consecuencia del aprendizaje organizacional, pero no es el objetivo principal. Las organizaciones buscan capacitar a los individuos que las conforman para que mejoren sus prácticas en la labor que realizan, con lo que se pretende, al final, aumentar la productividad de la organización.

Las organizaciones tienen mecanismos como la socialización, la sensibilización o, incluso, la persuasión, para que sus individuos entiendan el alcance del conocimiento y participen en los procesos de cambio. Existen diferentes modelos que explican cómo deben ser los procesos de aprendizaje y cambio. En todos el aprendizaje individual, la experiencia y las relaciones entre los individuos por medio de sus procesos de comunicación tienen vital importancia (Dewey, 1905).

En la mayoría de los casos las organizaciones no inician procesos de cambio por convicción propia, sino porque su entorno jurídico, social, político, económico o tecnológico se transforma, lo que obliga a que la organización tenga que adaptarse al cambio¹⁶. En otros casos las variaciones en los gustos de los consumidores o en el mercadeo desencadenan procesos de cambio internos en la organización. Un buen ejemplo fue el planteado por Alas en el 2007, sobre las organizaciones de Estonia, con el cambio a una economía de mercado, y medición de tales procesos, sus limitantes y el impacto en las organizaciones y los individuos.

Estos procesos no son exclusivos de organizaciones dedicadas a la producción de bienes o servicios; los países, las regiones o las ciudades, pueden realizar procesos de cambio desde el aprendizaje, algunos ejemplos son los países que cambian su régimen político o las estrategias de integración regional entre países (Kogut, 2003).

En conclusión, dentro del entorno económico actual, las organizaciones buscan aumentar sus beneficios por medio de un incremento de la productividad de los individuos que las conforman¹⁷, al mismo tiempo necesitan reaccionar rápidamente a los cambios de su entorno. Con la importancia que ha adquirido el conocimiento, visto por algunos como una ventaja competitiva, y en las condiciones actuales de producción donde el hombre y su conocimiento están convirtiéndose otra vez en el centro del proceso, es la forma como gestione o administre ese conocimiento de los individuos y de la organización, la estrategia que puede generar el aumento de los beneficios para la organización. Los pilares para esta gestión del conocimiento están en la capacidad de aprender de los individuos y de la organización, en la capacidad de garantizar el almacenamiento y evolución del conocimiento organizacional y en la valoración que realice la organización de su conocimiento. El problema no está en cómo es estructurado el conocimiento, ni en evaluar si éste es bueno o malo, sino en la relación que debe existir entre lo útil y lo completo que debe ser dicho conocimiento para la organización.

¹⁶ Se reconocen los cuatro estilos de aprendizaje organizacional: corrección, innovación, adaptación y adquisición (Dibella y Nevis, 1998 citados por Alas, 2007), que son fundamentales para orientar el cambio organizacional.

¹⁷ Dado que por la competencia, el aumento en los precios no puede ser la estrategia para incrementar el beneficio.

CONOCIMIENTO Y PRAGMATISMO

Las organizaciones, las fusiones y adquisiciones que se han presentado en los últimos años, han incorporado el conocimiento y la innovación como elementos de carácter estratégico y competitivo. Por esta razón, es necesario abordar la conceptualización y estudiar la génesis filosófica que la sustenta. Al tratar el tema del conocimiento y sus diversas formas, se debe estudiar el pensamiento kantiano, el cual dio diversas opciones para entender otras formas de conocimiento, a través del análisis de significado de lo cualitativo, en una época donde el predominio y desarrollo de la ciencia era fundamentalmente “Racionalista”, inspirado en el Movimiento Empirista Británico. Al hacer este reconocimiento al pensamiento de Kant, se puede entender lo valioso que resultó haber puesto el énfasis, como una de las formas de conocimiento, en la “intuición humana” y como instrumento legítimo de investigación. El empirismo de la época era tan fuerte que se daba poco espacio a las nuevas formas de pensamiento por fuera de sus postulados, entre los cuales se encuentran: a) Todo conocimiento está basado en la experiencia; b) La experiencia se puede convertir en algo productivo; c) Es necesario eliminar los “sesgos” del observador en los procesos de observación; d) Se debe considerar que lo observado representa la realidad y la observación empírica debe hacerse dentro de un contexto riguroso.

Todo este movimiento fue lo que Kant presencié en el siglo XVIII y la razón principal para que se descuidara el verdadero poder de la mente humana, la que fue ignorada y menospreciada por corrientes seguidoras del pragmatismo de la época. Indiscutiblemente Kant reafirmó el interés por la mente humana y la señaló como un fuerte instrumento de investigación que trasciende la observación y la evidencia empírica, a diferencia de los empiristas que se preocuparon de forma exclusiva por el método de observación, fuerte herencia del positivismo. Parte del trabajo de Kant se fortaleció con el denominado Movimiento Romántico, fundamentado en el espíritu humano, en el romanticismo y en el sentimiento humano, que pretende trabajar para mantener lo característico de las personas “simples”, sus hábitos, lo que no ha sido transformado por el mundo moderno (Walle, 2001).

Las disciplinas administrativas y las funciones que las acompañan no han escapado a las diversas formas de conocimiento más tradicionales. El marketing (investigación cualitativa y cuantitativa) y las finanzas (investigación cuantitativa) aportan buenos ejemplos sobre el tema. La propia evolución del marketing moderno y las diferentes metodologías, en especial la cualitativa, provienen de una profunda tradición humanista, cuyos antecedentes bien podrían buscarse en el psicoanálisis, especialmente en lo relacionado con el instinto, la inconsciencia y, en general, todos aquellos impulsos no racionales, y en la antropología, en relación con los aspectos asociados a la cultura y el conocimiento aportado por los estudios etnográficos.

El trabajo de otro filósofo, Aristóteles, denominado *Metafísica*, se constituye en un punto de partida fundamental en la génesis del estudio sobre el conocimiento, particularmente sus aportes sobre las diversas formas de pensamiento: el pensamiento práctico, el pensamiento creativo (o productivo) y el pensamiento teórico, principio del que se originan. Los dos primeros están asociados al sujeto que piensa, mientras que el pensamiento teórico está fundamentado en el objeto que es pensado; en síntesis, los saberes tanto prácticos como creativos son inherentes al sujeto (Aristóteles, 2007). Los planteamientos de Aristóteles han permanecido en el tiempo y han logrado estructurar la codificación disciplinar hasta la actualidad. También Descartes se preocupó por el conocimiento y al preguntarse ¿cómo puedo conocer? desarrolló su método. En tal sentido, la epistemología es el gran aporte de los filósofos de la época y se constituye hasta el día de hoy en un baluarte para interpretar, conocer y reconocer la vida del hombre a nivel individual, grupal y social.

Disciplinas como la Administración y la Economía reflejan tales formas de pensamiento, y se encuentran estructuradas a partir de los elementos de carácter teórico, práctico y creativo, incluso el “*hombre de empresa*” requiere ser dotado de las diversas formas de pensamiento que fortalezcan tanto su “saber pensar” como su “saber hacer”. En tal sentido, la Administración aborda el conocimiento de manera transversal, que involucra el *qué*, el *cómo* y el *por qué*.

Y surge la idea de retomar el conocimiento aportado por las diversas disciplinas (Antropología, Sociología, Psicología, Comunicación, etc.), que hacen de la Administración una disciplina amplia y compleja. De igual manera acontece hoy con las ideas del Empirismo Británico; la propuesta en sistemas de gestión de calidad de “hechos y datos” refleja el interés de equiparar la realidad con las observaciones y no contaminar lo observado con las ideas del observador.

El conocimiento siempre ha estado precedido por las discusiones sobre “el método” con el que se aborda el conocimiento. Todos los filósofos: Kant, Hegel, Aristóteles, Pierce y Popper, han desarrollado algunas ideas sobre el tema. El propio Pierce combinó la ciencia con la filosofía y el misticismo (Samuels, 2000) y trabajó los aportes de la semiótica en la construcción de sentido en los diferentes signos. Al mismo tiempo, profundizó en las distintas formas empíricas de conocimiento. La denominada corriente pragmática, cuyo hombre visible fue Pierce, entiende el conocimiento pragmático a partir de la experiencia y de la práctica.

Los aportes de Pierce a los trabajos sobre conocimiento, involucran no sólo los aspectos más pragmáticos del conocimiento, entre ellos definir el mismo conocimiento como una “*actividad*”, cuyas implicaciones han sido de gran valía, sino también el aporte del propio concepto de abducción¹⁸,

que implica la formulación de hipótesis como una parte importante en el proceso de generación de conocimiento.

Otro destacado filósofo de la ciencia y del conocimiento fue Karl Popper, quien se constituyó en autoridad para los economistas y ayudó a plantear formas de conocimiento, las cuales han generado a través de los tiempos variados problemas de interpretación. Pero en lo que la gran mayoría de los estudiosos de Popper están de acuerdo es en lo significativo de sus conceptos: falsación¹⁹, demarcación, análisis situacional y racionalismo crítico.

El conocimiento, las formas de pensamiento, los problemas del método a través del cual se conoce han sido aspectos fundamentales en el transcurso del desarrollo del pensamiento y de la propia naturaleza de la disciplina administrativa. Los métodos de conocimiento más generalizados como el deductivo y el inductivo han sido objeto de estudio en las diferentes disciplinas económicas y administrativas, entre otras. El método inductivo representa en los últimos tiempos gran importancia para los estudios de casos y permite desarrollar una estrategia investigativa que genere la confiabilidad y la validez necesarias para llegar a construir teoría (Eisenhardt, 2007).

Hoy se está en presencia de un trascendental cambio epistemológico, frente al gran “boom” del capital intelectual y la administración del conocimiento, enfrentado al llamado capital físico más tradicional en su concepción y privilegiado por el mundo occidental. La idea de los trabajadores del conocimiento y las comunidades de práctica inunda la literatura en diferentes campos e incluye las disciplinas administrativas. Las organizaciones empresariales en todo el mundo reconocen la importancia del capital intelectual tanto o más que el capital financiero (Ross y Von Krogh, 1996). Cada día muchos consultores y hombres de empresa utilizan más los conocimientos de base y la literatura emplea más la administración del conocimiento.

En tal sentido, existe una preocupación no solamente por los conceptos, las herramientas y los modelos de la administración del conocimiento sino por la naturaleza misma del conocimiento y así precisar los más relevantes aspectos de carácter epistemológico, como: ¿En qué consiste el conocimiento? ¿Cómo se puede reconocer el aprendizaje? ¿Cómo se produce el aprendizaje? ¿Qué papel juega el aprendizaje en las organizaciones? ¿Qué papel desempeña el conocimiento frente a la competencia? En síntesis, es-

¹⁸ La abducción se entiende como un tipo de inferencia realizada a través de una hipótesis explicativa, que ayuda a explicar cada etapa en el proceso de generación de conocimiento (Samuels, 2000), conjuntamente con el método inductivo (ir de lo particular a lo general).

¹⁹ La falsación se entiende como el límite de demarcación entre la ciencia y la no ciencia (Caldwell, 1991).

tos y otros aspectos son de importancia mayúscula en el entendido de que la naturaleza del conocimiento da las bases sobre las cuales se desarrolla el quehacer como investigadores o como hombres de empresa. En tal sentido, "...entender cómo el conocimiento es desarrollado en una compañía es una condición para administrar el conocimiento y el capital intelectual..." (Ross y Von Krogh, 1996: 334).

Un aspecto muy importante, que no se puede dejar sin precisar, es la idea de conocimiento diferenciada de la idea de información, dado que en el segundo caso es posible determinar su crecimiento; en el primer caso, el conocimiento es inherente al individuo, hace parte de él y por lo tanto, como lo diría Peter Drucker (1995), el conocimiento se traslada a donde se traslade el individuo, la rivalidad competitiva no estará en los procesos y las técnicas sino en la lucha por el conocimiento.

El aprendizaje organizacional en algunos casos es reconocido como producto de la experiencia, en otros se reconoce asociado a los procesos de repetición. De igual manera, el interés por las formas de aprendizaje dejó de ser parte exclusiva de los filósofos y se convirtió en tema de discusión de todos aquellos que tienen alguna preocupación por las formas en que los individuos incorporan el conocimiento, preocupación que pasa por disciplinas como la Economía y la Psicología, entre otras (Nasher y Ruhe, 2001). El pragmatismo americano ha sido también parte de este movimiento por identificar las formas de conocimiento y proponer alternativas en tal sentido. La investigación, la interpretación y la acción son elementos inseparables en esta concepción del conocimiento.

Desde el punto de vista de la empresa, el conocimiento se constituye en una valiosa fuente de ventaja competitiva, dado que es más complejo que el solo proceso de almacenar, manipular y procesar información; el conocimiento se transforma. Cada vez más hay mayor claridad de las diferencias existentes entre información, conocimiento y los datos simples sin procesamiento y desarrollo propio. El dato está más articulado a lo sensorial, la información está determinada por el grado de organización o estructura que contenga, con significado y contextualizada, mientras que el aprendizaje se identifica como la evolución del conocimiento en el tiempo (Bohn, 1994).

Un aspecto muy importante para las organizaciones es el conocimiento tecnológico. Bohn (1994) define el conocimiento tecnológico como "el entendimiento de los efectos de las variables internas (input) sobre las variables externas (output)" lo entiende como un sistema repetitivo para generar un producto o servicio, que incluye personas y máquinas, software y procedimientos. El conocimiento tecnológico es un aspecto central en los procedimientos de fusión e integración, por el avance he-

terogéneo de las entidades inmersas en el proceso, los grados de desarrollo en la gestión del conocimiento tecnológico varían y, por lo tanto, los procesos de integración presentan diversos problemas de adaptación. En algunos casos son los clientes quienes sienten más los efectos tecnológicos de las fusiones. De otro lado, el autor presenta ocho escenarios de conocimiento denominados “Spectrum de conocimiento” donde se pueden encontrar desde las artes hasta las llamadas ciencias puras. El rango de los escenarios se localiza desde la ignorancia hasta el conocimiento completo, y pasa por la mediación, el control y la caracterización de los procesos (aspecto que podría ser estudiado con detalle en una futura propuesta de investigación).

Para Bohn (1994) es fundamental plantearse la aplicación de los diferentes escenarios de conocimiento y propone tener en cuenta algunos principios como poder entender cuánto se conoce y no se conoce, intuir la localización del conocimiento, las implicaciones de accesibilidad, transmisión y las habilidades para poder conocer otras cosas. El cuidado que se debe tener con los trabajadores para que entiendan los procesos, debido a que esto les permitirá anticipar situaciones y por lo tanto mejorar los procesos, aspecto central en la gestión de la calidad organizacional donde se involucra a los individuos en pequeños grupos que en el fondo son grupos de conocimiento (círculos de participación-calidad, grupos primarios-grupos de detección analítico de fallas). Finalmente, propone aprender cuidadosa y sistemáticamente de otras organizaciones con similares situaciones, hacer simulación a través de modelos y desarrollar prototipos de los procesos y someterlos a revisión permanente.

En términos del conocimiento y el aprendizaje organizacional, la literatura considera el aprendizaje como una particularidad individual y en esa medida lo circunscribe al desarrollo de las habilidades personales. En otro sentido, la literatura trabaja sobre un lenguaje bastante abstracto (Elkjaer, 2001). El aprendizaje organizacional requiere de un buen clima de trabajo, en el que este inicie con el aprendizaje personal y no con cambios en las prácticas y en las estructuras administrativas; algunos autores consideran que este aprendizaje debe comenzar con un curso de “calidad personal”, debido a que el aprendizaje de los trabajadores se presenta a través de su trabajo diario y de los problemas que ellos enfrentan en ese diario vivir (Elkjaer, 2001: 439). Otros autores valoran el aprendizaje como el resultado de un cúmulo de experiencias, dado que se entiende que este no es solamente un proceso epistemológico fundamentado en la cognición individual sino que es una especie de construcción social y situacional. Aspecto que pone de presente el contexto social en que los individuos interactúan y por ello la importancia que se reconoce a las denominadas “comunidades de práctica” (Lave y Wenger, 1991).

Todos estos trabajos ayudan a entender el tema del aprendizaje como una construcción social y, por lo tanto, se genera en contextos de interacción. Así, Dewey (1981) considera que el conocimiento se construye al hacer preguntas sobre situaciones de incertidumbre, pero estas preguntas normalmente se basan en la experiencia de quien pregunta. Los procesos de fusión y adquisición generan nuevas formas de interacción y constituyen nuevos escenarios donde se desarrolla el aprendizaje intra-organizacional.

CONOCIMIENTO Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Los autores se han aventurado a defender la tesis sobre la necesidad de un pensamiento crítico en los procesos de formación en las diferentes Escuelas de Administración, que son llamadas escuelas de pensamiento pragmático, aplicado y en la búsqueda de resultados económicos evidentes. Pero habría que iniciar por preguntar qué es el pensamiento crítico. Tal como lo señala el profesor Vargas (2008, 71), se considera el pensamiento crítico como “la decisión correlativa de formarse como yo verdadero, libre y autónomo en la correlación de la persona individual con la comunidad”. En tal sentido, el pensamiento crítico se constituye en una manera de formarse, de transformarse con sentido y conciencia de lo que representa el hombre en el mismo proceso de formación. El pensamiento crítico construye y reconstruye los escenarios en los que el hombre se desarrolla; el pensamiento crítico tiene una posición sobre la condición de vida y reconoce los componentes intersubjetivos de la vida social.

De otra parte, el positivismo y el conocimiento que éste agencia se ha constituido en un instrumento de carácter ideológico, que orienta, entre otras, las decisiones de investigación, y al mismo tiempo, se ha convertido en el paradigma dominante de la ciencia. El profesor Vargas (2008, 75) señala:

[...] el positivismo científico, tan criticado desde la fenomenología hasta la escuela de Frankfurt, consiste en una comprensión de la actividad humana como algo en función de la producción material y del desarrollo técnico de la sociedad, entonces el conocimiento humano se pone al servicio de un modelo desarrollista, se privilegian unilateralmente las ciencias naturales y la técnica.

Por todo lo anterior, se hace necesario estudiar el conocimiento y sus diversas formas.

Es el pensamiento crítico la fórmula para abordar el positivismo dominante; toda persona deber ser formada en pensamiento crítico. Para este caso, las personas que hacen parte de la comunidad llamada Escue-

las de Administración, que requieren estudiar formas de relacionarse con otros, pasar de la subjetividad a la intersubjetividad. Cabría entonces la pregunta que se hace Vargas (2008): “¿Cómo se forma una persona en pensamiento crítico?”. Según lo plantea el profesor Vargas (2008: 79-80), al menos existen cuatro aspectos que deben tenerse presentes en el proceso sistemático de apropiación del pensamiento crítico. Estos son: a) Apropiarse de las reglas fundamentales de la argumentación; b) La ejercitación o el “aprender haciendo”; c) El reconocimiento contextual; d) La composición escrita o el ensayo argumentativo.

Concluimos señalando que el pensamiento crítico, al igual que la pedagogía, como lo señala Vargas (2008), debe “asumirse como un proyecto de formación”. La formación consiste en persuadir, en lograr la intersubjetividad con arreglo a valores, en buscar la realización con respeto y tolerancia por lo subjetivo.

PÁGINA EN BLANCO
EN LA EDICIÓN IMPRESA

INNOVACIÓN

Es muy importante definir conceptualmente los términos “conocimiento” e “innovación”, al realizar una interpretación en el campo de las organizaciones, que difiere de su argumentación en otros escenarios. Esta diferencia parte del uso y desarrollo conceptual elaborado por diferentes ciencias y disciplinas en la historia, definido por cada método científico.

Así como al término “conocimiento” es difícil encontrarle una única definición aceptada por las diferentes disciplinas, “innovación”, aunque no tiene tantas implicaciones filosóficas, guarda varias interpretaciones según el contexto donde sea utilizado e incluye un juicio de valor por la representación que tiene su significado para el significante²⁰, asociado a ejemplos como: “toda innovación siempre es buena” o “las organizaciones innovadoras son líderes”²¹.

Es por esta razón que antes que centrar el análisis en la definición del término, es más valioso para una organización estudiar el proceso de estructuración de la innovación en su contexto²². Es claro que en el análisis realizado previamente sobre la estructuración del conocimiento, es necesario resaltar la importancia del individuo como ser ontológico en la generación de conocimiento, y cómo por medio de la comunicación o interacción con otros individuos dentro de una organización, puede pasar a ser conocimiento organizacional según la relevancia que para la organización tenga este conocimiento.

²⁰ En términos de la teoría de signos planteada por Pierce en el desarrollo del pragmatismo americano.

²¹ Este juicio de valor es muy subjetivo, pero es la primera asociación realizada de forma superficial por el individuo que interpreta el significado de la palabra “innovación”.

²² Adaptado de Pierce & Delbecq, 1997.

Al reconocer que el conocimiento inicia desde lo individual, los procesos de aprendizaje organizacional deben centrarse en el desarrollo del individuo. Estos procesos son realizados por la organización cuando trata de responder al entorno o por convicción propia enfrenta cambios o transformaciones organizacionales²³. De igual forma, como el conocer es un proceso que inicia en el individuo, el “innovar” es una acción individual que es posible transformarla en organizacional (Hage, 1999).

Con la innovación ocurre un fenómeno similar²⁴; puede entenderse como un proceso individual que tiene utilidad para la organización²⁵, es una actividad de los administradores generar procesos de innovación dentro de sus organizaciones; según el tamaño, tipo de empresa o de mercado, este proceso es posible adaptarlo a las circunstancias (Koeller, 1995).

Internamente en una organización las relaciones entre los individuos que la conforman son fundamentales para cualquier proceso. Autores como Foucault²⁶ interpretan la importancia de la estructura y especialmente las relaciones de poder en la toma de decisiones, donde es posible encontrar, en términos de Foucault, un “lado oscuro” en la organización, de individuos que con el manejo del conocimiento y la innovación pretenden intervenir en su desarrollo.

A diferencia de la gestión del conocimiento, las organizaciones que innovan tienen un impacto más directo sobre su entorno, pero al mismo tiempo el entorno tiene un efecto mayor sobre las organizaciones que innovan. Al revisar la historia, las grandes organizaciones han efectuado procesos de investigación y desarrollo (I+D) con miras a la innovación²⁷; no es posible identificar un único modelo de implementación de la I+D en una organización. Diferentes países, en épocas distintas, han utilizado modelos similares que han cambiado por efectos, por ejemplo, de la guerra o de depresiones económicas. Algunos modelos responden a raíces culturales fuertes (debido a procesos de migración o colonización) o simplemente por sus límites de recursos (económicos, de conocimientos y naturales).

²³ El efecto de la innovación sobre las riquezas de un país es estudiado por la Macroeconomía; el efecto sobre la producción o los ingresos de una empresa son analizados por la Microeconomía, pero el cambio organizacional es estudiado por los científicos de las Ciencias de la Administración.

²⁴ Los procesos de innovación son parte del individuo como ser ontológico; el hombre siempre ha innovado, ya sea para satisfacer sus necesidades o las de otros.

²⁵ En algunos casos la innovación no tiene utilidad para la organización cuando es generada en otros entornos como los personales o familiares.

²⁶ En términos de lo planteado en Abel (2005).

²⁷ Se debe tener en cuenta la existencia de tipos de innovación diferentes, una de las tipologías bastante desarrolladas es la propuesta de innovación radical e innovación incremental (Ettlie, Bridges & O’Keefe, 1984), que plantea cómo cambian la estructura y la estrategia de la organización según el tipo de innovación.

La comparación entre Estados Unidos y el Reino Unido, con un país patrocinador o regulador de la I+D, que busca fines públicos o privados, con la relación social entre gerentes e investigadores, entre las universidades, los centros de investigación y las empresas privadas o públicas, históricamente han hecho la diferencia que tienen hoy en día las dos regiones (Graham, 1987).

Las organizaciones en el tiempo han utilizado diferentes modelos para mantener sus procesos de I+D, modelos autónomos (con independencia de los científicos del resto de la empresa y con gran relevancia en la estructura organizacional) y modelos relacionados o enlazados (donde los individuos de diferentes áreas como la de mercadeo o la de producción intervienen en el proceso de I+D). Estos modelos pueden tener ventajas y desventajas según: el proyecto, el tiempo para su desarrollo, los recursos asignados, el tipo de mercado, entre otras. Estos modelos pueden definir la estructura de la organización, incluso la posibilidad para algunos gerentes de crear distintas organizaciones para externalizar los procesos de la organización, al especializar a los individuos, reducir costos y mejorar la productividad (Varma, 1995).

Innovar es un proceso mental de construcción de conocimiento, que puede ser utilizado para la creación de un producto o servicio, un nuevo proceso o para reformar o cambiar las características de un producto, servicio o proceso existente. Innovar es un cambio de estado, un proceso evolutivo e individual que, para algunos, no es posible enseñarlo. La motivación para que los individuos innoven está en el entorno que la organización ofrezca para generar la innovación²⁸ (Taylor, 2001).

Los procesos de innovación son procesos de reforma, debido al cambio de estado (no importa si es un nuevo invento o si es la transformación de uno existente); emerge o es transformado de un momento a otro. Para economistas como Schumpeter este cambio de estado representa el concepto de desarrollo, que puede ser aplicado a un país, región u organización donde existe un emprendedor que inicia el proceso de innovación y el desarrollo genera crecimiento económico y bienestar. El emprendedor tiene gran valor porque enfrenta el riesgo y la incertidumbre de iniciar un nuevo proyecto (Alcouffe y Kuhn, 2004).

Al estar en una economía de mercado global como la actual, las organizaciones orientan sus procesos de innovación hacia la creación de nuevos productos donde las investigaciones de mercado²⁹ son una herramienta importante en el proceso de innovación. La innovación puede ser a nivel de procesos internos, de diseño, de materiales, de los valores agregados o del servicio postventa (Shilling y Hill, 1998).

²⁸ En algunos casos este entorno está por encima de las recompensas económicas. Comentario realizado por Paul Cook en la entrevista realizada por Taylor.

²⁹ Bajo la premisa de conocer a los clientes sus hábitos, necesidades y particularidades, satisfechas e insatisfechas.

En este orden económico³⁰, es la lógica del mercado y la racionalidad de los individuos la absoluta económica (relación costo-beneficio), para lograr el desarrollo de un país es necesario orientar sus procesos de innovación. Los Sistemas Nacionales de Innovación (SNI) y su intervención en la innovación de un país, de sus organizaciones y de sus individuos, definen la visión a largo plazo de un país en relación con la innovación, coordinan los recursos públicos para la I+D que impacten a la sociedad (Lundvall, 2007).

El presente capítulo se trabajó desde los orígenes y desarrollos de la innovación aplicados a la industria, la reestructuración organizacional a partir de los procesos de innovación; una mirada desde el modelo “autónomo” y el modelo de “enlace”, el outsourcing como estrategia y como fuente para la innovación, la creatividad organizacional y los elementos que inciden en la innovación, los sistemas nacionales de innovación; y, por último, la innovación: por quién, cómo y para quién.

LOS ORÍGENES Y DESARROLLOS DE LA INNOVACIÓN APLICADOS A LA INDUSTRIA

La innovación ha tenido tanto sus orígenes como sus desarrollos en diversos campos del conocimiento y en diversas áreas de aplicación, como es el caso de la industria metalúrgica, pero también se reconocen los esfuerzos realizados a comienzos del siglo XX por compañías como Kodak, Western Electric, Du Pont y General Electric, para iniciar sus proyectos de investigación y desarrollo, esfuerzos que posteriormente tuvieron acogida y se extendieron a otras industrias americanas (Graham, 1987). Resulta crucial la manera como la industria de la época empieza a interesarse por nuevos desarrollos en sus productos y a pesar de que la competencia era para ese entonces incipiente, el interés por el conocimiento y su aplicación se convierte en un elemento importante de análisis.

De otro lado, se evidencia el gran debate entre los científicos “puros” que desarrollan la ciencia *per se* sin buscar aplicación industrial y aquellos que consideran que el desarrollo científico tiene sentido en la medida en que se convierta en algo aplicado y posibilite el bien común y lleve a una postura intermedia de colaboración entre la ciencia y la industria. Lo que se concreta después de la Primera Guerra Mundial a través de la industria metalúrgica.

³⁰ Además de la producción orientada al mercado y la globalización de la economía, el sistema capitalista está fundamentado en la diferencia entre la propiedad pública y la relevancia de la propiedad privada. Con la importancia del conocimiento como recurso y su utilidad en los procesos productivos, los sistemas de patentes y derechos de propiedad de autor privatizan y permiten la comercialización del conocimiento asociado a la innovación de productos y servicios. (Shaw, 1951).

Todos estos esfuerzos de colaboración han tenido un transitar difícil a través de todos los tiempo, aún hoy, en países de América Latina, con grandes intentos por “buscar el desarrollo”, es incipiente la colaboración entre Estado, universidad y empresa. En Colombia se ha trabajado en la última década para integrar estos esfuerzos, con la colaboración del sector privado, las universidades públicas y privadas y el Estado, a través de la modificación de la política pública en ciencia y tecnología.

Las preguntas que bajo la coordinación del Dr. Rosenhain se hicieran los representantes de la industria, la academia y los científicos a comienzos del siglo pasado (Graham, 1987), se las hacen diversas personas desde sus propios países: ¿Cómo podrían la industria, el gobierno y la academia trabajar conjuntamente para desarrollar la industria? ¿Qué podrían hacer las compañías para crear el clima y las condiciones de investigación nacional para la efectiva aplicación del conocimiento científico? No deja de sorprender, a pesar del tiempo transcurrido, que este sea aún un tema tan vigente en las discusiones sobre ciencia y tecnología que se gestan en diferentes países.

Es necesario estudiar cómo a través del tiempo han existido barreras que limitan la integración entre ciencia, industria y la aplicación de los desarrollos científicos en las empresas. A comienzos del siglo pasado era evidente la separación entre el “hombre práctico”, quien aplica los desarrollos al trabajo industrial, y aquellos científicos que pretendían en aquel entonces no “contaminarse” con la aplicación de los desarrollos científicos. Estos últimos provenientes de clases sociales altas y correspondientes a unas minorías letradas con grandes “aires de superioridad” que se preocupaban solamente por los principios científicos y trabajaban sólo desde la teoría (Graham, 1987: 25). Por otro lado, estaban aquellos ingenieros y administradores pragmáticos, que consideraban la ciencia como un cuerpo de conocimientos a la espera de ser aplicados. La convergencia entre unos y otros dio a los empresarios un importante aire de optimismo, y se considera la Cumbre de 1919, que coordinó el Dr. Rosenhain, como el inicio de lo que posteriormente se denominaría “La industrialización de la ciencia”. Esto debido a que en ese momento se considera que la industria toma el control de las investigaciones y posteriormente de la agenda de investigaciones hacia el futuro, lo que llevó a que los científicos fueran empleados en la industria para realizar investigaciones aplicadas, y se generó el apoyo del gobierno y tuvo como consecuencia el incremento de “los programas científicos universitarios” (Graham, 1987: 25).

Con los elementos señalados anteriormente se sientan las bases de la colaboración mutua entre universidades y los diferentes laboratorios industriales, que inició en la industria de la metalurgia pero que rápidamente fue extendida a otros sectores tanto en Inglaterra como en los Estados Unidos de Norteamérica.

Esto generó que el mercado de graduados y posgraduados aumentara en la industria y los laboratorios se convirtieran en el refugio de los investigadores. Aunque la situación en los Estados Unidos presenta algunas especificidades, dado que su política nacional prohíbe el uso público de las investigaciones para fines privados, lo que hizo que creciera la investigación privada para uso industrial y se creara “el programa federal de investigación” con el fin de hacer visibles sus resultados (Graham, 1987: 28).

Todos estos avances fomentan el crecimiento de los departamentos de investigación y desarrollo en las diversas industrias, los avances en la química, la ingeniería mecánica y eléctrica, posibilitaron nuevas investigaciones aplicadas a la industria y las universidades apoyaron programas de investigación científica. Para el año de 1930 cerca de 1.500 compañías trabajaban con graduados de estos programas científicos (Graham, 1987). Se evidencia cómo la investigación científica aplicada se desarrolla en medio de dos guerras mundiales y con el auspicio del sector privado y fundamentalmente caracterizado por la investigación especializada y aplicada. Es así como entre 1950 y 1960 las compañías crearon a gran escala las unidades de investigación y desarrollo, fundamentalmente en empresas de alta tecnología.

LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL A PARTIR DE LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN. UNA MIRADA DESDE EL MODELO AUTÓNOMO Y EL MODELO DE ENLACE

En el punto anterior se señaló cómo el debate entre los científicos puros y los industriales terminó en una mutua colaboración entre la academia, la ciencia y el Estado. También aclaró cómo la industria había adoptado a los científicos y sus investigaciones aplicadas, así como la creación de los departamentos de investigación y desarrollo. En este punto se presentarán las implicaciones de estos elementos para el conjunto organizacional y la interrelación de los departamentos de investigación y desarrollo con el resto de la corporación.

Varma (1995) señala que la investigación organizada, como actividad corporativa, se inició a comienzos del siglo XX, con la priorización de las unidades de investigación y desarrollo en los laboratorios y que fue con las compañías vendedoras de patentes que se generó un cambio tecnológico importante y que finalmente lograron establecer la investigación en ciencia y tecnología como una actividad de carácter funcional en las organizaciones empresariales. En este sentido se podría decir que algunas compañías en el sector manufacturero incorporaron científicos e ingenieros que crearon patentes, en la época en que la tecnología era aún bastante estable.

Fue en la década de los ochenta donde se presenta el gran salto tecnológico y científico, soportado en un nuevo modelo de desarrollo que implicaba la generación de conocimiento a partir de las divisiones de negocios de las compañías y que están articuladas a las metas e intereses de las organizaciones empresariales. Este modelo fue acogido de manera inmediata y logró integrar tanto las necesidades e inquietudes de los científicos como las necesidades e intereses de la industria, fue así como la unidad de investigación y desarrollo (I+D) de las empresas se convirtió en un elemento central del desarrollo no sólo científico sino de negocio corporativo (Varma, 1995).

De los elementos anteriores surge lo que Varma (1995) denominó modelo autónomo y modelo de enlace o encadenamiento. En el modelo autónomo, que se extendió desde la Segunda Guerra Mundial, los científicos desarrollaban proyectos basados en intereses generales de la compañía, tenían investigaciones de largo plazo, trabajaban en pocos y similares proyectos, sus estrategias de investigación y desarrollo eran bastante claras, existía una relación indirecta entre la unidad de investigación y las unidades de negocios. Mientras que a partir de la mitad de la década de los ochenta (época en la cual se instala el modelo de enlace o encadenamiento), los científicos trabajan en muchos y diferentes proyectos, sus énfasis están basados en el desarrollo, hay un enlace directo entre investigación y el resto de unidades de negocios, énfasis en la investigación de corto plazo, los científicos generan proyectos para satisfacer las necesidades de los consumidores (Varma, 1995).

Tal como puede evidenciarse a través de los aspectos anteriores, las organizaciones son transformadas en su estructura y en su forma de integrar los conocimientos con el medio externo y establecen relaciones diferenciadas con su entorno y en especial con los consumidores. Los desarrollos científicos han ido de la mano con los modelos de gestión administrativa. Tanto las tecnologías denominadas blandas como las duras coexisten en los procesos de desarrollo e innovación. La incorporación del mercado como fuente de información para los posteriores desarrollos de la ciencia se convierte en un elemento central para la toma de decisiones administrativas. Lo más importante de todos estos aspectos es la posición del conocimiento y de la innovación en los procesos de desarrollo organizacional desde la década de los ochenta y los cambios que han generado desde entonces en el ejercicio administrativo. Hoy se observan con mayor intensidad cambios en las formas de desregularización del trabajo, externalización de las funciones empresariales, análisis comparativo en busca de una mayor competitividad, y la ciencia y la tecnología se encuentran en el centro de estos procesos de cambio.

EL OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA Y COMO FUENTE PARA LA INNOVACIÓN

Destacados autores como Cooper (2004), Chiesa (2004) y Quinn (2000) señalan las transformaciones presentadas en el ejercicio de la innovación asociadas a la gestión administrativa y los cambios que ésta involucra. Señalan cómo el outsourcing de innovación es cada vez más frecuente y se ha convertido en una opción estratégica para el desarrollo y la tecnología, hasta el punto de llegar a poner a una compañía en posición de liderazgo en el mercado a través de la reducción en sus costos, en la facilidad para tomar decisiones, en la flexibilidad de su fuerza de trabajo y en la capacidad para integrar todos sus frentes de trabajo.

La estrategia administrativa del outsourcing de innovación ha cambiado la industria en diferentes sectores claves para la economía mundial, como es el caso de la industria de los automóviles, la aeroespacial, la industria química, los servicios financieros, los sistemas de energía, el cuidado de la salud, entre otros (Quinn, 2000). La pregunta sería ¿por qué el outsourcing se ha convertido en un elemento central para la innovación? Muchas podrían ser las aproximaciones a una respuesta, pero Quinn (2000) intenta responder desde una mirada más integradora que los autores comparten. Quinn plantea que existen cuatro fuerzas muy poderosas que han creado este escenario en el que se desarrolla el outsourcing de la innovación. Estas son: 1. La demanda se duplica cada 14 o 16 años y crea mercados muy especializados; 2. La oferta de científicos y trabajadores del conocimiento se ha incrementado sustancialmente al igual que los mercados de tecnología y las comunicaciones; 3. Aumento en la capacidad de interactuar a través de la Internet, mayor capacidad tecnológica, desarrollo de la química y los computadores; 4. Nuevas iniciativas que han surgido a través de procesos de privatización, nuevos incentivos para el emprendimiento, disminución en las barreras nacionales e internacionales, nuevas y variadas formas de administración.

Los procesos de reestructuración administrativa han sido la constante desde finales de la década de los ochenta y los inicios de los noventa. El benchmarking, la reingeniería de procesos y las formas de desregularización de la fuerza de trabajo, denominada outsourcing, se han tomado todas las industrias. En el caso del outsourcing de la innovación, la externalización de los procesos científicos se ha constituido en una importante fuente para la innovación empresarial. El crecimiento de los mercados de servicios y productos abre las puertas a nuevas ideas de negocio con base tecnológica. Bajo esta perspectiva, se está ante una gran posibilidad de desarrollar nuevos productos y servicios, hay mayor libertad tecnológica con menores costos.

LA CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL Y LOS ELEMENTOS QUE INCIDEN EN LA INNOVACIÓN

Como se ha podido constatar, las nuevas tecnologías, las nuevas oportunidades de negocios también han convertido a la creatividad, en prerequisite de la innovación, una de las actividades más reconocidas por estos tiempos. Autores como McAdam y McClelland (2002), señalan que la innovación como ventaja competitiva requiere de la generación de nuevas ideas y que estas han convertido a la creatividad en la expresión de la innovación. Algunos autores han ubicado el concepto de creatividad en el centro del desarrollo innovador, al indicar que “la creatividad es la síntesis de nuevas ideas y la innovación es la implementación del resultado de la creatividad” (Heap, 1989). La innovación es poner la creatividad en acción, al mismo tiempo la creatividad involucra diversidad de pensamiento, pero la diferencia con la innovación es que esta requiere que ese pensamiento converja (Gurteen, 1998). Otros piensan que el potencial creativo en una organización está determinado por el potencial creativo de sus integrantes y por la motivación que en ellos se logre generar a partir de ambientes que la estimulen y la capacidad receptiva que tenga la organización de las ideas de sus miembros (Amabile, 1997).

En general, los estudios sobre la creatividad organizacional y la generación de ideas, consideran dos grandes componentes: 1. Las características de los miembros de la organización: 2. Las características de la organización. Un estudio de Tierney et al. (1999)³¹, sobre la interactividad entre los supervisores, empleados y personal administrativo, sugiere que la creatividad depende de la motivación intrínseca de los empleados, de la relación cognitiva entre supervisores y empleados y del soporte que los supervisores den a los empleados. De igual manera, se identifica el papel que cumple la cultura y el clima organizacional en la capacidad de innovación de los miembros de la organización (capacidad para tomar riesgos, posibilidad de expresar sus ideas, entre otras).

Mucho se habla y escribe en la Administración moderna sobre la capacidad de los individuos de tomar decisiones en su ámbito laboral, facultados por los directivos (Empowerment). Grandes aportes han realizado la gestión integral de calidad, los círculos primarios, los círculos de calidad, entre otros, por generar nuevas y ampliadas iniciativas en el mundo laboral.

Por último, se reconocen algunos factores que inciden en el desarrollo de los procesos de innovación, como son: el estilo administrativo, la estructura organizacional, la visión de la compañía, la capacidad de tomar riesgos, los equipos de trabajo, la competencia y la creatividad en las relaciones con los colegas (McAdam y McClelland, 2002).

³¹ Citado por McAdam & McClelland (2002).

LOS SISTEMAS NACIONALES DE INNOVACIÓN

Los sistemas nacionales de innovación ponen de presente la discusión entre región y globalización, por un lado al reconocer las especificidades locales y, por otro, al entender el impacto de los procesos de globalización en el conocimiento, la innovación y en el propio desarrollo científico frente a la calidad de vida de los individuos. Algunos autores (Lundvall, 1998; Lundvall, 2007) consideran ciertos aspectos de fundamental relevancia para pensar el tema de la innovación, el aprendizaje en el contexto de los sistemas nacionales de innovación. Elementos como el horizonte de tiempo, la confianza entre los actores, el componente de racionalidad, el tema de la autoridad, conforman dichos aspectos.

Adicionalmente, en los sistemas nacionales de innovación se requiere el carácter interdisciplinario, dada la concepción de sistema, desarrollada por Bertalanffy (1969), pero también entran en juego aspectos sobresalientes como el poder de aquellos que toman las decisiones de la política de ciencia y tecnología de un país. La estructuración de un plan de ciencia y tecnología en el marco dentro del cual los investigadores, los científicos en todas las disciplinas, las universidades y la industria podrían tener reglas de juego claras en el campo del desarrollo científico de un país.

Escenario de la política en el caso colombiano, en materia de política de ciencia y tecnología se han realizado ingentes esfuerzos desde 1990, época en la cual se inicia una estructura coordinada por el gobierno, apoyado por la academia y la industria y en la que de alguna manera empieza un ordenamiento que promueve el desarrollo científico y tecnológico de Colombia. También existen esfuerzos en otros países de América Latina, con diversos desarrollos en la materia, pero que ya empiezan a recorrer un camino visible en ciencia y tecnología (Correa, 2000).

En los sistemas nacionales de innovación es importante tener en cuenta dos dimensiones: La primera, es entender el conocimiento como un recurso, y la segunda, poder identificar el aprendizaje como un proceso que tiene sus etapas. En tal sentido, al incorporar el aprendizaje, el conocimiento y la creatividad, se puede hablar de innovación. Pero es preciso tener claro que la innovación requiere de la difusión y el uso para que se consolide, de esta manera se puede hablar de la innovación como un proceso de interacción.

En Colombia existe una estructuración a través del Sistema Nacional de Innovación que integra la academia, la industria y el Estado, quienes vienen en la articulación de la estrategia tecnológica para el 2019 y que pretende consolidar los esfuerzos recientes que han sido canalizados a través de Colciencias, el instituto más importante de ciencia y tecnología en Colombia.

INNOVACIÓN: ¿POR QUIÉN?, ¿CÓMO? Y ¿PARA QUIÉN?

Es posible analizar las organizaciones de la actualidad como sistemas complejos³², por las diferentes posibilidades de relaciones entre los elementos de la organización (individuos, conocimiento, máquinas, edificios) y su entorno (social, político, económico, tecnológico, entre otros), todo enmarcado dentro de un mundo de incertidumbre, donde la mayoría de las organizaciones basan su existencia en la posibilidad que tienen de adaptarse a los cambios generados. En este contexto, entender la innovación, su estructuración en la organización, su evolución histórica, sus fundamentos económicos y su impacto sobre el individuo y la sociedad resulta importante para la gestión organizacional, donde es primordial entender cómo las políticas de Estado, el tipo de mercado, el tamaño y el tipo de organización, definen los procesos de innovación.

En este análisis de los procesos de innovación organizacional es relevante revisar las relaciones entre: el conocimiento individual y el organizacional, el aprendizaje individual y el organizacional; con la coexistencia de un individuo innovador o creativo o emprendedor³³ en una organización, desde un punto de vista teórico y económico, hasta sus implicaciones en la administración de organizaciones. Lundvall (1998) plantea que el recurso más importante para la economía moderna es el conocimiento y el más importante proceso organizacional es su gestión.

En países como Colombia, el SNI está compuesto por organismos públicos y sus juntas directivas están presentes los gremios de la producción y las instituciones de educación superior. El Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (SNCyT) está en un proceso de desarrollo que inició en la década de los noventa, intentando mejorar su cobertura e impacto en las organizaciones colombianas.

Esta imagen representa la innovación en un producto generada por cambios en la cultura, los gustos, el clima, en los materiales, las actividades realizadas; en fin, son varios los elementos que han influido históricamente en los procesos de innovación en este producto. Innovación que no se ha limitado a una única organización en la historia, incluso es el resultado de procesos individuales en épocas distintas, en regiones del mundo diferentes, procesos no continuos, innovaciones en algunos casos radicales en otros, simplemente incrementales. Esta innovación ha generado procesos de cambio en muchas organizaciones con impacto en lo económico (relacionado con los precios y los costos), en la estructura (al transformar

³² En términos de la Teoría General de Sistemas.

³³ Es muy posible que estas tres propiedades puedan estar presentes al tiempo en un individuo o estén de forma independiente.

cargos y unidades de poder y mando), en los procesos de producción (relacionado con el conocimiento y estilos) y en la tecnología utilizada (maquinaria y materia prima). Innovación en un producto que ha generado un gran impacto social³⁴.

Un ejemplo diferente de procesos de innovación es el planteado por Rafik Loutfy y Lotfi Belkhir en 2001, quienes describen el caso de Xerox Corporate, un proceso de cambio organizacional radical hasta el punto de dividirse en cinco nuevas empresas, basado en su cambio de visión al pasar a enfoque de nuevos mercados y al intentar trasladar sus fortalezas en la I+D en el campo de las impresoras a otros cuatro nuevos mercados tecnológicos. Lo importante de este caso de estudio es resaltar cómo el impulso del cambio proviene de los accionistas de la organización, al reorientar los esfuerzos hacia la búsqueda de nuevos mercados. Todos los efectos de esta decisión afectan únicamente a Xerox y la responsabilidad será de sus accionistas. El futuro de esta compañía dependerá del resultado de sus procesos de I+D en las cinco empresas, de la aceptación de sus clientes, de su velocidad de reacción y de la velocidad de sus competidores.

En conclusión, no existe una fórmula mágica³⁵ que describa cómo deben ser los procesos de innovación, dado que éstos son diferentes en su concepción y en su forma. Los procesos de innovación son realizados desde el individuo, que por medio del conocimiento y creatividad emprende proyectos de creación o de transformación de productos, servicios o procesos; dichos procesos son realizados, en su mayoría, en un entorno organizacional, que responde a la lógica de la economía capitalista, donde los derechos de propiedad intelectual sobre las innovaciones y el conocimiento por su utilidad, son una fuente fundamental de desarrollo. La tecnología que puede ser un apoyo para la innovación sólo existe en una organización y la misma está en condiciones de generar cambios internos³⁶. Los procesos de cambio organizacional pueden convertirse en aprendizaje desde lo individual hacia lo organizacional, al intentar por medio de conocimiento individual la generación de conocimiento organizacional. El individuo, como ser ontológico, busca conocimiento e innovación, que le permitan satisfacer sus necesidades o simplemente cambiar de un estado a otro. Las innovaciones pueden tener un impacto individual, organizacional y social.

³⁴ No sólo para sus usuarios directos sino para los usuarios indirectos; incluso puede generar juicios de valor en las épocas de las innovaciones con repercusiones religiosas y políticas.

³⁵ Tampoco existe claramente reconocido un *Management* de la innovación que permita a los administradores de organizaciones orientar sus procesos de I+D.

³⁶ En términos de Bonsiepe (1995).

UNA PERSPECTIVA DESDE EL PODER PARA ENTENDER LA COHESIÓN ORGANIZACIONAL

El presente documento pretende dar cuenta del papel que cumplen el poder y la autoridad, como conceptos sociológicos y desde una perspectiva integrada al mundo de las organizaciones productoras de bienes y servicios, en particular las organizaciones bancarias, que hoy se encuentran en el ojo del huracán financiero, tanto en los Estados Unidos de Norteamérica como en la Unión Europea y en cada una de sus antiguas colonias. Se pretende también abordar los procesos de integración, colaboración y las estrategias de solidaridad que se presentan en los diferentes actores sociales en el mundo de las organizaciones. Para ello se trabajará en una doble dimensión: el contexto internacional, en el que se proponen y se socializan las políticas sectoriales; y el contexto nacional, en particular el caso de Colombia, donde se ejecutan las políticas y se evidencian los efectos sociales en el ámbito más general de la sociedad y en las particularidades del mundo organizacional.

Al inicio del texto se plantean algunas consideraciones sobre el poder, la autoridad y la dominación en las organizaciones, se toman como fundamento autores reconocidos en el tema como Weber, Perrow y Morgan; este último, como guía para entender el desempeño de las fuentes de poder en el análisis organizacional. Posteriormente, se trabajará el poder y el crecimiento económico y el papel que cumple éste en el surgimiento y declive financiero en Occidente y su incidencia en las relaciones sociales y organizacionales o, como se ha llamado también, la “bancarización de las relaciones sociales”. Luego se desarrolla la conceptualización de las relaciones económicas y de dominación en el ejercicio del poder, desde la perspectiva weberiana de la gestión y la regulación. Con los elementos

anteriormente planteados se acudirá a los aportes sociológicos de Durkheim sobre la división del trabajo social y la solidaridad como elemento de cohesión social, para avanzar en la discusión de la perspectiva teórica crítica sobre la organización.

En este capítulo se desarrollarán los siguientes temas: la autoridad en las organizaciones, la división del trabajo social y la solidaridad como elemento de cohesión social; la sociología de las organizaciones y la perspectiva crítica de la teoría de las organizaciones.

LA AUTORIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Max Weber realizó un importante aporte al estudio del poder, que ha sido un tema de gran relevancia sociológica, para lograr entender las relaciones sociales desde una perspectiva más analítica, que involucra diferentes aspectos. Para Weber existen tres tipos de sociedad que a su vez dan origen a tres tipos de dominación: dominación tradicional, basada en las costumbres y prácticas sociales de las diferentes comunidades; dominación carismática, cimentada en las características intrínsecas de los individuos, asociadas a su forma de ser y de actuar; y la dominación tradicional o legal, estructurada a partir de elementos racionales y objetivos, que pretende privilegiar algunas características impersonales de modo abstracto y que desde el punto de vista metodológico se establece como un tipo ideal de construcción de categorías sociales. Autoridad y dominación constituyen elementos centrales en el papel integrador de las estructuras sociales. Autores como Morgan (1995) señalan el poder como una forma de resolver los conflictos en las sociedades.

Tomar el poder como unidad de análisis en las organizaciones es abordar un aspecto directo del estudio de la cultura organizacional, debido a que, en cierta manera, el ejercicio del poder es un reflejo de la forma como se hacen las cosas (proceso de toma de decisiones, diseño y rediseño de normas, leyes y de la estructura organizacional, relaciones intergrupales, liderazgo, uso de la autoridad, etc.) en el seno de una organización.

Es prácticamente imposible desconocer que una de las características importantes de las organizaciones es su ambiente politizado. Diariamente, directivos, sindicatos, gremios, grupos formales e informales, grupos profesionales y los trabajadores en general, adoptan posiciones ante temas y prácticas que guían la realidad de la organización y que, en ocasiones, llevan consigo un explícito favorecimiento o desfavorecimiento para el logro de los objetivos (algunas veces profesionales y otras, en su gran mayoría, personales o grupales) de las personas implicadas; por tal motivo, estas posiciones tienen tinte político, debido, en parte, a que desde su perspectiva

son posiciones válidas que merecen ser defendidas, en ocasiones divulgadas y tenidas en cuenta y, en casos extremos, ¡ser impuestas!

La mejor manera de describir a las organizaciones como ambientes politizados es hablar de organizaciones plagadas de fuerzas diversas que chocan y cuya característica principal es que son movidas por intereses en torno a los cuales se crean identidades que permiten cohesionar o imponerse a otros intereses. El elemento de cohesión y dominación por excelencia es el poder. Hablar del poder en las organizaciones implica, necesariamente, reconocer que los intereses de los individuos que la conforman no siempre van de la mano con los intereses de la organización, los cuales, supuestamente, recogen el sentir y el pensar de la mayoría. Es el dualismo individuo-organización y/o individuo-individuo, el que propicia la aparición de conflictos de intereses. Desde un individuo, los conflictos obedecen al poco grado de correspondencia entre lo ofrecido por la organización o por otros individuos, y el grado de contribución de dicho ofrecimiento (que en realidad son actos) a su realización.

Las organizaciones, como escenario de las fuerzas de poder, se traducen en estructuras de poder, por medio del cual se resuelven los conflictos y se establece un orden: “El ejercicio del poder antepone unos intereses por encima de otros”. En el Cuadro 3.1 se presentan las diferentes fuentes de poder señaladas por Morgan (1995), con el fin de identificar aspectos centrales que en términos de la cohesión social, como hecho sociológico, tienen vital importancia en este análisis. Se cita a Morgan, procurando ser fieles a sus planteamientos.

Cuadro 3.1. Las fuentes de poder, según Gareth Morgan

FUENTES DE PODER	RESPECTO A ELLO MORGAN (1995) PLANTEA
Autoridad formal	La primera y más evidente fuente de poder en una organización es la autoridad formal, una forma de poder legitimado que es respetada y reconocida por aquellos en los que obra recíprocamente. (p. 145)
Control de los recursos escasos	(...) La habilidad de ejercer control sobre todos estos recursos puede aportar una fuente importante de poder dentro y entre las organizaciones. (...) Si el recurso es escaso y alguien depende de su disponibilidad, entonces puede ser casi seguramente traducido a poder. ¡La escasez y la dependencia son las claves de los recursos del poder! (p. 147).

>> Sigue

Cuadro 3.1. (Continuación)

FUENTES DE PODER	RESPECTO A ELLO MORGAN (1995) PLANTEA
El uso de la estructura, reglas y reglamentos de la organización	<p>(...) la estructura de la organización suele usarse como instrumento político. (...) (en muchas ocasiones) el tamaño y la situación de un grupo o departamento dentro de una organización suelen proporcionar un índice de su poder dentro de la superestructura. (...) Todos los reglamentos burocráticos, criterios de toma de decisiones, planes y programas, requisitos de promoción y evaluación del trabajo, y otras normas que dirigen el funcionamiento de las organizaciones dan poder potencial tanto a controladores como a controlados. (...) La habilidad de usar las normas en provecho propio es una importante fuente del poder organizacional. (pp. 150 - 152)</p>
El control de los procesos de decisión	<p>(...) El control de los <i>procesos</i> de la toma de decisiones es normalmente más visible que el control de las premisas de decisión (...). Al determinar si una decisión puede tomarse y entonces ser remitida a la dirección apropiada, si debe ir ante un comité y qué comité, si debe ser apoyada por un informe completo, si aparecerá en un programa que es adecuado que tenga un duro recorrido (o un paso fácil), el orden de una agenda, e incluso si la decisión debería ser discutida al principio o al final de la reunión, un dirigente puede tener un impacto considerable de los resultados de la decisión. Las reglas básicas que guían la toma de decisiones son así importantes variables que los miembros de la organización pueden manipular y usar para sentar las bases en favor o en contra de una acción dada. (pp. 153 - 154)</p>

>> Sigue

Cuadro 3.1. (Continuación)

FUENTES DE PODER	RESPECTO A ELLO MORGAN (1995) PLANTEA
El control del conocimiento y la información	<p>(...) Frecuentemente la búsqueda del control de la información en una organización está ligada a cuestiones de la estructura organizacional. Por ejemplo, muchas batallas se han librado sobre el control y uso de un sistema informático centralizado, (...) el poder de muchos departamentos financieros y otros procesadores de información están ligados a este hecho. El personal financiero es importante no sólo porque controla los recursos, sino porque también define y controla la información sobre el uso de los recursos (...) tanto en la parte de aquellos que usan la información como base para controlar, como entre aquellos que están sujetos a ese control. (p. 155).</p>
Control de jurisdicciones	<p>(...) Dirigiendo y controlando las transacciones jurisdiccionales, la gente es capaz de conseguir un poder considerable. Por ejemplo, llega a ser posible controlar cambios que ocurren fuera del grupo, departamento u organización e introducir responsabilidades temporales. Uno adquiere conocimiento de interdependencias críticas sobre las cuales puede ser capaz de asegurar un grado de control. O se consigue acceso a una información crítica que ocupa una posición particularmente poderosa para interpretar lo que está ocurriendo en el mundo exterior, y así ayudar a definir la realidad organizativa que guía la acción. Se puede también controlar las transacciones a través de las jurisdicciones realizando una función neutralizadora que permita o incluso fomente ciertas transacciones mientras bloquea otras. (p. 156)</p>

>> Sigue

Cuadro 3.1. (Continuación)

FUENTES DE PODER	RESPECTO A ELLO MORGAN (1995) PLANTEA
Capacidad para hacer frente a la incertidumbre	(...) La habilidad de enfrentarse a la incertidumbre suele estar íntimamente relacionada con el lugar que uno ocupa en la división global de trabajo en una organización. Si generalizamos, la incertidumbre puede ser de dos tipos: a) Las incertidumbres del entorno (...) b) Las incertidumbres operativas (...) El grado de poder que proviene de la gente que puede hacerse cargo de ambos tipos de incertidumbre depende principalmente de dos factores: El primero, el grado de sustituibilidad de sus habilidades y, por tanto, la facilidad con la que puedan ser reemplazados. El segundo, la centralidad de sus funciones para las operaciones de la organización como conjunto. (p. 158)
Control de la tecnología	(...) El hecho de que la tecnología tenga un impacto decisivo en las relaciones de poder es una razón importante que explica que intentar cambiar la tecnología suele crear conflictos importantes entre jefes y empleados y entre diferentes grupos de la organización. Introducir nuevas tecnologías puede alterar el equilibrio del poder. (p. 159)
Alianzas interpersonales, redes y control de la “organización informal”	(...) Los líderes de los grupos informales pueden llegar a ser tan poderosos e influyentes en su grupo como cualquier norma, reglamentación o jefe, y llegar a ser fuerzas reconocidas y respetadas por la forma en que opera su área de la organización. (p. 162)
Control de las contraorganizaciones	(...) La estrategia de ejercer poder compensador proporciona así una manera de influir en las organizaciones donde no se es parte de la estructura de poder establecida. Articulando y trabajando para un sindicato, una asociación de consumidores, un movimiento social, cooperativa o grupo de presión –o ejerciendo los derechos ciudadanos y presionando en los medios de comunicación, el representante político de uno, o un organismo de gobierno– se tiene una manera de equilibrar las relaciones de poder. Mucha gente convierte en una carrera el hacer esto. (pp. 162 - 163)

>> Sigue

Cuadro 3.1. (Continuación)

FUENTES DE PODER	RESPECTO A ELLO MORGAN (1995) PLANTEA
Simbolismo y dirección del pensamiento	(...) Imágenes, lenguaje, símbolos, historias, ceremonias, rituales y todos los atributos de la cultura corporativa son herramientas que pueden usarse en la dirección del pensamiento, y a partir de ahí en la configuración de las relaciones de poder en la vida de la organización. Muchos directivos y dirigentes triunfadores conocen el poder de la imagen evocadora e instintivamente prestan una gran atención al impacto que sus palabras y sus acciones tienen en los que les rodean. (...) Al dirigir el significado de las situaciones de la organización de esta manera, pueden hacer mucho para configurar los modelos de la cultura y subcultura corporativa que les ayudarán a lograr deseados propósitos y objetivos. (p. 163 - 164)
Sexo y dirección de las relaciones de sexos [actualmente se habla de género]	(...) Frecuentemente se hace una gran diferencia entre si se es hombre o mujer. Muchas organizaciones están dominadas por valores relativos al sexo, que inclinan la vida de la organización en favor de un sexo en detrimento del otro. Así, como muchos escritores feministas han recalcado, las organizaciones suelen segmentar las estructuras de oportunidades y los mercados de trabajo de manera que capacitan a los hombres para alcanzar posiciones de prestigio y poder más fácilmente que a las mujeres y suelen operar de manera que producen inclinaciones relativas al sexo en la forma en que se crea y sostiene la realidad de la organización sobre las bases diarias. (p. 165)
Factores estructurales que definen el escenario de acción	(...) vemos cómo estructuras subyacentes o lógicas de cambio apuntalan las relaciones de poder. Un directivo puede controlar un presupuesto muy importante, tener acceso a información clave y tener una excelente dirección aparatosa, y ser una persona poderosa por todas estas razones. Pero su capacidad para extraer y usar estas fuentes de poder está apuntalada por varios factores estructurales, como el capital invertido que sostiene la organización. (...) Esta visión de la estruc-

>> Sigue

FUENTES DE PODER	RESPECTO A ELLO MORGAN (1995) PLANTEA
	tura profunda del poder nos lleva a reconocer la importancia de factores como las relaciones de clase en la determinación del papel que ocupamos dentro de las organizaciones y, de aquí, el tipo de estructura de oportunidad y poder al que tenemos acceso. Lo que dirige la atención a la forma en que los sistemas de educación y otros procesos de socialización configuran los elementos básicos de la cultura. Lo que dirige la atención a la lógica de acumulación del capital, que configura la estructura de la industria, niveles de empleo, modelos de crecimiento económico y posesión y distribución de la riqueza. (p. 169)
El poder que ya se tiene	(…) La presencia del poder atrae y sostiene a la gente que quiere probarlo y realmente sirve para aumentar el de los que ya lo tienen. Con la esperanza de conseguir favor, las personas pueden empezar a prestar apoyo incondicional a los poderosos para convencerlos de que están en el mismo bando. Cuando llega el momento de que el poderoso reconozca este interés con el apoyo activo, entonces la gente llega a estar realmente endeudada con el poderoso, con todos los tipos de toma y daca [dame] que entran en juego. (p. 172)

Del mismo modo, cada una de estas fuentes de poder según este autor puede ser definida (enmarcada, descrita) como:

Autoridad formal: Para Morgan (1995) la autoridad formal es aquella que está legitimada; se refiere, específicamente, a cómo a través de la historia esta ha sido señalada por tres características esenciales: carisma, donde las cualidades dan derecho a tener poder; tradición, cuando se respetan las costumbres y prácticas del pasado y encarna valores tradicionales; y burocrática-radical, cuando las personas insisten en que el poder depende de la forma correcta en que se aplican las reglas y los procedimientos formales. Según agrega Morgan (1995), el tipo más evidente en la mayoría de las organizaciones es burocrático y asociado a la posición que tiene.

Control de los recursos escasos: Para Morgan (1995) todas las organizaciones dependen del flujo adecuado de los recursos, tales como el dinero, los materiales, la tecnología, el personal y el apoyo a sus clientes, proveedores y la comunidad en general. Para el autor el acceso a cada uno de estos recursos genera poder y más aún cuando alguno de estos recursos

es escaso y alguien depende de su disponibilidad. Generalmente cuando se habla de los recursos, Morgan (1995) señala como recurso central el dinero, el cual se puede transformar en el recurso que necesita cada organización; del mismo modo, señala que en muchas organizaciones se mantiene un control en el flujo de fondos lo cual proporciona poder y permite que cada organización utilice sus recursos de manera discreta. El poder más maquiavélico es crear dependencia de un recurso a través de un control no planificado.

El uso de la estructura, reglas y reglamentos de la organización: Para Morgan (1995) la estructura de la organización se usa como instrumento político. Los planos para la diferenciación e integración organizativas, los diseños para la centralización y descentralización, y las tensiones que pueden surgir de la organización matriz, suelen imponer programas secretos relativos al poder, autonomía, o interdependencia de los departamentos y los individuos. Las tensiones rodean al proceso de diseño y rediseño de las estructuras. La gente procura preservar las estructuras existentes con el fin de proteger el poder que deriva de ellas. Las normas y reglamentos suelen demostrar que son de doble filo. Son así frecuentemente creadas, invocadas y usadas en una moda proactiva o retrospectiva como parte de un juego de poder. Todos los reglamentos burocráticos, criterios de toma de decisiones, planes y programas, requisitos de promoción y evaluación del trabajo, y otras normas que dirigen el funcionamiento de las organizaciones dan poder potencial tanto a controladores como a controlados. Las normas diseñadas para guiar y dinamizar las actividades pueden usarse casi siempre para bloquear actividades. La habilidad de usar las normas en provecho propio es una importante fuente del poder organizacional.

Control de los procesos de decisión: Morgan (1995) plantea que en los procesos de decisión existe un gran elemento de control, ya sea consciente o inconsciente; del mismo modo existen ciertos elementos de la cultura organizacional y del individuo que ejercen gran influencia en los resultados de las decisiones. Igualmente, se plantea que el control en el proceso de toma de decisiones está enmarcado en las actividades por las cuales se toman las decisiones. Las reglas básicas que guían la toma de decisiones son así importantes variables que los miembros de la organización pueden manipular y usar para sentar las bases en favor o en contra de una acción dada.

Asimismo, el proceso de toma de decisiones se reafirma recalcando la importancia de los compromisos particulares, seleccionando y evaluando las alternativas sobre las que se tomará la decisión y destacando la importancia de ciertos valores y resultados. Los que toman las decisiones pueden ejercer considerable influencia en la decisión que nace de la discusión y es en donde esta se convierte en una fuente de poder.

El control del conocimiento y la información: Para Morgan (1995), una de las fuentes principales de poder es el control del conocimiento y la información. Por una parte se plantea cómo la estructura de la organización –especialmente las divisiones jerárquicas y departamentales– incide directamente en la manera como fluye la información dentro de las organizaciones; del mismo modo, tener influencia directa en el flujo de esta información hace que el poder sea considerable. Igualmente, Morgan plantea que

“en la práctica la tecnología suele usarse para incrementar el poder central. Los diseñadores y usuarios de tales sistemas son agudos conocedores del poder de la información, descentralizando ciertas actividades mientras centralizan la vigilancia continua de su actuación” (1995: 155).

Es así como un aspecto final del poder se refiere al uso del conocimiento y la experiencia como medio de legitimar lo que a uno le gustaría hacer, en donde Morgan se refiere a que

“el experto suele estar acompañado de una aureola de autoridad y poder que puede añadir un peso considerable a una decisión que descansa en el equilibrio pero que ya ha sido tomada en las mentes de los actores clave” (1995: 156).

Control de límites y jurisdicciones: En palabras de Morgan (1995) la noción de jurisdicción se usa para la relación entre diferentes elementos de una organización. Así podemos hablar de los límites entre diferentes grupos de trabajo o departamentos, o entre una organización y su entorno. Dirigiendo y controlando las transacciones jurisdiccionales, la gente es capaz de conseguir un poder considerable, se puede también controlar las transacciones a través de las jurisdicciones realizando una función neutralizadora que permita o incluso fomente ciertas transacciones mientras bloquea otras. Complementa lo anterior con el argumento de que

“la dirección jurisdiccional puede ayudar a integrar una unidad con el mundo exterior, o puede usarse para incomunicarla de manera que funcione autónomamente” (1995: 157).

Capacidad para hacer frente a la incertidumbre: Desde la perspectiva de Morgan (1995), y tal como se menciona en el Cuadro 3.1, la habilidad de enfrentarse a la incertidumbre suele estar íntimamente relacionada con el lugar que uno ocupa en la división global de trabajo en una organización, en donde el grado de poder que proviene de la gente que puede

hacerse cargo de todo tipo de incertidumbre depende principalmente del grado de sustituibilidad de sus habilidades y, por tanto, de la facilidad con la que puedan ser reemplazados y de la centralidad de sus funciones para las operaciones de la organización como conjunto.

Control de la tecnología: Para Morgan (1995) la tecnología proporciona a sus usuarios la capacidad de lograr resultados sorprendentes en una actividad productiva, y también la habilidad de manipular su poder productivo y hacerlo trabajar eficientemente para sus propios fines, por lo cual introducir nuevas tecnologías puede alterar el equilibrio del poder, en donde aquellos que en su puesto de trabajo controlan su tecnología, su maquinaria y sus actividades tienen más poder que aquellos nuevos que la desconocen, por lo cual Morgan (1995) señala que “la gente manipula y controla su tecnología, sólo cuando pueden dar la vuelta a normas, reglamentos y descripciones de trabajo” (1995: 160).

Alianzas interpersonales, redes y control de la organización informal: Respecto a esta fuente de poder Morgan (1995) plantea que los líderes de los grupos informales pueden llegar a ser tan poderosos e influyentes en su grupo como cualquier norma, reglamentación o jefe, y llegar a ser fuerzas reconocidas y respetadas por las formas en que opera su área de la organización, por lo cual se señala que una fuente de poder es esa capacidad de controlar lo informal en cada organización. Se refiere también al más allá de cada uno de los miembros de la organización como la dependencia psicológica o emocional de otro llega a ser particularmente significativo cuando la parte dependiente adquiere un poder considerable de otras fuentes.

Control de las contraorganizaciones. “Los sindicatos son los más obvios de éstas”, dice Morgan (1995: 162). Plantea, además, que

“cada vez que un grupo de personas se las arregla para construir una concentración de poder en relativamente pocas manos, no es inusual para las fuerzas opuestas coordinar sus acciones para crear un bloque de poder rival” (1995: 162).

Adicionalmente, plantea que el gobierno y otras organizaciones reguladoras progresan como restricción del abuso del poder monopolizador. La estrategia de ejercer poder compensador proporciona así una manera de influir en las organizaciones donde no se es parte de la estructura de poder establecida, en la cual, a partir de la articulación y el trabajo encaminado a un sindicato, una asociación de consumidores, un movimiento social, cooperativa o grupo de presión se tiene una manera de equilibrar las relaciones de poder.

Simbolismo y dirección del pensamiento. Para Morgan (1995) cuando un líder o dirigente está en su labor en efecto maneja una forma de poder simbólico que ejerce una influencia decisiva en cómo la gente percibe sus realidades y de ahí su forma de actuar. Por ello mismo, las imágenes, lenguaje, símbolos, historias, ceremonias, rituales y todos los atributos de la cultura organizacional son herramientas que pueden usarse en la dirección del pensamiento, y a partir de ahí en la configuración de las relaciones de poder en la vida de la organización. Muchos miembros de la organización conocen detalladamente la manera en que los marcos psicológicos, apariencias y estilos de comportamiento pueden añadirse a su poder. Morgan (1995) también señala que las apariencias, las formas de comportarse y las acciones de cada uno de los miembros de la organización representan o manifiestan una forma simbólica de poder, en la cual cada uno, de acuerdo con cierto patrón de comportamiento, ejerce influencia sobre otro.

Sexo y dirección de las relaciones de sexo: Al respecto Morgan (1995) expone que muchas organizaciones están dominadas por valores relativos al sexo [actualmente se habla de género], que inclinan la vida de la organización en favor de un sexo en detrimento del otro. Así como las organizaciones suelen segmentar las estructuras de oportunidades y los mercados de trabajo de manera que capacitan a los hombres para alcanzar posiciones de prestigio y poder más fácilmente que a las mujeres y suelen operar de manera que producen inclinaciones relativas al sexo en la forma en que se crea y sostiene la realidad de la organización sobre las bases diarias; en este orden de ideas, lo que Morgan (1995) pretende decir es que las sutilezas asociadas al sexo suelen crear diferentes experiencias de la misma situación organizativa y presentan muchos problemas prácticos en la manera de interactuar de hombres y mujeres sobre unas bases cotidianas.

Factores estructurales que definen el escenario de acción. Para Morgan (1995) una de las cosas sorprendentes que uno descubre al hablar con los miembros de una organización es que todos se sienten generalmente atrapados en algún grado entre las fuerzas internas de la organización o en términos de exigencias impuestas por el entorno. Según Morgan (1995) las estructuras subyacentes o lógicas de cambio apuntalan las relaciones de poder, podemos ver a las personas como agentes o portadores de las relaciones de poder implícitas en una estructura más amplia de la sociedad. Con ello, se señala que las fuentes de poder pueden ser innatas pero la última fuente es la estructura de la actividad productiva que hace tan significativo ese poder.

El poder que ya se tiene. Para Morgan (1995) El poder es camino hacia el poder, y uno puede usar el poder frecuentemente para adquirir más. La presencia del poder atrae y sostiene a la gente que quiere probarlo y realmente sirve para aumentar el de los que ya lo tienen.

El poder en la cultura occidental está muy asociado con los aspectos de orden económico, como una de las fuentes de poder estudiadas en las páginas anteriores. Por tal razón, es importante revisar con cuidado cómo se ha construido ese poder en Occidente y la manera en que fenómenos de esta naturaleza empiezan a incidir en la cohesión social, hasta el punto de integrar países como sucede con la Unión Europea donde, por ejemplo, se tiene el Euro como moneda única; esto, sobreponiéndose a los escépticos que llegaron a vaticinar el “fin de la historia”. Las fuentes de poder y lo que de ellas se deriva son elementos base del análisis en el siguiente punto, al reconocer la crisis económica y financiera por la que atraviesa actualmente una parte importante de los países desarrollados.

LA DIVISIÓN SOCIAL DEL TRABAJO Y LA SOLIDARIDAD COMO ELEMENTO DE COHESIÓN SOCIAL

El filósofo y sociólogo francés Emilio Durkheim³⁷ plantea las ideas fundamentales sobre un fenómeno social que ha caracterizado los diferentes tipos de sociedades: la división social del trabajo. Para él, este fenómeno se constituye en ley, por presentarse tanto en la esfera de lo natural como en la vida social, que además ha sido un fenómeno generalizado y en el grado de división podría llegar a infinito. Tema que ha sido tratado desde Adam Smith, básicamente a partir de perspectivas económicas, que han dejado de lado análisis sociológicos que contribuyen al entendimiento de fenómenos de naturaleza social. Los economistas siempre han visto la división del trabajo como una fuente de progreso y como condición necesaria de la sociedad, hasta al punto de considerarla una “ley superior”.

La división social del trabajo, tal como los demás fenómenos objeto de estudio, deben explicarse en parte por la función que cumplen, tal como ha ocurrido al transcurrir la historia con los paradigmas de las Ciencias Naturales. Para Durkheim, la biología es un buen ejemplo de la explicación de los hechos a través de la identificación desde la función cumplida. En este sentido existen algunos elementos que son fundamentales para poder entender la división social del trabajo. En primer lugar, la división tiene un componente dinámico, que posibilita el cambio, la transformación y el movimiento que por naturaleza son propios de su esencia, la cual se manifiesta de manera importante en todas las esferas de la vida social, entre los escenarios de acción donde se demuestra: la esfera política, la función administrativa, la actividad judicial, artística y científica.

³⁷ Emilio Durkheim es uno de los más connotados pensadores del siglo XIX que fundó la sociología clásica francesa y que conjuntamente con Max Weber y Karl Marx desarrollaron los postulados de la disciplina sociológica. Entre los principales trabajos realizados por Durkheim se encuentran *El suicidio*, *Las formas elementales de la vida religiosa* y *La división social del trabajo*.

Un elemento de la división social del trabajo es la construcción moral, donde el individuo tiene dos opciones frente a la división del trabajo: aceptar o no hacerlo. Durkheim se plantea la gran pregunta: ¿Ser un todo completo o ser un órgano de un organismo? La vida social en la que los individuos desarrollan su accionar plantea la dicotomía entre ser generalista o especialista. La idea de lo general es equiparable a lo antisocial y al diletantismo, lo que no constituye un valor moral. La especialidad, por el contrario, constituye un elemento central en la vida de la sociedad. Durkheim (1893) señala: “(...) ponte en un estado de llenar una función determinada”.

Para poder entender la división social del trabajo, debe estudiarse desde las causas, la función que cumple, las condiciones de dependencia; al mismo tiempo que observarlo y compararlo con el sentido común. Incluso, la opinión pública, en el decir de Durkheim (1893), “Aun cuando mande a los hombres especializarse, parece siempre temer que se especialicen demasiado”. La división social del trabajo presenta dos sentidos de la función; el primero está asociado a los sistemas de movimientos vitales, y el segundo se expresa con movimientos y necesidades; por lo tanto, se hace indispensable identificar la necesidad a la que corresponde la división social del trabajo y en esa medida se podría identificar la función que cumple dentro del sistema.

Durkheim encuentra que existe en el contexto social un hecho que crea entre dos o más personas un sentimiento de solidaridad. Esta solidaridad se divide en orgánica y mecánica. La primera se encuentra articulada a la complementariedad entre los individuos; en otras palabras, la solidaridad orgánica se basa en la diferencia y el mutuo complemento, mientras que la solidaridad mecánica se caracteriza por la indiferenciación entre los actores sociales. La solidaridad es fundamental a la hora de buscar la integración del cuerpo social y asegurar su unidad, es decir, la solidaridad garantiza el orden, la armonía y la cohesión social.

LA SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES Y LA PERSPECTIVA CRÍTICA DE LA TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES

La mayoría de los textos sobre organización se preocupan por los problemas empresariales vistos desde la gerencia. Temas como la eficiencia, el control y el desempeño organizacional son los preferidos de los estudiosos. Esto es comprensible si se entiende que es producto de la supremacía de los enfoques funcionalistas inspirados por las escuelas de administración más tradicionales y por consiguiente en la esfera de la investigación que tiene como unidad de análisis la organización, en particular la organización empresarial. Al respecto Pfeffer (1997), al citar a Morgan, señala:

El paradigma funcionalista ha proporcionado las bases de la mayor parte de la teoría e investigación moderna sobre el tema de las organizaciones. La perspectiva... nos alienta a entender la función de los valores como una variable independiente en el proceso de investigación. ... La teoría funcionalista típica

camente ha considerado a las organizaciones como un fenómeno problemático y ha visto el problema de la organización como sinónimo del problema de la eficiencia y, en fechas más recientes, de la eficacia (Morgan, 1990: 15).

De otro lado, las convenciones lingüísticas y metas teóricas dan como resultado el considerar que muchos de los efectos en las organizaciones son inevitables y se producen sin intervención de los individuos. En este sentido, pretenden hacer entendible que en aras de la eficiencia, los despidos y los cierres de empresas son producto de la competencia, de las restricciones y son absolutamente necesarios para que la organización perdure.

Pfeffer (1997: 244) agrega:

El lugar de los que resultan perjudicados por el movimiento en pro de la eficiencia, el hecho de que algunos sean colocados en posición de desventaja por los controles organizacionales y la posibilidad de que los pactos puedan y sean elegidos, son aspectos que a menudo brillan por su ausencia en los análisis.

Por esta razón han sido tan criticados los teóricos de la organización y son tildados de “servidores del poder” (Baritz, 1960). Hoy por hoy se plantea un estudio de la organización mucho más metódico, con un enfoque crítico que integra los diversos niveles de razonamiento sociológico y que deja de lado el análisis simplista-funcionalista y desde el poder gerencial. Es así como Jermier (1982) & Perrow (1992), cada uno por su lado, señalan:

Los teóricos de las organizaciones no mencionan la mayor parte de las características indeseables de la sociedad capitalista moderna y presentan la apariencia de neutralidad de los valores, cuando en realidad encubren una tendencia política conservadora. Esto pone en peligro la función social del campo hasta el punto en que la teoría de la organización sirve primordialmente al interés dominante del capital, en lugar de a la sociedad en su conjunto (Jermier, 1982: 204).

[...] somos prisioneros intelectuales de las organizaciones que estudiamos y, de este modo, nos preocupamos por ciertos supuestos improductivos. ...No hemos pagado nuestra deuda con la sociedad al dedicar ...aproximadamente una cuarta parte de nuestros esfuerzos a aplicar nuestra pericia organizacional a los problemas públicos urgentes y, en particular, a los que carecen de poder. ...Pongo en tela de juicio el supuesto de que la eficiencia puede estudiar la supervivencia, la legitimidad, el crecimiento o las utilidades, con lo que se desatiende a los múltiples interesados dentro de la organización y fuera de ella, que tienen nociones muy diferentes [...] de la consecución de las metas. ...Debemos cuestionar nuestra tendencia evolucionista que considera que las organizaciones son entidades complejas y eficientes, seleccionadas por un ambiente indiferente, y ver en cambio la aparición, desaparición y cambio de las organizaciones como un proceso de pérdida de las formas y reducción de la adaptabilidad (Perrow, 1992: 371).

Tal como lo comprueban las citas anteriores, como contraposición a los estudios funcionalistas empezaron a aparecer los investigadores con sus estudios críticos sobre la organización, en especial aquellos estudios que tienen una importante base empírica, tal como lo señala Pfeffer (1997):

La teoría de las organizaciones es, después de todo, una ciencia social, aunque la filosofía y el razonamiento moral son importantes e interesantes, la teoría crítica ha tenido y probablemente tendrá su efecto más significativo allí donde se plantean los estudios de la organización en un ámbito que tiene implicaciones empíricas comprobables (Pfeffer, 1997: 245).

En la visión marxista de la teoría organizacional hay por lo menos dos temas que son centrales en el análisis. El primero tiene que ver con la estructuración del trabajo en la organización y el segundo, la comprensión de las relaciones entre empresas, y de éstas con el Estado. Desde el punto de vista funcionalista y organicista, en el mejor sentido de Darwin, en las ciencias naturales, y de Durkheim, en la sociología, las organizaciones se ven enfrentadas a presiones, contingencias y en especial a la competencia vía desarrollo de nuevas tecnologías, consideraciones de tipo ambiental (Donaldson, 1985; Lawrence & Lorsch, 1967 y Woodward, 1970). En parte lo que se plantea aquí es un determinismo social, en el que las organizaciones y sus gerentes, producto de las consideraciones externas, “saben lo que tienen que hacer”.

La teoría crítica sobre las organizaciones presenta algunos planteamientos divergentes en relación con estos postulados. El primero, considera que el control es el objetivo de los pactos organizacionales y no la eficiencia, como pregonaba la teoría funcionalista. Lo fundamental es controlar los procesos laborales, así sea claro que en el análisis de todos los componentes organizacionales se puedan evidenciar ventajas y desventajas. (Stone, 1973; Braverman, 1974; Marglin, 1974; Goldman & Van Houten, 1977; Clawson, 1980 y Pfeffer, 1994). En el mismo sentido, Spenner (1990) dice que existen por lo menos dos dimensiones de la habilidad: la complicidad sustantiva (el nivel, alcance e integración de las tareas mentales, manipuladoras e interpersonales de un puesto) y autonomía-control (la discrecionalidad o libertad de acción en un puesto para controlar el contenido, la manera y la velocidad en que se realizan las tareas), (Spenner, 1990: 402 - 403).

Finalmente, se consideran los fenómenos de integración, cohesión, poder y dominación que se han presentado en el sistema financiero internacional y en particular el caso colombiano, que ha sido el paradigma de los procesos de integración organizacional en este país y que ha transformado las relaciones sociales en las organizaciones, pero también las relaciones entre los demás agentes sociales.

TRANSFORMACIÓN DE LAS RELACIONES DE AUTORIDAD EN RELACIONES DE CONFIANZA

El poder y en especial las relaciones de poder son uno de los componentes principales para la formación y el funcionamiento de las organizaciones; la autoridad, y de una forma diferente la colaboración, la cooperación y la solidaridad conllevan implícitamente ejercicios o relaciones de poder³⁸. Russell (1938) plantea que el poder es el objeto principal de investigación en las Ciencias Sociales, donde toda relación social incluye una relación de poder. Para Foucault (1982) el poder está fuertemente enraizado en las conexiones sociales; no es algo que se reconstituye por encima de la sociedad como una estructura suplementaria, como “una sociedad sin relaciones de poder sería solamente una abstracción”. Los diferentes autores y escuelas de pensamiento nombran de forma diferente a los actores que participan de una relación de poder dentro de una organización³⁹. En el presente artículo se plantea al demiurgo de la gerencia, en términos de Mills (1966), para representar a los gerentes, accionistas, líderes o dueños de los medios de producción; y a los sindicatos, en términos de Dahrendorf (1959), para representar a los trabajadores, asalariados o dueños de la mano de obra. Por la naturaleza misma de los individuos con intereses propios que los conforman, estos dos grupos tienden a situaciones de conflicto permanentes.

³⁸ Existen relaciones de poder en la colaboración, la cooperación y la solidaridad al generarse intervenciones con fines específicos de alguna de las dos partes (sean sujetos, objetos, artefactos, organizaciones, etc).

³⁹ Trabajadores, asalariados, cuellos blancos, gerentes, dueños de los medios de producción, demiurgos, los accionistas, los gerentes, los agentes, líderes, subordinados, etc.

En el presente capítulo se desarrollarán los temas del poder o autoridad y organización, poder y crecimiento económico: el surgimiento y el declive financiero en Occidente y su incidencia en las relaciones sociales y organizacionales, las relaciones económicas y de dominación en el ejercicio del poder: una mirada weberiana de la gestión y regulación, la colaboración, cooperación o solidaridad y organización; y, por último, del poder a la confianza: fundamento de las formas de relación, una aproximación desde Luhmann.

PODER O AUTORIDAD Y ORGANIZACIÓN

Desde la sociología del trabajo, de las organizaciones y de las empresas se pueden analizar los conceptos de poder y de autoridad para explicar los fenómenos de dominación, agrupamiento y control, fundamentos para la formación y funcionamiento de las organizaciones. Antes de proponer un análisis crítico de los conceptos, es necesario contextualizar los desarrollos teóricos sobre el poder y la autoridad desde la perspectiva sociológica.

En el desarrollo de las Ciencias Sociales, los conceptos proveen categorías para la clasificación, organización y almacenaje de la experiencia, con lo que contribuyen a las ideas formadas en el proceso de la abstracción. Por esta razón, los conceptos dependen de la perspectiva que intente analizar o explicar un fenómeno de la realidad. En este orden de ideas, el poder y la autoridad como conceptos van a depender de la perspectiva que analice la organización. Para Hatch y Cunliffe (1997), “Los teóricos de la organización a menudo justifican la diversidad de la Teoría Organizacional y sus múltiples perspectivas por la complejidad de la organización”. La complejidad de la organización permite un desarrollo conceptual diverso difícil de contrastar con una única realidad, porque cada organización tiene su propia realidad.

Los teóricos clásicos, desde la Sociología, plantearon su explicación del funcionamiento de las organizaciones de dos formas: para Durkheim, Weber y Marx, es la industrialización del trabajo y las consecuencias en los trabajadores la manera de entender las relaciones dentro de la organización; para Taylor, Fayol y Barnard, al resolver los problemas prácticos a los que se enfrentan los directivos, es posible entender la organización.

En el primer grupo se encuentra Marx, para quien desde el estructuralismo la tensión entre capital y trabajo, se convierte en el fundamento del poder y la autoridad en las organizaciones; esta relación de poder entre los dueños de los medios de producción y los trabajadores trasciende de la organización hacia la sociedad. Existe una rivalidad entre las dos clases originada en la forma como se distribuyen las utilidades que resultan de la interacción del capital y del trabajo en un proceso productivo.

Los sistemas de control que aparecen en la lógica de la organización, se convierten en otra causa de antagonismo entre dueños de los medios de la producción y los trabajadores quienes se resisten a aceptarlos. Los capitalistas tienden a usar su poder para quitarles facultades a los trabajadores (Dahrendorf, 1959).

Dentro del segundo grupo, Taylor, en su metodología científica para descubrir técnicas más eficientes de trabajo manual, sostenía que si se aplicaba correctamente la gerencia científica, ayudaría a explotar plenamente las eficiencias de la especialización laboral a través de un estricto control de los empleados que desarrollaran trabajos físicos altamente especializados. El sistema taylorista debilitó la autoridad de los trabajadores y de los maestros de obra pues introdujo el control y la supervisión por parte de la gerencia, y al ofrecer pagos diferenciales acorde a rendimientos, erosionó la solidaridad entre los empleados, con la aparición de sistemas gerenciales de control. Además, en este grupo de pensadores se encuentra Fayol, para quien la armonía y la unidad de sentimientos contribuían en gran manera al óptimo funcionamiento de una empresa, donde las responsabilidades de un administrador son: planeación, organización, liderazgo, coordinación y control. En este grupo con Weber, aparece la definición conceptual de las principales características de la sociedad industrial, como lo es el crecimiento de la burocracia, con virtudes racionales que permiten una autoridad formal basada en reglas y procedimientos precisos y generalizados (Hatch y Cunliffe, 1997).

Sin desconocer la relevancia que Taylor y Fayol le dieron al concepto de poder y la autoridad, desde la segunda perspectiva es necesario ampliar la propuesta de Weber, quien a partir del funcionalismo analiza la esencia de la economía, y define la comunidad económica, comunidad de gestión y de regulación, donde bajo una concepción materialista realiza una descripción de la operación de la economía, por medio de la comunidad como unidad de análisis, y de los conceptos de propiedad, monopolio y comunidad de interesados. En el principio de comunidad el fin y los intereses son los fundamentos, la estructura y la legalidad son los resultados.

Weber realiza una distinción entre el poder y la autoridad; el poder es definido como la posibilidad de obtener el cumplimiento por parte de otros al dar dirección a sus conductas a través de imposiciones, que incluso pueden llegar a ser arbitrarias. Mientras que la autoridad está definida por la legitimidad que se logra al ser aceptado por el otro. En conclusión, es posible decir, en términos de Weber (1995), que la autoridad implica tener poder; pero no siempre el poder implica autoridad.

Weber no desarrolla una tipología del poder sino una de autoridad, destaca la existencia de tres tipos principales de autoridad legítima: autoridad tradicional, carismática y la racional, legal o burocrática.

Por medio de ejemplos de cada tipo de autoridad legítima, recrea fenómenos de dominación, agrupamiento y control, en el funcionamiento de organizaciones como los clanes, las familias, las sociedades medievales y las empresas industriales⁴⁰. De esta forma es la autoridad o la representación del poder un elemento indispensable desde esta concepción funcionalista para la existencia de la organización.

Para Weber la organización burocrática es la estructura más racional en las sociedades industriales; por medio del principio de legitimidad, el conjunto de funciones pasa a ser la sociedad. El control es una de las funciones más importantes socialmente reconocidas, convirtiéndose en el fundamento de la subordinación, característica de lo “organizado” (Weber, 1995).

PODER Y CRECIMIENTO ECONÓMICO: EL SURGIMIENTO Y EL DECLIVE FINANCIERO EN OCCIDENTE Y SU INCIDENCIA EN LAS RELACIONES SOCIALES Y ORGANIZACIONALES⁴¹

Rosenberg y Birdzell (1986), dan inicio a sus planteamientos a partir de la consideración sobre dos modelos que podrían explicar la organización del sistema económico. “La economía puede ser organizada por relaciones de mercado o por relaciones de jerarquía, o por la combinación de las dos”. Frente a estos dos modelos también puede señalarse que la posibilidad de la combinación que surge de ellos es bastante amplia, y que de alguna manera, los diferentes recursos existentes en una sociedad requieren de un sistema de cooperación, solidaridad y mutua colaboración inter y extra organizacional. Integrado a los elementos anteriormente descritos, es precedente señalar cómo, a través del desarrollo de la humanidad, las condiciones mínimas de existencia han sido para un grupo minoritario de personas. Solo una pequeña proporción de los habitantes del mundo ha podido vivir en condiciones propiamente humanas; la mayoría ha estado expuesta a grandes condiciones de pobreza, lo que ha generado una gran desigualdad social y diferenciación en el acceso a los servicios sociales, económicos y privilegios políticos.

⁴⁰ Para este tipo de organizaciones Mills, en 1966, propone que el poder puede ser delegado en un nivel medio de trabajadores y que esta delegación les permitía ejercer autoridad y les brindaba un estatus y un prestigio reconocido socialmente.

⁴¹ El presente documento pretende dar cuenta de los aspectos más importantes, pero a su vez, tener una posición crítica sobre el crecimiento económico en Occidente y los factores que tradicionalmente se han expuesto para explicar las condiciones de subdesarrollo de gran parte de los países de América Latina. Se pretende discutir los elementos de dependencia en la esfera geopolítica que han tenido durante los siglos anteriores gran parte de los países y que constituyen elementos centrales en el análisis económico y político de la región. La presente síntesis crítica toma como documento central el siguiente texto: Rosenberg, Nathan. & L. E. Birdzell, Jr., 1986. “Preface & Introduction”, *How the West Grew Rich: The Economic Transformation of the Industrial World*, New York. Basic Book Inc., pp. 50-77.

También es cierto, como lo señalan los autores citados, que en los procesos de expansión económica se han presentado importantes cambios en las formas de consumo, por ejemplo los procesos de bancarización (aumento en la tendencia de los individuos a tener relaciones con organizaciones bancarias) crecen en el mundo, pero las relaciones entre los consumidores bancarios con sus organizaciones, se presentan cada vez en mayores condiciones de impersonalidad y de flexibilizaciones de las relaciones sociales y en los medios que utilizan, en el tipo de trabajo que realizan y en las condiciones materiales de vida.

Cada vez más se realizan estudios sobre la pobreza⁴², pero no es suficiente con la cuantificación estadística de la pobreza, ni entender los procesos de transición de la misma; no es de esta manera que se explican los diferentes fenómenos sociales. Tal como lo señalan los autores citados, no basta con explicar las diferencias individuales entre los pobres y los ricos, a partir de señalar que los segundos tienen más dinero; se hace necesario poder entender cómo se construyen las relaciones de subordinación, autoridad y cómo se evidencia el poder. El análisis debe ser más amplio en el contexto de las condiciones sociales y el tipo de vida que tienen los integrantes de una determinada sociedad. Como lo señalan Rosenberg y Birdzell (1986), es ampliamente conocido que los indicadores económicos y estadísticos son imperfectos para explicar el bienestar material de los países. De todas formas el explicar cómo se da ese tránsito de la pobreza a la opulencia, no es un trabajo fácil y requiere gran análisis y profundos desarrollos conceptuales, pero adicionalmente demanda la capacidad de entender el medio socioeconómico en el que se desarrollan las acciones sociales. Sin lugar a dudas, “la historia de pasar de la pobreza a la opulencia, presenta grandes misterios y sorpresas, triunfos y tragedias” (Rosenberg y Birdzell, 1986: 5).

Tradicionalmente se han expuesto múltiples razones para intentar explicar las condiciones de pobreza y subdesarrollo de los diversos países, explicaciones que los autores denominan “explicaciones previas”, que pasan por los siguientes factores: a) Poco desarrollo de la ciencia y de la innovación; b) Dificultad con los recursos naturales; c) Explicaciones de carácter psicológico de los individuos frente a consideraciones de inferioridad; d) Aspectos relacionados con la “suerte”; e) Condiciones de mala conducta ante la inequidad y explotación de los trabajadores; f) Inequidad frente a los ingresos, lo que extrema la pobreza y fomenta la inequidad; g) Explotación extrema tanto de países como de individuos;

⁴² Ver los estudios del Banco Interamericano de Desarrollo, los informes de Naciones Unidas, los documentos de la OIT, los estudios del Banco Mundial, las conclusiones de las cumbres mundiales del G-8, entre otros.

h) Características marcadas por el colonialismo y el imperialismo del que han sido víctimas algunos países; i) La esclavitud que dejó las sociedades en desigualdad de condiciones y bastante fragmentadas.

Las anteriores consideraciones han sido las explicaciones más clásicas en los países subdesarrollados y en vía de desarrollo, pero hoy se abren paso algunas explicaciones que pretenden abordar la problemática desde una perspectiva más integrada y hacen uso del enfoque sistémico.

La explicación del enfoque sistémico para entender el crecimiento económico de Occidente hace uso de la historia como disciplina y recoge elementos desde las disciplinas científicas en las ciencias básicas. Reconoce que el desarrollo y crecimiento económico de Occidente está asociado con la innovación en el comercio y la producción, los desarrollos tecnológicos y las formas organizativas, articulados a la acumulación de capital, al trabajo y a la aplicación de los recursos naturales. La innovación se considera un factor determinante en el desarrollo de Occidente: innovación en los productos, en los servicios, en las instituciones y en la organización. La innovación requiere abordar la incertidumbre, la investigación, la exploración, el riesgo financiero, la experimentación y el descubrimiento. (Birdzell, 1986: 20).

Para entender el sistema de crecimiento económico de Occidente es necesario identificar la aparición de un escenario de gran autonomía, no sólo en la economía, también en la política, la religión, las artes, la literatura, la ciencia y la música, entre otras, y una clase comerciante dispuesta a asumir riesgos. Los nuevos planteamientos del sistema de crecimiento económico de Occidente involucran aspectos adicionales a los anteriormente expuestos, tales como: a) Innovación en los diferentes oficios y el descubrimiento de nuevos recursos; b) Innovación que posibilite costos más bajos en la producción; c) Innovación para la incorporación de nuevos productos al mercado; d) El desarrollo de nuevos recursos e ideas innovadoras; e) Manejo de la incertidumbre y una orientación a la experimentación; f) Vencer la resistencia a la innovación, y g) Adquirir una gran diversidad tanto en la innovación como en las formas organizativas.

Finalmente, existen unos elementos que pueden ser considerados claves en el desarrollo del sistema de crecimiento económico de Occidente, que están asociados con la autoridad y el manejo de los diferentes recursos necesarios para la experimentación. Adicionalmente, surgen otros elementos como la autonomía y la diversidad en los productos y los servicios, articulados a los tamaños y tipos, que integran las actividades de las empresas como el papel que cumplen en los diferentes mercados. Entender el crecimiento económico como sistema implica involucrar la división del trabajo, la política, la ciencia y en general, los diversos aspectos de la vida social.

Con los elementos anteriormente descritos, se puede intentar desarrollar la idea de relaciones económicas y dominación en el ejercicio de poder, al acudir a los planteamientos de Max Weber sobre el poder y la dominación y sus implicaciones en los modelos de gestión y los procesos de regulación social.

**RELACIONES ECONÓMICAS Y DE DOMINACIÓN EN EL EJERCICIO DEL PODER:
UNA MIRADA WEBERIANA DE LA GESTIÓN Y REGULACIÓN⁴³**

Weber (1995) plantea que “toda acción tiende a un fin establecido racionalmente, no puede considerarse economía” (p. 273), señala como ejemplo que no puede llamarse economía “una plegaria” o no puede llamarse economía el “pensar” por hecho racional que sea (p. 273). La economía tiene un sentido exclusivo para Max Weber, lo que significa que desde el punto de vista económico existen dos clases de actores sociales. Aquellos que tienen una serie de necesidades y aquellos que tienen un “acervo escaso de medios”; tanto el primero como el segundo poseen un comportamiento específico. La especificidad radica en que se supone la escasez de una manera subjetiva y, por lo tanto, toda acción está orientada por esta situación.

Las gestiones de orden económico se desarrollan básicamente desde dos puntos de vista diferentes. Por un lado, los requerimientos de cubrir las necesidades y, por otro, la representación de una economía de lucro. En esta medida la acción social se da a partir de la cobertura de las necesidades de lucro, lo que significa que la escasez de algunos bienes deseados, garantiza la consecución de ganancias, al disponer de los bienes escasos. De otro lado, existen comunidades de regulación económica, entre las cuales se cuentan comunidades políticas, religiosas, entre otras. Weber señala que es muy raro encontrar comunidades que de algún modo no estén determinadas económicamente.

Otro aspecto central en el pensamiento weberiano⁴⁴ son los conceptos de relaciones económicas abiertas y cerradas, donde media el tema de la competencia, es decir, la competencia se encuentra involucrada en todas las clases de comunidad; ésta y las probabilidades económicas son importantes para explicar en parte el accionar en la sociedad.

⁴³ El presente documento pretende hacer un análisis crítico de los planteamientos desarrollados por Max Weber, a propósito de los componentes de la vida económica y sus relaciones en la vida social, donde privilegia la acción social como forma de interacción. La referencia completa del texto es: Weber, Max. 1995. “Les Relations économiques des communautés” *Économie et Société* 2 Paris, plon, pp. 50-77.

⁴⁴ Aquí es importante tener presente que para Weber el elemento central del análisis está basado en la Acción Social, por lo cual todas las representaciones están en manos de los actores y estos a su vez tienen acciones racionales con arreglo a fines y con arreglo a valores.

Tanto los puestos de trabajo en general como los cargos públicos en particular son limitados, por tal razón se evidencia una competencia que dinamiza la vida económica. La señalada relación entre competidores y las posibilidades de acceder a los cargos obliga a la re-limitación en números. Para resolver de una manera más objetiva el problema se hace necesario identificar algunas características comprobables como el sexo, la raza, el idioma, entre otros, para poder basar la exclusión de ciertos actores sociales, lo que constituye de paso la noción jurídica de los excluidos.

Los elementos anteriormente descritos dan origen al proceso de cierre de las determinadas comunidades y la creación de un espacio territorial de los actores, entre ellos los gremios y los grupos monopolistas. Para Weber, el cierre de las comunidades constituye “la fuerza impulsora del monopolio y las determinadas probabilidades, por regla general de tipo económico” (1995), en parte su finalidad es cerrarle en alguna medida a los actores externos las probabilidades económicas y sociales. Cada vez es más frecuente encontrar comunidades que se cierran con el fin de proteger sus intereses de carácter económico y posibilitar una mejor condición de competencia. Esto es lo que origina los diversos tipos de comunidad e intereses de carácter económico. La gran tendencia monopolizadora toma formas específicas en las diferentes comunidades humanas, que se empiezan a distinguir de otras mediante cualidades bastante específicas, a través de la ocupación en los distintos cargos, de los niveles y formas de educación, entre otras. Cuando las acciones comunitarias apuntan a formar una sociedad, ésta asume forma de corporación, que consiste en un grupo de personas privilegiadas que tienden a monopolizar, como una profesión, la disposición de los bienes sociales y económicos. Es importante señalar cómo la corporación admite sólo a aquellos que poseen unas características previamente definidas; en este sentido privilegian a personas que: a) se han preparado a través de un noviciado (iniciado en un profesión y preparado para ejercerla; b) han demostrado tener aptitud y se encuentran altamente calificadas; y c) lleva un período sin ganancias (beneficios) al prestar un servicio. Estos aspectos han tenido gran incidencia tanto en los procesos de monopolización como en las diferentes consideraciones de carácter económico que en realidad han jugado un papel fundamental por cuanto se constituye en un obstáculo en la respectiva comunidad.

Finalmente, hay dos aspectos que se consideran claves en el desarrollo del pensamiento weberiano en primer lugar, las consideraciones de las formas económicas y, en segundo, las formas de regulación económica. En las formas económicas se destacan: la economía fiscal y de mercado, la economía lucrativa, el mecenazgo, como aportaciones de carácter voluntario y los diferentes gravámenes que están asociados a situaciones de privilegio, que en las formas de regulación se constituyen conjuntamente con la cobertura o satisfacción de necesidades que desarrollan los individuos y se evidencian siempre a través de las luchas de intereses.

Otro elemento central en el análisis de los elementos sociológicos para entender la cohesión social, es el concepto de división social del trabajo y su función de solidaridad desarrollados por el sociólogo francés E. Durkheim que al igual que Max Weber, se constituyó en un clásico de la sociología moderna.

COLABORACIÓN, COOPERACIÓN O SOLIDARIDAD Y ORGANIZACIÓN

Muchos de los análisis realizados desde la Sociología se fundamentan en una crítica a los planteamientos funcionalistas propuestos por los defensores del poder y la autoridad como integradores de la organización, como es el caso de Dahrendorf (1959). Mientras que otros como Durkheim (1893) critican directamente los conceptos por medio de planteamientos opuestos como la solidaridad orgánica. En este análisis es posible encontrar que aunque las críticas metodológicas o conceptuales son igualmente válidas, se puede plantear que la colaboración, la cooperación y la solidaridad al ser conceptos diferentes con resultados distintos en la realidad, nacen de cierta forma de una relación de poder desde el momento mismo de la existencia de una comunicación entre los sujetos, donde por medio de la lingüística se plantea una relación de poder que a su vez permite una relación de dominación, agrupamiento o control.

Las sociedades se han transformado desde su concepción de tipo agrícola, medieval e industrial a unas de carácter postindustriales, donde la relación entre los grupos o clases sociales dentro de una organización con influencia en la sociedad (representadas en el presente texto por el demiurgo de la gerencia y los sindicatos), ha cambiado al pasar de relaciones de poder y autoridad a unas de colaboración, cooperación y solidaridad. Estos cambios que han ocurrido en la realidad organizacional fueron estudiados por las diferentes perspectivas sociológicas en su mayoría por medio de críticas a los postulados clásicos. Entre los que sobresalen los aportes de Dahrendorf (1959), Durkheim (1893) y algunos exponentes de la Escuela de Frankfurt.

Dahrendorf (1959), en su crítica a Marx, estudia en una sociedad capitalista los desarrollos de los conceptos de hegemonía frente al poder, con la diferencia entre contratos de asociación y dominación, donde la transformación de la relación de autoridad es una de las principales causas para el incremento de la intensidad del conflicto, por medio de la división del trabajo (dominación) y con la estructura (subordinación). Dahrendorf plantea en el siguiente párrafo su explicación de la transformación en la práctica de las relaciones entre las clases en un conflicto:

Algunos sociólogos industriales han negado que la categoría de autoridad se pueda aplicar de manera general a las empresas industriales incluso en casos precisos. Así, pues, NeuIoh opone “la organización unilateral industrial” caracterizada por las relaciones de autoridad al concepto (sociológicamente contradictorio) de “organización bilateral” donde “dirigentes y subordinados o sus representantes participan con derechos iguales en el proceso de toma de decisión” (Dahrendorf, 1959: 54).

Si bien los subordinados pasan a ser dirigentes ya no es posible hablar de subordinados propiamente. Mueller va más lejos aún; declara categóricamente que “las relaciones de subordinación en la empresa no son relaciones esencialmente de autoridad” (p. 171). “La tesis ... según la cual la empresa es una esfera de autoridad debe... ser rechazada”, afirma Mueller (p. 172) aunque señale un poco más lejos que “el sistema de dominación y subordinación en la organización industrial es esencial a la empresa” (p. 173). Se ve claramente, según esta última observación, que Mueller no se interesa por la realidad sino por el concepto de autoridad.

También la Escuela de Frankfurt, por medio de Max Horkheimer, critica la noción weberiana de legitimidad por su vínculo con la concepción de racionalidad. Para Weber la racionalidad debe ser examinada en dos niveles: primero, el nivel formal donde la racionalidad significa la adecuación entre medios y fines, y, segundo, en el nivel material, donde la racionalidad se plantea en los fines mismos. Para Horkheimer (1994) la racionalidad formal tiene un fundamento utilitario, propia de la sociedad burguesa, e implica una concepción subjetiva que depende de cada sujeto. Cuando la razón subjetiva se ocupa de fines, es conveniente sólo para los intereses del sujeto. “Para Weber, un fin no puede reivindicar ante la razón ninguna prioridad frente a otros, pues el poder sería tan razonable y tan irrazonable como la justicia” (Adorno y Horkheimer, 1994).

Para la Escuela de Frankfurt, especialmente para Adorno y Horkheimer, las relaciones de poder pueden ser materializadas en relaciones de autoridad y liderazgo que definen grupos específicos por medio de la legitimación. En la autoridad esta legitimación puede ser organizacional a través de sus normas y/o fines, mientras que el liderazgo aparece con ejercicios de poder en la interacción y dinámica de los grupos en la práctica. Es importante reconocer cómo estos autores proponen que en la relación individuo-organización está antepuesta la cultura, lo que significa que cada individuo hace parte de un grupo. Para el presente texto, los demiurgos de la gerencia o los sindicatos, grupos o sistemas, hacen parte de un sistema más general que los contiene: la organización. Las diversas formas del poder, ya sea la autoridad, la solidaridad, la cooperación o la colaboración, pueden explicarse desde la Escuela de Frankfurt, en un análisis descriptivo y normativo de la dinámica organizacional como sistema social.

Esta última interpretación es propuesta por Niklas Luhmann en su teoría de la sociedad, bastante cuestionada por algunas deficiencias teóricas pero que para los autores del presente texto es una buena plataforma para responder la cuestión central de las preguntas ¿Cómo se puede transformar el poder en confianza? y ¿Cuál es su impacto conceptual en los conflictos entre grupos en una organización?

DEL PODER A LA CONFIANZA: FUNDAMENTO DE LAS FORMAS DE RELACIÓN, UNA APROXIMACIÓN DESDE LUHMANN

Es posible encontrar ejemplos de la realidad de organizaciones contemporáneas donde su núcleo gira en torno a relaciones de colaboración, cooperación o solidaridad entre sus diferentes miembros. Existen perspectivas teóricas que abordan estas formas de relación desde la Economía, la Política o la Psicología. A continuación se limita al desarrollo teórico desde la perspectiva sociológica; al partir de una propuesta teórica de Luhmann con los sistemas sociales, se entiende al demiurgo de la gerencia y al sindicato como sistemas sociales que hacen parte de un sistema social superior que es la organización a la que pertenecen.

La razón más importante de la elección de Luhmann, es debido a que la Teoría General de Sistemas (TGS) es el fundamento de varios de los enfoques en la administración de teóricos contemporáneos que impulsan la colaboración, la cooperación y la solidaridad como métodos de funcionamiento de una organización con mayor grado de complejidad que las existentes en etapas sociales anteriores. Además la TGS eliminó algunas de las barreras que existían entre las diferentes ciencias o escuelas, y abrió paso a la investigación interdisciplinaria y revolucionó la manera de hacer ciencia (Rouleau, 2007).

En este análisis, la relación entre el grupo del demiurgo de la gerencia y del sindicato es ejercida al comunicarse. Para Luhmann el poder como medio de comunicación simbólicamente generalizado es estudiado y comparado con otros medios como el dinero, donde los sistemas sociales son concebidos como conflictos potenciales cuyas variaciones están en estrecha relación con la diferenciación sistémica y la evolución societal.

Para la presente exploración, el poder se relaciona con la Teoría de los Medios de Comunicación (TMC). Luhmann parte del supuesto básico en el que los sistemas sociales, sin excepción, se forman a través de la comunicación que involucra procesos de selección múltiple que se determinan entre sí a través de la anticipación o la reacción. La transmisión de selecciones está guiada por un código de símbolos generalizados como mecanismo adicional al lenguaje: los medios de comunicación.

Es la complejidad social lo que diferencia a la sociedad de otros tipos de sistemas, pero a la vez es la que permite que por medio de la confianza (mecanismo de reducción de esta complejidad), sea posible inyectar a proyecciones futuras sobre observaciones presentes de la realidad social, algún nivel de seguridad, sin garantizar altos grados de certeza sino simplemente niveles de relación (Luhmann, 1997).

Desde el punto de vista funcional, los medios de comunicación transmiten complejidad reducida. La función del poder como medio de comunicación es por tanto la de acabar con la discrepancia entre las selecciones de *Alter* y *Ego*, al regular las contingencias a manera de catalizador que acelera o retarda el proceso. De mayor a menor complejidad, los niveles de construcción sistémica son la sociedad, los subsistemas, las organizaciones y las interacciones. La evolución societal requiere en sus diferentes etapas de procesos como la diferenciación social en la que intervienen transferencias de selección sin perjuicio del nivel de contingencia y especialización. Si bien Luhmann no desprecia el análisis del ejercicio brutal y egoísta del poder, no lo considera como algo normal para la sociedad. Esta complejidad, Luhmann la plantea desde el punto de vista de lo real, lo social y lo temporal, orientados a objetos, sujetos y al tiempo, respectivamente. El grado de importancia de esta diferenciación se demuestra con el grado de análisis sobre los diferentes tipos de sistemas y de la complejidad de los mismos (Luhman, 1998).

Entonces es el poder como medio de comunicación simbólicamente generalizado, el que reduce la complejidad a través de la acción y no sólo por medio de la experiencia porque su código supone la existencia de individuos en los extremos de la relación. El fenómeno del poder conceptualizado por la Teoría de los Medios de Comunicación diferencia el código y el proceso de comunicación al eliminar el carácter de propiedad o facultad de una persona con respecto al poder que ejerce. La acción referida es aquella imputada al sistema y no a su entorno, en la que las personas como sistemas toman selecciones-acciones. El poder como atributo, habilidad o cualidad de su portador no debe ser ejercido total y permanentemente en tanto que le significaría un gran esfuerzo y a su vez le impediría la acumulación de poder valioso. De igual forma, si el poder se legaliza, pone en peligro de recusación a su portador mientras que el poder formulado adquiere carácter de amenaza (Luhmann, 1995).

En este caso, la relación existente entre el demiurgo de la gerencia y el sindicato puede desarrollarse bajo lógicas del poder representadas en la autoridad o bajo lógicas de la confianza en la cooperación, la solidaridad o la colaboración. Es entonces donde la confianza relaciona las acciones presentes proyectadas con las esperadas en el futuro. Al tener en cuenta que la función del poder, como medio de comunicación simbólicamente genera-

lizado, es la de transferir complejidad reducida, el código del poder es por tanto el encargado y su función se hace más crítica a mayor complejidad del sistema fruto de la evolución societal. Es la decisión del individuo o de los sindicatos, si otorgan o no confianza, y son las cadenas de acción las que consisten en el ordenamiento de procesos de poder que involucran a más de dos personas; sólo existen si el portador de poder interviene en ellas y se caracterizan por la reflexividad.

Es la relación entre la confianza y la desconfianza (confiar o no confiar) lo que se registra en la experiencia del individuo, que con el poder se compone de la distribución de preferencias para las alternativas y pasa a depender de las combinaciones. Cuando la violencia física es ejercida de manera intencional contra la gente, la evitación es eliminada por medio de la acción excluyendo la transferencia comunicativa de reducción de complejidad. De este modo, la violencia física no constituye poder, pero sí el caso extremo e inevitable de una alternativa de evitación que forma poder. Si bien la violencia física se convierte en una acción favorable a la formación de poder, en contraposición a su utilización de carácter universal, no le es posible explotar directamente su plusvalía. Quien confía no tiene nada asegurado, dado que puede que esta confianza no sea correspondida con la actuación esperada, sino que genere un efecto contrario al proyectado inicialmente. No existe la certeza en un sistema social, porque está conformado por individuos que actúan sin guardar idénticamente el mismo patrón de acción (Luhmann, 1996).

De tal forma, la importancia de esta transformación de relaciones de poder a relaciones de confianza para las ciencias de las organizaciones y en especial para las relaciones laborales, se puede reducir al análisis del funcionamiento y del comportamiento de la organización como un sistema complejo, donde el poder y la confianza definen las elecciones de distribución, remuneración y desarrollo de personal. Los resultados futuros estarán referenciados por sus decisiones presentes, donde el poder, por su lado, define la acción que puede ser la confianza y que al reducir la complejidad, fija lo que la organización debe realizar. Dado lo planteado por Luhmann, se podría concebir que el poder se convierte en parte de la confianza, potencializa el grado de reducción de la complejidad del sistema y el grado de seguridad sobre las acciones futuras por el poder que se demuestra en el presente (Luhmann, 1996).

Así, la confianza y el poder son factores que se involucran en el funcionamiento de una organización; las relaciones entre el demiurgo de la gerencia y los sindicatos, se deben analizar como un problema complejo, con una influencia social. Es posible llegar a entender la colaboración, la cooperación y la solidaridad entre el demiurgo de la gerencia y los sindicatos como un ejercicio de poder reducido por la confianza para transformar los procesos de dominación y control en las organizaciones.

PÁGINA EN BLANCO
EN LA EDICIÓN IMPRESA

LOS FINES ORGANIZACIONALES

Al igual que el mundo, las organizaciones y los conceptos con los cuales accedemos a su entendimiento, son mucho más que negros o blancos; tampoco son axiomas o actos de fe que deben ser asumidos como tales, sólo son conceptos en construcción que sirven de insumos importantes para posibilitar un mayor conocimiento del objeto de estudio, en el caso que ocupa este documento: las organizaciones. Por tal motivo, no ha sido ni será posible lograr con suma precisión determinar cuál es la Verdad Verdadera en tal campo, o como lo dice Isaiah Berlin (1983): “Las opiniones que los hombres tengan unos de otros diferirán muchísimo entre sí, precisamente a consecuencia de sus concepciones generales del mundo...” (1983, 38). Es así como frente a este tema de los fines y objetivos en las organizaciones, existen diversas concepciones e incluso contrarias, dadas las apreciaciones de diferentes teóricos sobre el tema. Se presentan y discuten las apreciaciones de dos corrientes de pensamiento que pueden ser consideradas como paradigmas de interpretación. Son las que Chanlat y Séguin (1987) han llamado “Paradigma funcionalista y crítico”. El primero de ellos está inspirado en la idea de orden y equilibrio reinante en el mundo, donde el *statu quo* es una condición natural de los cuerpos y en el que las disfuncionalidades son situaciones coyunturales de menor orden. Las organizaciones, bajo esta concepción, resultan ser un sistema interrelacionado donde cada parte cumple una función dentro del esquema predeterminado. Al respecto Morgan (1986) señala: “[...] hablamos frecuentemente de las organizaciones como si fuesen máquinas diseñadas para conseguir determinados objetivos y que operan fluida y eficientemente.” (p. 116).

Según Chanlat y Séguin (1987), y otro autor de reconocida importancia, Stinch Combte (1967), la organización es todo acuerdo social en el que las actividades de algunas personas son sistemáticamente planificadas por otras (que tienen entonces la autoridad sobre ellas) con el fin de lograr ciertos objetivos. Los planteamientos anteriores reflejan de manera muy marcada la construcción mental de lo que para ellos es la organización. Es casi generalizada en este medio la idea funcionalista y por demás utilitarista, que plantea a la organización como un cuerpo cuyo objeto es la consecución de unos determinados fines. Autores de gran importancia en el pensamiento sociológico como T. Parsons (1960) llegan a plantear que el fin de una organización es aquel que le otorga su especificidad y en tal sentido logra diferenciarla de las demás organizaciones. Esto induce a preguntar algo que más adelante se discutirá: ¿los fines de una organización no son otra cosa que la resultante de los fines individuales de quienes las conducen? O quizás, ¿es la propia organización como tal, la que genera sus propios fines?

El autor Fred R. David (1988) hace un llamado a los dirigentes de las organizaciones sobre el hecho que “Ellos intervienen casi todo el tiempo en la resolución de problemas tácticos y administrativos. Con frecuencia la formulación de misiones no se tiene en cuenta, pues las organizaciones se apresuran a establecer objetivos y a tratar con opciones estratégicas” (p. 79). Existe entonces la pseudo-idea de que los altos dirigentes son los que trazan el fin último de la organización. Asociado a esto se encuentra la delimitación y especificación de funciones con la convicción de que así el sistema funcionará de manera perfecta. En este sentido Litterer (1991) señala que:

El considerar que los sistemas tienen un propósito, es decir, que son estructuras que producen un efecto o resultado, constituye una base muy útil para analizar los problemas de las organizaciones. A menudo, cuando algo falla en una de ellas, la estrategia generalmente usada es encontrar qué es lo que está mal y quién o qué es responsable. (p. 40).

El presente capítulo incluye como temas la concepción organicista y crítica de los fines y los objetivos en la organización.

CONCEPCIÓN ORGANICISTA DE LOS FINES

En esta concepción organicista de la organización se pone de manifiesto el hecho coincidente de los fines individuales y los fines de la organización como tal, considerando que si estos no encajan perfectamente (unos y otros), llegará el momento en que pueden coincidir de manera que no se afecte el funcionamiento organizacional. Autores como Jorge Etkin (1978) consideran al respecto que:

“...Las decisiones individuales en la institución son el resultado de un proceso de análisis en el cual los miembros evalúan las consecuencias de cada alternativa en función de sus motivos personales y premisas de valor establecidos por la organización”. (p. 75).

Supuesto bajo el cual se logra una concertación entre individuo y organización en relación con los fines de esta última. Pese a que se pueden inferir las causas por las que un miembro, a nivel individual dentro de una organización, logra obstaculizar el cumplimiento de los objetivos y fines de ésta, resulta complejo precisar los elementos o fuerzas que actúan para que se presenten este tipo de situaciones dentro de una organización; sin embargo, como se verá más adelante, existen indicios de que constituyen grupos de poder, algunas veces en la sombra y otras con representantes legítimamente constituidos, para concertar decisiones que afectan en uno u otro sentido el desarrollo de la organización.

De otro lado, hay una apreciación general entre los diferentes autores de la llamada corriente funcionalista u organicista, que consiste en ubicar los fines y objetivos de la organización como los elementos rectores de sus actividades. Según Chanlat y Séguin, autores de las características de Etzioni (1965) conciben que “el fin de una organización es lograr un estado de los negocios que ella considere deseable” (p. 18) o lo que podría estimarse como un estado ideal del ser. También persisten diferencias conceptuales entre los fines propiamente dichos y los objetivos; se diferencian fundamentalmente en que los primeros son considerados como lineamientos generales de la organización y su propia razón de ser, mientras que los segundos suelen ser más operacionales y se convierten en la forma de alcanzar los primeros; adicionalmente deben ser cuantificados con la idea de posteriormente ser evaluados. En lo que se ha denominado la Administración por Objetivos (APO), se presupone una perfecta integración entre los fines últimos de los individuos y los de la organización, hecho, sin lugar a dudas idealmente alcanzable como función de toda realización humana. Para esto se requeriría de un supra sistema que logre satisfacer intereses individuales y organizacionales. En este sentido, aparece de manera más pragmática la concepción orgánica de sistemas, entendido como un conjunto de partes interrelacionadas (suma de tareas y esfuerzos individuales) para lograr los objetivos propuestos. Planteado en las palabras de Drucker (1966) sería: *“Cada integrante de la empresa contribuye con algo diferente, pero todos deben estar dirigidos en el mismo sentido y sus contribuciones deben encajar entre sí en forma de producir un todo continuo, sin fricción...”* (p. 146).

Esto refleja el concepto orgánico que debe representar el trabajo y su consecuente gestión empresarial, lo que de manera muy clara devela cuáles serían las patologías organizacionales cuando esto no se cumple. Drucker continúa con el argumento "... se cumplen estos requisitos, los gerentes están mal dirigidos. Sus esfuerzos se desperdician. En lugar de trabajo en equipo, hay fricción, frustración y conflicto" (1966). De nuevo aparece el conflicto como una disfunción frente a los objetivos. La Administración por Objetivos resulta importante para el quehacer administrativo, pues supone claridad en la tarea y posibilidades de ejercer mayor control; pero esto tiene indudablemente implicaciones en la creatividad e innovación de los procesos, situación que hace perder mayores recursos cuando se presenta *la patología de los objetivos*. ¿Pero quiénes son, en últimas, los que trazan los objetivos? ¿Esto sería igual a ampliar la brecha entre los que piensan y los que ejecutan? ¿Realmente la planeación por objetivos, estratégica, situacional, táctica u operativa refleja, dado el momento preciso, los cambios que empiezan a suscitarse de manera tan acelerada? ¿Permite hacer frente a la loca carrera social y comercial? ¿Permite romper con rígidos esquemas de pensamiento?

En línea con lo que Aktouf (1998) concibe, los autores consideran igualmente que la planeación en cualquiera de sus formas ha superado al fin mismo, ha dejado de ser un instrumento útil de desarrollo para convertirse de manera cada vez más clara en una limitante de la creación individual y social.

En los planteamientos de Chanlat y Séguin (1987), son tenidas en cuenta tres formas diferentes de abordar los fines en la organización: la forma clásica, la orgánica y la concepción política. La forma clásica de abordar los fines en la organización está inspirada en un pensamiento pseudo-democrático, el cual da por sentado que los miembros de una institución comparten los objetivos de ésta siempre y cuando los beneficios recibidos por sus miembros sean mayores que la contribución necesaria para alcanzarlos. Dicha argumentación no es más que producto de un determinismo social que convertiría el transcurrir de la existencia en algo supremamente vacío e ingenuo, además de no requerirse mayores análisis e interpretaciones en el mundo de las organizacionales sociales y empresariales. Sólo bastaría con instaurar la función: $RO = K(B) - (CT)$; Donde RO = resultado objetivo; K = factor variable de beneficio; B = beneficios recibidos; CT = contribución individual al trabajo. La relación entre contribución al trabajo y beneficios obtenidos está inmersa en un conjunto de relaciones que no hacen posible la pureza que la concepción clásica supone. Al respecto, Jorge Elkin en su libro *Sistemas y Estructuras de la Organización* (1978), retoma planteamientos de Herbert Simon (1974), donde establece que los objetivos de una organización están sujetos a restricción múltiple que limitan el accionar de los miembros individualmente considerados; situación en la cual, el tipo de racionalidad operante se ve limitada por factores como:

- 1) Los recursos escasos con que cuentan las organizaciones, hacen que los individuos estén sujetos a las decisiones que se tomen en otras partes de la organización.
- 2) Tanto los problemas que se presenten en el desarrollo de los objetivos como en las alternativas de solución, están en gran parte determinados por las condiciones culturales, motivacionales e intelectuales de los miembros de la organización encargados para tal fin.

Desde los inicios de los que se pueden estimar como los pioneros de los planteamientos modernos en Administración, el problema de los objetivos y los fines representa gran inquietud. Taylor planteaba en 1911 que el cumplimiento de los objetivos de la empresa traería prosperidad para los obreros y patrones, mediante la mejora en los dividendos y el desarrollo de cada una de las actividades del negocio, y se lograría también el desarrollo del hombre a través de la mejora en la eficiencia de sus actividades y por consiguiente, mayores salarios. Lo que dirá la Escuela Crítica, al revisarla más adelante, es que esto no es otra cosa que proclamar el aumento de la plusvalía a través del incremento de la productividad. Aumentar la eficiencia a su máximo nivel, es generar mayor valor agregado en el menor tiempo posible, lo que no significa, de manera natural, como lo plantea F. Taylor, mayor prosperidad para el trabajador. Se regresa a la posición funcionalista, la cual considera comunes los intereses entre obreros y patrones. Productividad y prosperidad son dos conceptos que están muy articulados en el planteamiento de la Administración Científica, que indudablemente evoca a los conceptos de eficiencia y eficacia de una manera casi implícita y que son determinantes al analizar la simulación del trabajo, la cual F. Taylor (1911) designa como el defecto de la clase obrera, pues al lograr que los tiempos de producción sean más eficientes, será posible disminuir los costos de producción y, al mismo tiempo, como si esta fuera una verdad en sí misma, los mercados serán ampliados para estas actividades. Si bien es cierto que estas posiciones de la Administración Científica se han tratado de enmarcar dentro de una teoría desarrollista, se hace necesario realizar preguntas como: ¿Cuál es el costo de un desarrollo así considerado? ¿A qué sectores de la sociedad cubre este desarrollo? Estos son cuestionamientos pertinentes en el análisis que se haga de los fines de las organizaciones, porque es a través de ellos que se consolidan dichos planteamientos. Cuando se habla de fines de la organización, implícita o explícitamente se pregunta por los medios como se logran y al mismo tiempo, surge la inquietud sobre el papel que desempeñan estas organizaciones en la forma como se encuentra estructurada la sociedad. En síntesis, los seguidores de la concepción clásica de los fines consideran que ellos representan el hilo conductor de todas las actividades de la organización y contribuyen a orientar tanto a sus miembros como a la sociedad en la que se encuentran.

En la concepción orgánica de los fines se plantea la necesidad de supervivencia de la organización y con ello el estado de equilibrio. Pero su énfasis suele centrarse en la capacidad que deben tener las organizaciones para cambiar de fines y objetivos en el momento que se requiera; si el objeto social para el cual fue creada la organización llega a carecer de sentido está en la obligación de actuar, si quiere sobrevivir como organización, bien sea mediante el cambio radical de sus fines o con el logro de desplazamientos que contribuyan a su existencia. Esta concepción orgánica obliga necesariamente a pensar en los procesos de reorganización; el ejército cuando no se encuentra en estado de alerta empieza a desempeñar otras funciones que le permitan permanecer como tal. Entonces se dice que la concepción orgánica de los fines se interesa tanto por la forma como se configuran los fines como de los cambios y adaptaciones que las organizaciones realizan para garantizar la supervivencia. En este último punto se encuentra lo que ha sido considerado como la sucesión, multiplicación y desplazamiento de los fines desde la perspectiva de autores como Selznick (1960), Merton (1965), Etzioni (1969) y Michels (1971).

Las organizaciones se pueden ver obligadas a cambios en sus fines por diversas circunstancias, tanto de carácter interno como externo; en este proceso puede ocurrir que individuos o grupos logren establecer como fines de la organización los suyos propios, que naturalmente corresponden a unos determinados intereses. Pero a diferencia de la Escuela Crítica, la concepción orgánica no suele estimar este fenómeno como una lucha marcada de intereses ni una supremacía por el poder; muy por el contrario, consideran ese tipo de hechos como algo normal que corresponde a una disfuncionalidad del sistema que pronto volverá a su estado armónico.

La última concepción que se presentará en el enfoque funcionalista sobre los fines, corresponde a la concepción política. Ésta se inscribe dentro del planteamiento rector de los funcionalistas en cuanto al orden y equilibrio, pero reconoce a su vez que existen dentro de la organización intereses diversos de los individuos y de los grupos, que deben tenerse en cuenta con el fin de regular su funcionamiento dentro del sistema. Lo anterior no es evaluado como un fenómeno que pretenda desvirtuar el orden; todo lo contrario, es algo necesario que ayuda al sistema a reacomodarse, de manera tal que le permita su proyección con un mayor alcance. Lo novedoso de los planteamientos de la corriente funcionalista radica en considerar los fines como un proceso de concertación intraorganizacional entre los diferentes grupos. En estos casos la idea de orden debe consistir en que ninguno de los grupos se encuentre en supremacía sobre los otros. Bernard (1938) resalta el hecho de que los fines en la organización no son contruidos en sí mismos, sino que corresponden a una movilización de actores sociales que los constituyen. En este mismo sentido aparecen

autores como Cyert y March (1963); para ellos los fines y objetivos de la organización son el resultado de un proceso político al interior de ésta. Sin embargo, se hace necesario ir un poco más allá y reconocer que existen factores anexos que tienen incidencia en la configuración de tales fines; como es el caso de las organizaciones gubernamentales, que dependen en importante grado de otros organismos por fuera de su propia estructura, pero que de todas maneras inciden en sus determinaciones.

CONCEPCIÓN CRÍTICA DE LOS FINES

La concepción crítica es una corriente con planteamientos contrarios a los presentados por los funcionalistas y fundamenta su análisis bajo el supuesto de que en las organizaciones hay una cultura de resistencia a todos aquellos planteamientos impuestos por las personas que las dirigen. La corriente crítica está inspirada en los planteamientos marxistas y accioanalistas, en las ideas de Max Weber y sobre todo apoyada por la economía política que pretende hacer frente a los planteamientos clásicos del orden y la armonía, al tratar de mostrar que en las organizaciones se reproducen todos aquellos vicios de la sociedad en general y específicamente del tipo de organización social. Se podrá plantear que la corriente crítica busca desmitificar la existencia de un armónico, entre los diferentes actores sociales en la organización, al mostrar todo lo contrario, que en ellas se transfiere de la sociedad la lucha de intereses, la resistencia a la imposición, la proyección de intereses individuales a la organización como un todo; pero al mismo tiempo rechazan la existencia de esa idea que predomina en toda la corriente funcionalista basada en la posibilidad de intereses comunes entre la organización y los individuos que la componen. De igual manera, se plantea que existen intereses no sólo contrarios sino absolutamente irreconciliables.

Chanlat y Séguin (1987) exponen que la corriente crítica establece una diferenciación fundamental con la corriente funcionalista por el gran énfasis en el conflicto de clases dentro de la organización, como producto del desplazamiento de las clases sociales al interior de la misma; también al considerar que la organización persigue y defiende los intereses de una élite; por consiguiente, se genera una disputa por el poder en cada uno de los frentes en la organización. Es por tal motivo que para esta corriente del pensamiento existen tres aspectos básicos de estudio: a) La división del trabajo como fuente de alienación en el trabajo y aumento de productividad en beneficio de la élite; b) El poder como elemento de división entre clases; y c) La ideología como súper estructura que mueve tanto los intereses como el accionar de los individuos en la organización.

Para el caso que atañe a este texto: Fines y objetivos en las organizaciones, se plantea la concepción que éstas no poseen fines en sí mismas, lo que ocurre es que a ellas se les imponen los fines de los grupos de interés, lo que da como resultado una imposición por los individuos o grupos dominantes. Entre las estrategias que suelen aparecer, se encuentran la socialización, la coerción, la remuneración, etc. (Salaman, 1979). Esta es la forma como se convierten los fines individuales en organizacionales operantes. Obviamente, para esta se deben haber librado varias “guerras” en el seno de la organización de manera transparente o encubierta. A la luz de los planteamientos anteriores puede decirse que existe un proceso político en la organización y que al final los resultados serán de imposición de fines, lo que obliga a pensar en el sostenimiento de intereses. En este sentido, se recogen algunos planteamientos elaborados por Bogomólova (1974) en su libro *La doctrina de las relaciones humanas, arma ideológica de los monopolios*, en el que se discuten los postulados de: a) Respeto a la persona; b) Mutua admisibilidad; c) Comunidad de intereses; d) Comunicación e información abierta; e) Participación del personal; f) Fidelidad al trabajo; g) Criterio moral. En cada uno de estos aspectos se plantea desde la corriente crítica, una forma de inducir a través de la ideología, los intereses, fines y objetivos de la élite en detrimento de los intereses de sus miembros individualmente considerados. En dicho texto se presentan ejemplos de supremacía del empresario cuando dice:

Los monopolios japoneses verifican meticulosamente, sobre todo, la “fidelidad” de los trabajadores desde el punto de vista de sus intereses. Antes de tomar a alguien, las grandes compañías a menudo le hacen pasar cursos especiales de prueba de cuatro semanas, que determinan si posee las cualidades requeridas por el empresario, y ante todo, la capacidad de supeditar sus intereses a los de la compañía. “La fidelidad” de cada trabajador es comprobada en estos cursos no sólo por representantes de la compañía sino también por clérigos y hasta militares. Son tomados a trabajar sólo quienes demuestren que servirán fielmente a los intereses de la compañía (p. 215).

El constante llamado que hace la corriente funcionalista a la configuración de intereses comunes no es otra cosa que disfrazar sus propios intereses, poder de manera pseudo-transparente, legitimar las decisiones so pretexto de comunidad de intereses; entre todos los actores sociales que conforman la organización. Esto explica en parte el gran afán que los representantes de la corriente crítica tienen de encontrar en la organización los intereses de clase, de grupo profesional e incluso de sexo en cada acción que se presenta en ella. Los principales representantes de esta corriente, según Chanlat y Séguin, son: Bendix (1974), Salaman (1979), Clegg y DurkerLey (1980) y Sainsaulieu (1983, 1985).

LOS OBJETIVOS EN LA ORGANIZACIÓN

Como se señaló anteriormente, los objetivos en la organización son presentados por la mayoría de los autores como aquellos pasos parciales que permiten lograr los fines de la misma. En estos suele indicarse qué se va a lograr, cómo y en qué tiempo debe realizarse. Autores como Koontz y O'Donnell (1986) señalan que: *Los objetivos y metas son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no solo la finalidad de la planeación, sino también el fin hacia el cual se encaminan la Organización, la integración personal, la dirección y el control* (p. 115).

Dicho planteamiento refleja la idea central de la corriente funcionalista acerca de los objetivos como sendero de acción. Adicionalmente, los autores reconocerán más adelante que los objetivos de un lado son múltiples y, de otro, corresponden a un proceso de negociación intraorganizacional y que hacen parte de una estructura y serán determinados de manera jerárquica de acuerdo con los procesos de aprendizaje y adaptación. En estos planteamientos se reconoce la importancia de los objetivos como aspectos que deben integrar los intereses de todos los actores, pero que al mismo tiempo están marcados por la racionalidad operante. En este caso, los autores Koontz y O'Donnell, establecen que la función de los objetivos debe estar determinada por: a) La satisfacción de intereses; b) La producción de bienes y servicios; c) Eficiencia o rentabilidad; d) Inversión viable de la organización; e) Movilización de recursos; f) Observación de códigos; y g) Racionalidad.

A través de estos elementos se puede lograr una importante negociación y adaptación con el entorno general y específico de las organizaciones, pero siempre con énfasis en que los objetivos generales de la organización se determinan en los altos niveles y los objetivos de áreas claves los determinan en niveles intermedios (como los jefes de divisiones o departamentos). Para el cumplimiento de estos objetivos deberán plantear metas mucho más operativas que faciliten el accionar de los individuos encargados de lograrlos. Debe notarse que en dichos planteamientos no se percibe ningún tipo de modelo, pues se da por sentado que al aplicar el modelo de sistemas, los objetivos serán logrados de manera totalmente sincronizada. Como se observa, el análisis organizacional funcionalista puede considerarse un *tipo ideal* de conceptualización de objetivos. Es el caso de otros autores como Kast y Rosenzwein (1988), quienes conciben los objetivos en tres niveles jerárquicos:

a) Nivel Estratégico: el cual se encarga de relacionar a la organización con su medio ambiente externo; b) Nivel coordinador: convierte el nivel estratégico en metas operacionales; y c) Nivel operativo: ejecuta los aspectos más específicos de los objetivos.

Existen innumerables conceptualizaciones acerca de lo que son los objetivos, sus clasificaciones y sus diferentes componentes. Unos dicen que deben ser medibles, otros que no deben ser muy generales, de tal manera que puedan lograrse, pero muy pocos estudiosos del tema deciden hacerles frente a los conflictos, a la incompatibilidad de intereses que ellos significan; y ni siquiera al tejido social que se presenta al configurar de manera relativa los diferentes objetivos en un determinado sector de la economía. Este sería un arduo trabajo y requeriría estudiarse a través de un gran grupo interdisciplinario que contemple las diversas manifestaciones que ellas pueden generar. Por ejemplo, el autor Jacques Le Mouel (1992) señala que la sociedad parece haber absorbido la finalidad y los objetivos de la empresa. Se está entonces en una *Empresomanía* y agrega:

La incongruencia entre este nuevo “Culto a la Empresa” y la ausencia de pautas referenciales en nuestra sociedad (ausencia de proyecto político, económico y social), constituye uno de los rasgos más notorios de este comienzo de los años noventa.

La “Empresomanía” no hace más que robustecerse, como si hoy fuese sólo la empresa que tuviese que dar respuestas a los males de nuestra sociedad. Continúa diciendo: “Es urgente plantearse algunas preguntas sobre la razón de ser y las finalidades de la empresa.

Si la empresa ha de ser el nuevo modelo que inspire las grandes decisiones del Estado y del conjunto de la sociedad civil, es hora entonces de establecer principios que la gobiernen, cuáles son sus modos de funcionamiento y cómo se administra (p. 11).

Si bien este planteamiento puede considerarse dentro de la Escuela Crítica, también es posible señalar que no se presenta como forma radical de acceder a nuevas formas de relación; más bien se trata de una invitación a reflexionar sobre el quehacer de las organizaciones y la finalidad con que éstas operan. Situación que debe ser de gran interés para todos, dada la relación que se planteó al inicio de este escrito, entre las organizaciones y la propia existencia del hombre.

La Escuela Crítica permite a través de su desarrollo, entender y precisar elementos de juicio frente a un problema ocultado y obviado de manera bastante extraña por casi la totalidad de las escuelas que estudian el fenómeno de la organización.

Valga citar la representada por F. Taylor y la posterior Escuela Fayolista, que de manera simplista dejaron por fuera de toda escena organizacional los aspectos relacionados con el juego de intereses, el conflicto, el poder, etc. Todo esto bajo el error casi monumental de considerar para los actores sociales, obreros y capitalistas, la inmodesta necesidad de intereses comunes.

Parece haber hasta cierto momento en el estudio de las organizaciones, un síndrome generalizado de análisis teórico de los aspectos que más crítica han causado por parte de la escuela política, y la manera como a pesar de tener los elementos a su disposición, que le permitían rescatar el debate del poder y que representaba el eslabón perdido entre el enfoque organizador de la Administración Científica de Taylor y la Escuela de Relaciones Humanas de Elton Mayo, que a consideración propia hubiera podido esclarecer varios de los aspectos de la dinámica organizacional, tuvo que pasar mucho tiempo para que este elemento se incluyera en el análisis. Al respecto, Crozier (1963) alude:

Se interesaron exclusivamente en el mundo de los sentimientos que acabaron de descubrir, y olvidaron el mundo de la acción o la consideración como un postulado de la realidad mecanicista de los clásicos.

[...] Pudieron desmontar todo el conjunto humano que constituye una organización como si se tratara solamente de una pirámide de relaciones espontáneas. (Crozier, 1963: 13).

De esta manera se introducen los elementos que permiten observar una unidad de análisis como las organizaciones a través del juego de intereses para cada uno de los actores sociales y su correspondiente papel de acción. Indudablemente asociado a los fines y objetivos propios.

En este paradigma de la Escuela Política se puede señalar la doble dimensión que tienen el poder y el conflicto en el desarrollo social, por cuanto la organización como tal es un reflejo de la interacción de los actores que tiene a su alrededor. De igual forma, presupone que la negociación es un mecanismo que interviene en la llamada decisión racional planteada por Simon (1947). Un elemento central que aparece en los planteamientos de la Escuela Política y que anteriormente señaló la Escuela de las Relaciones Humanas, es lo que concierne al carácter formal e informal que subyace en las organizaciones, por cuanto eso se convierte en un elemento de poder y de negociación ciertamente importante para cualquiera de los sectores que se encuentran en el juego de sus intereses. Normalmente el carácter formal e informal ha sido rescatado como pieza clave en la parte de comunicación interna de las organizaciones, pero muy poco ha sido tenido en cuenta como factor de negociación y, más aún, como aspecto principal que puede desequilibrar la dinámica del poder.

PÁGINA EN BLANCO
EN LA EDICIÓN IMPRESA

LA ESTRATEGIA, EL ESTRATEGA, LOS RECURSOS Y EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL: DIVERSAS PERSPECTIVAS DE UN CAMPO DE ESTUDIO EN CONSTRUCCIÓN⁴⁵

El propósito fundamental de este capítulo es ofrecer un contexto general a través de la revisión bibliográfica, que dé cuenta del estado en que se encuentran las investigaciones científicas en cuanto a la estrategia de las organizaciones. Este campo, como muchos otros en el inconmensurable mundo de la gestión, está en construcción, avanza día a día, y en ocasiones tiene que cambiar de rumbo. Como en aquella frase “*todos ponen*”, las investigaciones en el campo de la estrategia provienen de disciplinas diversas cuyos resultados son amplios y diferentes, con implicaciones variadas y por lo demás antagónicas, en ocasiones. Es, entonces, necesario intentar construir un marco de referencia, una guía, al estilo de Hafsi Taïeb y Thomas Howard (2005), que ayude a estructurar, dar orden y dotar de sentido a los diversos aportes teóricos sobre estrategia.

Un propósito alterno, pero no por eso menos importante de este texto, es caracterizar y explorar los principales aportes con valor científico que han contribuido a la configuración y estructuración del significativo campo de la estrategia. Esta exploración bibliográfica y fundamentación analítica se centrará en dos grandes perspectivas que han marcado el desarrollo del conocimiento de la estrategia: primero, el descubrimiento de condiciones

⁴⁵ El presente documento es producto de la revisión bibliográfica de aproximadamente 98 artículos publicados en los principales journals sobre estrategia y sobre algunos libros considerados clásicos en este campo de estudio. Todo esto se desarrolló en el marco del seminario de doctorado denominado “Teoría de la Estrategia”, estructurado y dirigido por el doctor César Garzón, profesor de la Universidad ENAP de Montreal, Canadá, al cual se le reconoce su contribución en este capítulo.

que favorecen el éxito empresarial y que trabajan sobre lo que se ha denominado, “*el contenido de las estrategias de éxito*”. En este sentido, el estudio de la naturaleza del contorno o de los recursos y sus relaciones con los resultados organizacionales, constituye las dimensiones centrales del campo. En cuanto a la segunda perspectiva, más interesada en aportar un conocimiento más del detalle y de la profundidad de la formación de la estrategia, explora los mecanismos y los procesos que generan el éxito (Garzón, 2009).

El presente capítulo desarrolla los temas de: configuración y construcción del campo de dominio de la estrategia; la estrategia, entre la formulación y la puesta en acción; la estrategia como proyección de lo que son los dirigentes; la estrategia, una mirada desde el contexto social; la estrategia, desde una mirada transversal; estrategia y ventaja competitiva; y, por último, la estrategia como comunidad de personas.

CONFIGURACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL CAMPO DE DOMINIO DE LA ESTRATEGIA

Hablando de estrategia, existen tanto perspectivas como autores y posturas teóricas y/o empíricas sobre su ámbito de reflexión y acción. Las diferentes posturas teóricas e ideológicas que componen esta primera mirada sobre el objeto de estudio están estrechamente articuladas a la manera como ha transcurrido el debate sobre la estrategia y sus aplicaciones tanto en la academia como en las organizaciones, así como el estudio de los diferentes paradigmas que la constituyen, su importancia en los estudios e investigaciones en las Escuelas de Administración, el papel que cumple en el ejercicio de la gerencia, las importantes críticas a los paradigmas, los estudios de casos y sus implicaciones para la enseñanza, el rol de la estrategia en la interpretación de los cambios sociales y cómo hacerles frente en un contexto donde los procesos de transformación sectorial y organizacional están a la orden del día.

En un texto denominado “*The Field of Strategy: In Search of a Walking Stick*”, de Hafsi y Howard (2005), los autores se plantean las enormes dificultades al tratar de estructurar el campo de la estrategia como objeto de estudio; las diferentes conceptualizaciones que existen sobre la definición del campo mismo, hasta el punto de encontrar que se llegan a identificar estrategias para cada área funcional de la empresa, al igual que resaltan la importancia de la estrategia para la toma de decisiones organizacionales. Los autores señalan claramente la trascendencia de la histórica discusión que se ha sostenido sobre la investigación, la enseñanza y la práctica de la estrategia, al igual que sobre su naturaleza y conceptos. Este es un debate que viene desde los comienzos mismos de los primeros trabajos que se registran más adelante. En este sentido, se debe señalar que Hafsi y Howard (2005)

logran identificar lo que se considera un aporte significativo para recomponer los escenarios en los que se mueve el estudio de la estrategia, y son las dos grandes “rutas” para abordar las diferentes perspectivas de análisis y planteamientos teóricos. Por un lado, identifican una corriente de pensamiento más integrada a la perspectiva holística, que tiene sus orígenes en la misma teoría organizacional e identifica a la organización como un todo, como un cuerpo social articulado, y que plantea como hipótesis básica la identificación de un sistema, compuesto por diversos elementos que confluyen entre sí, y por el cual se puede observar e interpretar el mundo. La otra perspectiva, un poco más compleja y diversa, se instala en el enfoque analítico, inspirado en parte por Simon (1945) y Thompson (1967), quienes lograron desarrollar grandes aportes, y colocar el tema en el orden del día, y como eje central del debate académico en su momento. Es justo en este contexto, en el cual aparece *Strategic Management Journal* y la fundación de *Strategic Management Society*. La idea con estos desarrollos fue promover el pensamiento estratégico y analítico, al mismo tiempo que buscar y construir una integración más fuerte a través de los componentes mismos de la estrategia, hacia la búsqueda de su esencia y multiplicidad de formas. Un elemento importante que se deriva de todos los estudios por esta corriente de pensamiento, es la diferenciación que surge entre la estrategia y otros componentes de la gestión, en la cual la estrategia posibilita construir la ventaja competitiva de las empresas y establece las relaciones con su entorno y medio ambiente.

Por otro lado, como un autor de grandes magnitudes en el área que nos ocupa, aparece Ansoff (1987), constituyéndose en el paradigma emergente del comportamiento estratégico, quien hace profundos aportes al discutir el cuerpo teórico de la denominada estrategia o política de empresa (tal como se denominó en sus orígenes) y señala cómo a través del tiempo se ha evidenciado una estrategia implícita y una explícita, a partir de la manera como los diferentes autores han desarrollado sus planteamientos desde distintas ópticas, al abordar el campo del conocimiento, en este sentido. Ansoff (1987) identifica para el momento, como un aporte fundamental en el desarrollo de la teoría de la estrategia, los planteamientos conceptuales sobre la construcción de la definición misma de paradigma, aporte que hiciera Thomas Kuhn (1972), en el que elabora la idea de paradigma científico y sus posteriores desarrollos en el tiempo. Identifica el componente analítico de la epistemología de la ciencia y establece las características y prerequisites en la construcción de un paradigma. Un elemento central en esta discusión es la manera en que el conocimiento científico se desarrolla y se presenta como un proceso de

acumulación, lo que va a ser de gran significado en el campo de la estrategia por posibilitar los desarrollos de tipo histórico, al entender que desde la nueva perspectiva el componente de la estrategia de incorporar en sus desarrollos analíticos los aspectos de tipo histórico, tanto en lo sincrónico como en lo diacrónico.

De otra parte, el propio Ansoff (1987) nos presenta la manera como otros autores contribuyeron con sus esfuerzos teóricos en la construcción de modelos de análisis de la ciencia, hasta convertirse en clásicos del pensamiento organizacional, entre ellos identifica a March y Simon (1958) Thompson (1967), Cyert y March (1963). Sus aportes fueron fundamentalmente hacia la identificación de la conducta estratégica, en las disfunciones, en los procesos de adaptación y en el quehacer organizacional, entre otros. A partir de estos elementos, Ansoff (1987) nos plantea los cuatro modelos del comportamiento estratégico: El modelo orgánico, el reactivo, el ad hoc management, el sistemático management.

En otro texto, que va a marcar el campo de estudio en los dos últimos lustros, aparecen autores de la talla intelectual de Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1998) en *Strategy Safari*, libro que plantea, a partir de una dedicada y exhaustiva revisión bibliográfica, y utiliza, al estilo de los escritos de Mintzberg, “la metáfora de los ciegos y el elefante”, en la que introducen, de manera muy estructurada, las diferentes escuelas en la que, según ellos, se podrían caracterizar los diversos estudios sobre la estrategia y la manera como esta puede ser estudiada, al señalar sus aportes y limitaciones en cada una de las escuelas de pensamiento frente a la estrategia. Las diferentes escuelas son: de diseño, que ve la estrategia como un proceso de concepción; de planificación, que la ve como un proceso formal; de posicionamiento, donde la estrategia es un proceso analítico; empresarial, que la ve como un proceso visionario; cognitiva, donde la estrategia aparece como un proceso mental; de aprendizaje, donde se muestra como un proceso emergente; de poder, que ve la estrategia como un proceso de negociación; cultural, como un proceso colectivo; ambiental, donde la estrategia es vista como un proceso reactivo y, finalmente, de configuración, que ve la estrategia como un procesos de transformación.

Los autores consideran que la planificación formal por sí sola y de manera poco articulada y descontextualizada, no es la mejor para que los administradores desarrollen las estrategias empresariales, se requieren cifras, hechos, datos que permitan hacer previsiones y articular el quehacer administrativo con la esfera de la dinámica social y económica. Pero esto, de todas maneras, es insuficiente, porque los administradores requieren comprender la organización, hacer uso de los elementos intuitivos, ir más allá de lo concreto, de lo empírico y de lo evidente. Como lo plantea

Mintzberg, lo que hace un alfarero con la arcilla, le da la forma, la adecúa, la integra a los demás componentes de la vida social. Para el desarrollo de la estrategia se requiere pensar y repensar los modelos usados en tiempos anteriores, desde una perspectiva de tipo histórico, cómo han funcionado, cuáles han sido los resultados, etc. De otro lado, es preciso tener en cuenta que las estrategias no siempre son desarrolladas de manera deliberada, obedecen a un contexto particular, con características propias y con la idea de hacerle frente a un mercado que pone de presente sus inclinaciones en innovación y desarrollo.

Uno de los pioneros y autores clásicos en el tema de la estrategia fue Andrews Kenneth (1987), con el libro *The Concept of Corporate Strategy*, donde plantea que la estrategia es un significativo referente para la toma de decisiones de la empresa, en el marco de unos objetivos, de unos propósitos y unas metas y que deben estar enmarcadas dentro de los parámetros asociados con los inversionistas, los consumidores, los empleados y la comunidad en general. Las estrategias deben ser cambiantes porque el mundo también lo es. El autor plantea los diferentes tipos de estrategias y los diversos modelos de análisis e incorpora sus ventajas y dificultades en el análisis e implementación de las distintas estrategias con sus múltiples prácticas, técnicas y procesos. Los planteamientos de Andrews (1987) se centran en lo que posteriormente identificará como la misión corporativa, y comienza por definir el campo de acción de la estrategia, la configuración del accionar de los dirigentes y sus relaciones con el contexto social y organizacional.

Más recientemente, en el texto de Prahalad y Hamel (1994) titulado *Strategy as a field of study: Why Search for a New paradigma?* estos autores, que hoy ya son considerados clásicos en el tema de la estrategia, enuncian cómo la estrategia puede ser objeto de estudio y por qué se hace necesario un nuevo paradigma. Señalan que desde comienzos de los años noventa diferentes modelos administrativos han hecho su aparición para enfrentar los nuevos retos frente a los clientes, las regulaciones y en general los cambios en la sociedad. Modelos como la reingeniería, la calidad total, el trabajo en equipo y el empoderamiento, son muestras muy marcadas de estas tendencias. Señalan como ejemplo los planteamientos de Mintzberg (1994) sobre el cambio que se da entre los tradicionales procesos de planeación y las nuevas tendencias del desarrollo estratégico.

Los cambios que se presentarán en este milenio en términos de los desarrollos estratégicos y lo complejo de los nuevos contextos en los que se generarán grandes procesos de transformación que son inevitables en la industria, entre ellos, cambios en la desregularización y en

las estructuras, se generarán nuevas fusiones y adquisiciones, menor nivel de proteccionismo, cambios en las expectativas de los consumidores y nuevos desarrollos en los contextos competitivos, entre otros. Todos estos aspectos generan a su vez transformaciones que implican repensar aspectos claves como la lógica dominante en los negocios, las transformación de la industria y sus intereses, el foco central de la estrategia, los procesos organizacionales y analíticos de la estrategia de la empresa y en general de sus componentes organizacionales.

LA ESTRATEGIA, ENTRE LA FORMULACIÓN Y LA PUESTA EN ACCIÓN

En el libro de Kenneth Andrews, *The Concept of Corporate Strategy* (1987), en los capítulos 3, 4, 5, 6 y 7, se pueden separar claramente dos componentes. En primer lugar, se aborda la formulación de la estrategia en los capítulos 3, 4 y 5 y en el 6 y 7 se trabaja su implementación, separación que a pesar de ser un poco “ficticia” en la medida en que los dos componentes difícilmente tienen sentido al estar separados, pero que tal como lo señala el autor, se realiza esta separación con el fin útil de poder estudiar y caracterizar cada componente.

En su obra, Andrews (1987) identifica las características ambientales de la organización y precisa la importancia que tienen los diferentes factores del entorno en la construcción de las estrategias, al mismo tiempo que identifica el rango de acción de las alternativas estratégicas, para lo cual es fundamental reconocer la verdadera capacidad de la organización para hacerles frente a las consideraciones macroambientales. Lo que implica conocer y reconocer los determinantes de una estrategia económicamente aceptable si se tiene en cuenta los diferentes niveles de riesgo. La idea central en la formulación de las estrategias es la evaluación de la variedad de las diferentes fuerzas ambientales y considerar sus verdaderas dimensiones.

Dentro de lo que el autor denomina “*la naturaleza del medio ambiente*” aparecen los componentes económico, tecnológico, social, industrial, entre otros, donde la estrategia en formulación debe tener en cuenta cada una de las variables en mención. Todo esto para poder realizar con suficiente criterio la identificación de las oportunidades y riesgos en la formulación. Andrews señala la necesidad de preguntarse qué es lo esencial desde lo económico, lo técnico y lo estructural en la industria en la que participa la empresa. También qué demandas y cambios futuros en lo económico y lo tecnológico se evidencian. Cuáles son los elementos comunes tanto en la industria en donde está la empresa como en las demás industrias.

Otro aspecto muy importante que señala el autor, es la relación existente entre estrategias corporativas y valores personales. Hay tres elementos que se deben tener en cuenta en este aspecto: la divergencia entre las apreciaciones del ejecutivo y la selección de la estrategia; el conflicto entre los valores del personal administrativo con las estrategias de carácter económico; la diferencia en la motivación de los administradores y la de la fuerza de trabajo en relación con los componentes organizacionales de la estrategia. Aspectos que están articulados a los diferentes valores, a su modificación y a la conciencia que se tenga de ellos.

Desde el punto de vista de la responsabilidad social corporativa y los valores éticos primordiales en la formulación de la estrategia, es vital tener presentes los siguientes aspectos: la conducta ética de los actores sociales en la empresa está asociada a la estrategia y es producto de los valores con los que se guía la organización, señala que en la formulación de la estrategia es importante la responsabilidad social y los componentes éticos de los negocios, y en este sentido es pertinente incorporar en esta definición diferentes niveles de análisis, tales como los referidos al mundo como un todo: el concepto de nación; la comunidad local; la industria; la compañía misma como unidad de análisis. De otro lado, es necesario integrar en la formulación estratégica, los diferentes niveles de control y las implicaciones sobre el quehacer ético en las distintas corporaciones, la selección de las estrategias alternativas que van a ayudar en la intervención y en la acción social de la empresa y en la determinación de la estrategia.

En la determinación e implementación de la estrategia y en dirección de alcanzar los objetivos propuestos, son pertinentes algunos aspectos que están directamente relacionados con los propósitos estratégicos, entre los cuales se encuentra la posible distorsión que podría presentarse de los propósitos en la propia implementación de la estrategia, la debida flexibilidad que debe tenerse en dichos procesos y la manera como se desarrolla la innovación en este crucial momento; los diferentes componentes de coordinación, estructura organizativa y sistemas de información son absolutamente necesarios en estos procesos estratégicos.

Por último, en términos del proceso de implementación de las estrategias, es necesario incorporar estándares que permitan hacer la evaluación y medición de los avances, en la búsqueda de la efectividad de los mecanismos de evaluación, integrar componentes de motivación e incentivos y estructurar niveles de compensación ejecutiva, que posibilita el pago de incentivos, determinar de manera clara los roles desempeñados por los actores en el proceso de implantación estratégico, definir cómo se van a desarrollar los incentivos no monetarios y establecer los niveles de control y de integración formal y social.

LA ESTRATEGIA COMO PROYECCIÓN DE LO QUE SON LOS DIRIGENTES

En esta perspectiva se encuentran autores como Hambrick (1984), Vries y Miller (1985), Andrews (1987), De Dutton y Jackson (1987), Greiner (1989) y Noel (1989), quienes identifican la estrategia como la evidencia de que existe un estratega, es decir, si hay estrategia es producto de un estratega. Así, la estrategia es esencialmente el estudio de conocimiento, habilidades y actitudes del gerente general, que puede ser definido como un líder en información, eficiencia y planeación, cuyo propósito es organizar las actividades complejas de la organización. Debe tener la capacidad de interpretar toda la empresa a través del trabajo de los gerentes funcionales y de los especialistas. Esta perspectiva considera la posición del gerente como la más ventajosa para ver procesos tales como: a) La concepción del propósito organizacional; b) Los objetivos deliberadamente escogidos; c) El esfuerzo intergrupar, para alcanzar los propósitos y la adaptabilidad de la empresa. Al tiempo que cumple los siguientes roles: líder organizacional, líder personal, arquitecto del propósito organizacional y modificador de los valores organizacionales.

Esta perspectiva ve la organización desde las reflexiones, los valores y las bases cognitivas de los gerentes. En este sentido, entre más complejas sean las decisiones que deban tomar los gerentes, es más aplicable la teoría del comportamiento. En particular en aquellas decisiones de carácter estratégico (complejas y de mayor significación) para la organización. Al respecto March y Simon (1958) señalan que la toma de decisiones con base cognitiva involucra conocimiento o posiciones sobre eventos futuros, conocimiento de alternativas y conocimiento de las consecuencias asociadas con las alternativas.

La conducta humana está caracterizada por una mezcla de estilos neuróticos (un individuo puede poseer elementos de varios estilos), al tiempo que algunas características de los estilos neuróticos de los gerentes pueden estar asociadas a las estrategias, la estructura y a la cultura organizacional. Entre los estilos se encuentran el paranoico, el compulsivo, el dramático, el depresivo y el esquizoide. El punto central en la propuesta teórica es cómo estos estilos tienen incidencia en el ejercicio gerencial y en el accionar de las organizaciones frente a su entorno.

LA ESTRATEGIA, UNA MIRADA DESDE EL CONTEXTO SOCIAL

Las diferentes lecturas que componen esta sección se encuentran articuladas alrededor de las estrategias y su relación con el medio ambiente. Los diversos autores que están referenciados en este documento exponen sus ideas a través de investigaciones que demuestran que lo importante en relación con las estrategias y el quehacer gerencial está determinado por las consideraciones medioambientales.

En el caso del texto *Rationality in Organizations* (Thompson, 1967), la racionalidad técnica tiene que ser evaluada a partir de dos criterios: lo instrumental, por un lado, y por el otro lo económico. Lo instrumental cuando es desarrollado muy bien tecnológicamente es algo que siempre logra resultados, mientras que lo económico está asociado con alcanzar resultados con los menores recursos posibles. Plantea el autor que pueden ser comparables dos rutas para llegar a lo mismo, pero en términos prácticos la evaluación económica está asociada con el conocimiento humano en el momento mismo de la evaluación.

Es claro que la tecnología es una variable importante para entender las acciones complejas de las organizaciones y estas varían según el caso de aplicación. Dentro de la racionalidad organizacional, la racionalidad técnica funciona como un sistema de causas y efectos en los cuales se pretenden alcanzar los resultados. Es muy propio que cuando una organización pasa de concebir la tecnología desde el punto de vista abstracto y se pasa a la implementación, los problemas y su naturaleza cambian y se pueden ver en plena acción los procesos de solución para adecuar las tecnologías a los intereses organizacionales.

Thompson (1967) señala que las tecnologías constituyen el corazón del negocio organizacional, pero siempre será una representación incompleta de lo que la organización puede y debe hacer para alcanzar los resultados. El autor sugiere que dentro de la racionalidad organizacional se pueden encontrar tres tipos de actividades. Unas son las de entrada, otras las tecnológicas y las últimas son las de salida. Por un lado, es necesario considerar estas actividades relacionadas entre sí, pero por otro, hay que entender que estas son interdependientes con el denominado sistema social o entorno.

En otro texto denominado *Estrategia y medio ambiente: Una integración conceptual* Bourgeois (1980) señala la relación existente entre el concepto y la aplicación de la estrategia y la relación con el medio ambiente. Inicia su planteamiento con la conceptualización de la estrategia y señala los principales autores que hasta ese momento han aportado a este desarrollo teórico. Los trabajos se pueden clasificar en dos categorías: los de tipo normativo y los de tipo descriptivo, aunque advierte que en los últimos años se han evidenciado múltiples trabajos de corte investigativo que en su mayoría se centran en el contenido de la estrategia. En este sentido el autor enfatiza en los contenidos de la estrategia, la estrategia y los procesos de toma de decisiones, la investigación sobre la formulación de la estrategia, las implicaciones teóricas sobre el medio ambiente y las teorías organizacionales. Adicionalmente, identifica tres perspectivas en investigación sobre el medio ambiente organizacional: la primera trata sobre el objeto, la segunda sobre los atributos y la tercera sobre las percepciones.

En el texto de DiMaggio y Powell (1983), denominado *Isomorfismo institucional y racionalidad colectiva en el campo organizacional*, los autores señalan que las causas de la burocracia y la racionalización en las organizaciones han cambiado desde los planteamientos de Weber sobre la vida ascética y el logro. Las organizaciones son cada vez más homogéneas y su forma de burocratización se vuelve una forma común. Según los autores, el cambio organizacional es menos orientado por la competencia y la necesidad de eficiencia. Las organizaciones están en proceso de cambio por las regulaciones del Estado y por las profesiones, las cuales hacen a las organizaciones más parecidas entre ellas. En este sentido identifican tres tipos de isomorfismo institucional: el coercitivo, que se da por la influencia de la política y los problemas de legitimidad. El isomorfismo mimético, que está asociado con las respuestas estándar a las incertidumbres y el isomorfismo normativo, el cual se relaciona con la profesionalización.

LA ESTRATEGIA, DESDE UNA MIRADA TRANSVERSAL

Los diferentes textos sobre los que se trabaja en esta sesión tienen que ver con la corriente estratégica que se preocupa por las configuraciones y el incrementalismo de las estrategias. En primer lugar, Danny Miller (1986) pretende abordar la relación entre estrategia y estructura, que ha sido muy importante en el desarrollo del pensamiento administrativo y, en particular, ha inspirado diversas investigaciones, desde que Alfred Chandler (1962) presentó la idea de que un cambio de estrategia (en particular su referencia era hacia una estrategia de diversificación producto/mercado) alteraría la estructura divisional. A partir de este momento es muy frecuente encontrarse estudios orientados a establecer la relación entre la departamentalización y los diferentes de sistemas de control administrativo.

Por otro lado, Mintzberg (1973) identificó la planeación y los modelos de adaptación a las estrategias relacionadas con la organización y el contexto medioambiental. Posteriormente autores como Porter (1980) y Hambrick y Manson (1983,1983a) han sugerido topologías y taxonomías empíricas sobre la estrategia, que focalizan las variables de la economía industrial, que podrían ser “manipulables” por los gerentes, como es el caso de la diferenciación (innovación, calidad del producto, publicidad); liderazgo en costos (capacidad de utilización, costos relativos directos); focalización (heterogeneidad en los clientes, amplitud en las líneas de productos); las dimensiones del mercado, las barreras de entrada, los niveles de dependencia. A partir de todos estos elementos se establece una relación entre la estructura, la estrategia y el ambiente, sobre los cuales surge la configuración y se establecen arquetipos.

Mintzberg (1979) desarrolló una síntesis acerca de la literatura existente sobre estructura y encontró cuatro tipos de estructuras: a) Simples; b) Burocracias mecánicas; c) Orgánicas; y d) Divisional. Estructuras que al ser relacionadas con el medio ambiente y las consideraciones estratégicas presentan una gran complejidad. Por lo tanto, no se trata de relacionar cada componente con la estrategia, la estructura y el ambiente. Esto es más complejo aún. Se requiere establecer niveles de análisis que permitan explicar lo que acontece y esto sólo es posible a través de lo que llamarían posteriormente la teoría de la configuración, la cual consiste en colocar todos los elementos del análisis integrado “ponerlo todo junto” más que buscar “la mejor forma de hacerlo”.

Mintzberg (1985) aporta sus ideas sobre estrategias deliberadas y emergentes y trata de abordar la complejidad y variedad en los procesos de construcción y redefinición de las estrategias. Propone que para que una estrategia sea deliberada se requiere: a) Que exista una intencionalidad en la organización y que esta esté articulada con un importante nivel de detalle en su formulación; b) Que esta signifique acción colectiva, es decir, que los diferentes actores tengan elementos en común; y c) Que con la intencionalidad y la acción colectiva se disminuya la interferencia externa. Mientras que las estrategias emergentes se caracterizan por la ausencia de intencionalidad, incluso señala Mintzberg (1985) que podrían ser impuestas, caso en el cual se impone un modelo de acción sobre una organización. Mintzberg plantea además diferentes tipos de estrategias: planeada, emprendedora, ideológica, sombrilla, de procesos, desconectada, por consenso y estrategia impuesta.

De otro lado, para entender la estrategia es importante distinguir que un elemento conector es el comportamiento observable en el largo plazo o una mirada retrospectiva de lo que han sido las acciones de los actores sociales que toman decisiones. Al final, es como estudiar el comportamiento de la organización, debido a que la estrategia implica en el fondo acciones y procesos de toma de decisiones que deben ser entendidos en el contexto en el que se desarrollan y no de manera aislada. Por eso el tiempo posibilita ver las decisiones de una manera coherente y articulada a la organización y al medio ambiente. Pero el mismo tiempo hay que entender que las estrategias dependen del grado de desarrollo organizacional.

La idea de la estrategia como configuración implica que estas surgen con las características de la empresa (un momento dado) y según el contexto particular de ésta, lo que lleva a la empresa a tomar decisiones que se convierten en sus estrategias, pues los contextos de la organización cambian y esto la lleva a desarrollar nuevas configuraciones. En síntesis, se trata de establecer siempre nuevos procesos de adaptación de la organización a su medio ambiente y al tiempo, y estar preparada para procesos de transformación continuos.

ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

En su texto, Wernerfelt (1984) plantea que los recursos y productos son dos caras de la misma moneda, y que la mayoría de los productos requieren los servicios de varios recursos y la mayoría de los recursos pueden ser utilizados en varios productos. En este mismo sentido, el concepto tradicional de estrategia (Andrew, 1987) está construido en términos de la posición de los recursos (fortalezas y debilidades) que posee la firma; sin embargo, la mayoría de las herramientas económicas formales operan en el lado de los productos y mercados. De otra parte, si los recursos (bienes tangibles e intangibles) son la base que sirve para desarrollar y sustentar los productos, una adecuada (competitiva) selección de estos llevará a que la organización obtenga un retorno (utilidad) superior (ventaja competitiva) al normal de la industria en un largo período de tiempo; esto es lo deseable en las organizaciones empresariales.

En el texto de Prahalad y Hamel (1990), las características asociadas al corto plazo dependen de atributos relacionados con el precio o desempeño de los productos actuales y en el largo plazo se deriva de la habilidad para desarrollar a menor costo y más rápido que los competidores las competencias centrales que generarán productos no anticipados (innovadores). Desde el punto de vista de la ventaja competitiva, el aprendizaje colectivo de la organización es el que permite coordinar las habilidades productivas, la integración de múltiples corrientes tecnológicas para entregar un mayor valor a los consumidores. En este sentido se podría decir que los productos centrales son la personificación de una o más competencias esenciales y sirven de enlace tangible entre éstas y las ofertas de valor (bienes y servicios) que se entregan al mercado.

En el texto de Barney y Muhanna (2004) se analizan los resultados mediante la construcción de seis modelos basados en las variables independientes (clima de servicio, conocimiento gerencial de IT, recursos tecnológicos en servicio al consumidor e inversión en servicio) contra las variables dependientes (calidad del servicio, autoevaluación, tasa de retención y tasa de quejas). Los modelos son sometidos a diferentes pruebas estadísticas que concluyen con el soporte de las cuatro hipótesis planteadas inicialmente. En su documento, Newbert (2007) analiza 55 artículos empíricos sobre la visión de la firma basada en recursos con respecto a los diferentes componentes como: recursos, capacidades, competencias centrales, valor, rareza, posibilidad de sustitución e imitación.

LA ESTRATEGIA COMO COMUNIDAD DE PERSONAS

Bernard (1938) plantea a los individuos como elemento central del análisis estratégico y al mismo tiempo como componente organizacional, lo que lo lleva a sugerir el tema de los incentivos, a través de los cuales se posibilitará una mayor y mejor contribución al desarrollo de la organización.

Así mismo Bernard (1938) llega a señalar la idea de los incentivos muy articulada a los aspectos tanto objetivos como subjetivos; los primeros como consideraciones físicas y materiales del trabajo, pero al mismo tiempo como posibilidades de mayores beneficios personales, oportunidades de asociación, participación y condiciones adecuadas de trabajo; mientras que los segundos, estarán más articulados a los procesos educativos.

En el texto de Selznick (1957) las ideas centrales están más vinculadas a consideraciones de tipo sociológico y político entre los individuos y a las condiciones externas. Las organizaciones son vistas como escenarios donde convergen los intereses, el poder y el conflicto: lo que implica que las decisiones organizacionales serán el resultado, por un lado, de la lógica de la eficiencia y, por el otro, un subproducto de la lógica asociada a las relaciones humanas.

De otra parte, Selznick (1957) establece la diferencia entre organización e institución, al señalar a la primera como un instrumento técnico diseñado para alcanzar los fines a través de la interacción y la adaptación, la cual es puesta en operación por medio de la propia racionalidad instrumental, mientras que la institución se evidencia como un producto natural de las necesidades y presiones sociales, lo que posibilita un sistema de adaptación.

Con Hedberg y Jonsson (1977), el autor pretende explicar los cambios en la estrategia a partir de lo que él denomina “disonancia” entre el contexto social y la organización. Lo que existe es una tensión entre los cambios continuos, en los cuales se desarrollan las estrategias y los mitos, mientras que desde los procesos discontinuos se establecen nuevos mitos y se formulan las estrategias. Lo que realmente ocurre, según Hedberg y Jonsson (1977), es que las estrategias cambian a partir de procesos discontinuos. En el fondo, a través de todo el planteamiento del autor se encuentra la relación entre realidad, mitos y estrategia.

Con Prahalad y Bettis (1986) se pretende explicar la “lógica dominante” que no es otra cosa que la relación entre diversificación y desempeño. La lógica dominante se establece a partir de la conceptualización de los negocios, las técnicas, herramientas y modelos con los que se llevan a cabo las metas y la toma de decisiones. Los autores también llegan a plantear algunas premisas, tales como: a) La dirección de una empresa diversificada debe ser vista como un conjunto de individuos que poseen influencia sobre el ejerci-

cio administrativo de la empresa; b) Las estrategias en los negocios en una empresa diversificada están determinadas por su estructura competitiva, los clientes y la tecnología; c) Las empresas estratégicamente similares pueden ser administradas al usar una lógica administrativa dominante; d) Las habilidades de la dirección de una empresa diversificada para administrar se encuentran limitadas por la lógica administrativa que domine su ejercicio empresarial.

Finalmente, el texto de Porter (2006) contribuye con el tema de la responsabilidad social, considerándolo un asunto de carácter estratégico e invita a las organizaciones, en cabeza de sus gerentes, a identificar las consecuencias sociales de sus acciones y a descubrir nuevas oportunidades que al beneficiar a la sociedad se beneficien ellas mismas y contribuyan con el fortalecimiento de su entorno competitivo, al mismo tiempo que logren identificar las iniciativas de responsabilidad social corporativa y las maneras más eficientes de llevarlas a cabo.

LA ESTRATEGIA COMO PROCESO: TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Este aparte busca mostrar la noción de estrategia no como gestión corporativa, sino como un proceso de gestión estratégica desde una mirada interna de la organización, donde los factores endógenos toman más fuerza que los exógenos (Bowman et al., 2002; Rumelt et al., 1994). Esta visión implica abordar la estrategia en principio como una perspectiva analítica para luego avanzar al enfoque integral de la misma, tratando en lo posible de etiquetar la estrategia como proceso de gestión.

Actualmente, muchos estudios muestran claramente dos intereses investigativos para abordar el campo de la estrategia: contenido y proceso; este último con particular interés de ser revisado en el contexto del presente escrito. Esta mirada de la estrategia como proceso, permite explorar modelos y marcos de análisis para elaborar y desarrollar la estrategia como “ventaja competitiva” (Porter, 1991); haciendo más énfasis en la perspectiva de los recursos y capacidades.

Algunos estudiosos, conscientes de la importancia de la estructura interna de la empresa, han destacado la estrategia como creación de ventaja competitiva, soportada en la teoría basada en recursos⁴⁶. La relación de los recursos, la acumulación de los mismos, la ventaja competitiva, las utili-

⁴⁶ Un recurso es cualquier entrada en el sistema productivo que pueda generar una salida o producto. Los recursos pueden clasificarse en financieros, físicos, humanos, tecnológicos, organizacionales y la reputación (Grant, 1991). Pueden ser tangibles o intangibles, siendo una dificultad su medición, especialmente para estos últimos.

dades y otros factores ubican a los recursos como generadores de riqueza, resaltando la importancia y necesidad de no sólo poseer recursos sino también de gestionarlos.

La principal cualidad de la teoría de los recursos es que está fundamentada en factores sólidos, controlables y estables en comparación con la corriente de mercado, cuya situación siempre es de constante cambio y evolución; es decir, que el entorno es visto como un elemento incontrolable y cambiante. Por ello, los recursos y capacidades como base fundamental de la estrategia son determinantes para la rentabilidad de las empresas; surgen como producto de la insatisfacción con el marco “estático” de la economía industrial, que había dominado el pensamiento contemporáneo sobre la estrategia empresarial, renovando el interés por teorías sobre rentabilidad y competencia asociada (David Ricardo, 1817; Schumpeter, 1934 y 1942; y Penrose, 1959).

En síntesis, esta revisión conceptual hace un recorrido ilustrativo, no exhaustivo, de la perspectiva basada en los recursos y capacidades, partiendo del origen y desarrollo de este campo del saber; pasando por la concepción de recursos y capacidades como fuente teórica para explorar y explicar la estrategia como proceso y desarrollo de ventaja competitiva, tanto en la organización como en el entorno.

Dentro del origen, evolución y noción de la Teoría de Recursos y Capacidades –RBV en inglés–, se pueden señalar nueve escritos representativos (Wernerfelt, 1984 y 1994; Barney y Arikan, 2001; Grant, 1992; Ray, 2004; Hall, 1993; Prahalad, 1990; Kogout, 2000; Kodama, 2003; y Dierickx y Cool, 1982); que contribuyen a través de conceptos, constructos y metodologías empleadas, al campo de la estrategia como proceso de desarrollo y fuente de ventaja competitiva.

El campo de la gestión estratégica como proceso tiene su origen a partir de la pregunta ¿por qué unas empresas tienen persistentemente mejores resultados que otras? De este cuestionamiento, toma fuerza la perspectiva RBV, como forma de explicación de este comportamiento organizacional, es decir, que las miradas de los académicos y empresarios son puestas al interior de la organización, para explicar cómo sus actividades, procesos y rutinas empresariales, dan ventajas competitivas sostenibles en el mercado.

Para una mayor ilustración de ésta perspectiva, se divide intencionalmente este aspecto en dos partes constitutivas; la primera, presenta en una matriz síntesis el esquema comparativo que pretende mostrar los puntos de encuentro y desencuentro entre los nueve escritos, retomando el objetivo, la concepción y los aportes que señala cada uno de los documentos mencionados; tratando de hacer evidente la evolución de la teoría basada en los recursos y capacidades. La segunda, mientras tanto, hace una aproxi-

mación a la noción de recursos y capacidades, con el fin de clarificar su concepción teórica.

La primera parte de esta perspectiva mira el origen, desarrollo y concepción del enfoque RBV, en cuyo propósito descansa la perspectiva basada en los recursos y capacidades, mostrando las diferentes contribuciones que han hecho los autores a esta noción para dar cuenta del dominio teórico que tiene esta concepción en el campo de la gestión estratégica de la organización. (Ver Cuadro 6.1)

Cuadro 6.1. Esquema comparativo del origen, desarrollo y evolución del Enfoque Basado en los Recursos – RBV.

Título y autor	Contribuciones
Wernerfelt, B. (1984 y 1994). <i>Un enfoque basado en los recursos de la empresa.</i>	<p>Objetivo: Explorar la utilidad de los análisis de la empresa desde los recursos no desde los productos, con el propósito de desarrollar algunas herramientas sencillas para analizar la posición económica de los recursos de la empresa y observar algunas de las opciones estratégicas propuestas por este análisis.</p> <p>Concepción: Por recurso se entiende todo aquello que pueda ser considerado como una fortaleza o debilidad de una empresa determinada. Más formalmente, los recursos de una empresa en un momento dado podrían ser definidos como aquellos activos (materiales e inmateriales), vinculados semipermanentemente a la organización.</p> <p>Aportes:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Establece unos tipos de recursos (marcas, conocimientos internos de la tecnología, empleo de personal calificado, etc.).2. Proporciona una base para abordar algunas cuestiones claves en la formulación de la estrategia de diversificación de las empresas.3. Señala que la teoría RBV considera sólo los recursos que se producen en forma conjunta con los productos.

Cuadro 6.1. (Continuación)

Título y autor	Contribuciones
<p>Barney, JB. y Arikan, A. M. (2001). <i>El enfoque basado en los recursos RBV: Orígenes e implicaciones.</i></p>	<p>Objetivo: Realizar un recorrido histórico de la teórica básica en los recursos con el fin de señalar que la teoría económica tradicional del desempeño de la empresa no puede explicar las diferencias de desempeño entre las organizaciones.</p> <p>Concepción: Define los recursos de la empresa como todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos empresariales, información, conocimientos, etc., controlados por una empresa que la capacitan para concebir e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia. Esta noción incorpora tanto el concepto de recurso como el de capacidad y, en consecuencia, resulta etérea.</p> <p>Aportes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Da prioridad al trabajo empírico sobre el enfoque RBV, con el fin de desarrollar predicciones y prescripciones de esta teoría. 2. Hace énfasis en cuatro recursos: i) el estudio tradicional de ventajas distintivas –cuestionando ¿por qué unas empresas tienen persistentemente mejores resultados que otras?–, ii) la economía ricardiana –mira la gestión general y el liderazgo institucional como posible explicación de las diferencias en el desempeño de las empresas–, iii) la economía penrosiana –estudia la teoría del crecimiento de la empresa–, y iv) el estudio del antimonopolio como implicación económica –mirando las implicaciones de la política social y la teoría del desarrollo–.

>> Sigue

Cuadro 6.1. (Continuación)

Título y autor	Contribuciones
<p>Grant, R. M. (1992). <i>Análisis contemporáneo de la estrategia: Conceptos, técnicas y aplicaciones.</i></p>	<p>Objetivo: Mostrar las ideas, conceptos y técnicas que podrían fundamentar el análisis de la ventaja competitiva como rol central en la formulación de la estrategia empresarial.</p> <p>Concepción: Hace la distinción entre recursos y capacidades, expresando que los primeros son recursos individuales de la empresa (recurso humano, equipos, capital, etc.), es decir, los recursos no crean valor por sí solos, se hace a través de la empresa, estableciendo las ventajas competitivas de la misma con el objeto de convertirlas en capacidades organizacionales.</p> <p>Aportes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza una clasificación funcional de las capacidades organizacionales. 2. Establece una arquitectura de las capacidades. 3. Muestra las capacidades como rutinas. 4. Define una jerarquía de las capacidades. 5. Hace visible la necesidad de apalancar los recursos sobre las capacidades. 6. Describe tres tipos de recursos: i) tangibles (físicos y financieros), ii) intangibles (tecnología, reputación y cultura); y, iii) humanos (habilidades/saber hacer, capacidades de comunicación, colaboración y motivación). Al mismo tiempo, que realiza una distinción de las características relevantes de cada uno de ellos y el indicador clave de los mismos.

>> Sigue

Cuadro 6.1. (Continuación)

Título y autor	Contribuciones
<p>Ray, G., Barney, J. y W. Muhanna (2004). <i>Capacidades, procesos de negocios y ventaja competitiva: cambiando la variable dependiente en los estudios empíricos del RBV.</i></p>	<p>Objetivo: Muestra dos objetivos centrales: i) sostener que en algunas circunstancias, la adopción de la eficacia de los procesos de negocio como una variable dependiente es la forma más adecuada para poner a prueba el enfoque basado en los recursos, en una lógica de adopción de rendimiento de una empresa; y, ii) proporciona una prueba específica del enfoque basado en los recursos y su lógica a nivel de procesos de negocio como fuente de ventaja competitiva sostenible.</p> <p>Concepción: Se aborda la noción de recursos, capacidad y procesos de negocio en el marco del proyecto de investigación desarrollado por los autores. En primer lugar, “recursos” y “capacidades” se usan indistintamente y se refieren a los activos materiales e inmateriales que utiliza la empresa para desarrollar y aplicar sus estrategias. Por su parte, “los procesos de negocio” son acciones que las empresas deben realizar para lograr un propósito u objetivo de negocio. Así, los procesos de negocio pueden ser pensados como las rutinas o actividades que una empresa desarrolla con el fin de hacer algo (Nelson y Winter, 1982; Porter, 1991).</p> <p>Aportes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Señalan que las empresas pueden tener ventajas competitivas en el plano de los procesos de negocio que no se reflejan en el rendimiento general de una empresa. 2. Hacen visible el conflicto que hay en la gestión estratégica sobre el modo más apropiado para analizar las fuentes de rendimiento superior de la organización. Por un lado, las “actividades” o “rutinas” como fuente de ventaja competitiva; y por el otro, se ha defendido la primacía “de los recursos y capacidades de una empresa” como fuente de ventaja competitiva. 3. Reconocen que en la investigación empírica existe un terreno común entre las dos perspectivas.

>> Sigue

Cuadro 6.1. (Continuación)

Título y autor	Contribuciones
Hall, R. (1993) <i>Un marco que une recursos intangibles y capacidades a ventajas competitivas sostenibles.</i>	<p>Objetivo: Abordar los procesos de gestión estratégica, particularmente los relacionados con la identificación de las fuentes intangibles como ventaja competitiva sostenible; y retomar únicamente la noción de recursos intangibles, con el propósito de determinar la naturaleza y las características de los mismos, para avanzar en la introducción de un grado de clasificación específico.</p> <p>Concepción: Los recursos intangibles pueden ser clasificados como “activos” o “competencias”. Los activos intangibles son los derechos de propiedad intelectual de: patentes, marcas, derechos de autor y diseños registrados, así como los contratos, secretos comerciales y bases de datos. El recurso intangible de la reputación también puede ser clasificado como un activo debido a su característica de “pertenencia”.</p> <p>Aportes:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Propone demostrar que una taxonomía de los recursos intangibles puede ser desarrollada y que ésta proporciona un medio de identificación de las fuentes de ventaja competitiva sostenible.2. Presenta una clasificación de los recursos intangibles en cuatro aspectos: i) activos intangibles (marcas, otros); ii) capacidades, habilidades y competencias (conocimientos técnicos, etc.); iii) recursos intangibles de personas dependientes (reputación) y personas independientes (bases de datos); y, finalmente, iv) recursos intangibles que “pueden o no ser protegidos jurídicamente”.

>> Sigue

Cuadro 6.1. (Continuación)

Título y autor	Contribuciones
	<p>3. Enuncia dos elementos de la naturaleza de los intangibles: los que son jurídicamente de protección, por ejemplo, los derechos de propiedad intelectual, marcas, otros; y los que no son jurídicamente protegidos, por ejemplo, la información de dominio público, la reputación, entre otros.</p> <p>4. Plantea dos competencias de los recursos intangibles: a) Habilidades funcionales: <i>Know-how</i> de los empleados, de los proveedores, de los distribuidores, de los servicios, por ejemplo, agencias de publicidad, etc.; b) Capacidades de la cultura: Percepción de normas de calidad, la percepción del servicio al cliente, capacidad de innovar, la capacidad del equipo de trabajo, etc.</p> <p>5. Desarrolla un marco de análisis que integra los recursos intangibles y las capacidades, logrando una taxonomía que incluye: ventaja competitiva sostenible, diferencias en la capacidad, capacidad basada en los activos y en las competencias.</p>
<p>Prahalad y Hamel (1990). <i>La capacidad principal de la corporación.</i></p>	<p>Objetivo: Invitar a la alta dirección de las empresas occidentales a que miren y asuman la responsabilidad de la disminución de la competencia como tarea fundamental de la gestión estratégica, desde sus recursos y capacidades.</p> <p>Concepción: La tarea fundamental de la gestión es crear una organización capaz de difundir productos con una funcionalidad irresistible o, mejor aún, la creación de productos que los clientes necesitan pero que aún no se han imaginado, es decir, convertir sus recursos en capacidades o competencias básicas, que les den ventajas competitivas sostenibles.</p>

>> Sigue

Cuadro 6.1. (Continuación)

Título y autor	Contribuciones
	<p>Aportes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hacen un llamado a detener la “anorexia empresarial”, explicando que las empresas no deben competir por una cuota actual de mercado sino por una cuota del futuro, concentrándose en sus habilidades esenciales. 2. Señalan que las corporaciones deben disminuir la competencia, establecer acuerdos de cooperación y centrarse en las competencias básicas, es decir, la capacidad organizacional que tenga la corporación. 3. Manifiestan que las corporaciones, en el corto plazo deben velar por la competitividad de una empresa a partir de la relación precio/rendimiento; y en el largo plazo, la competitividad se derivará de la habilidad de construir ventajas a menor costo y con mayor rapidez que sus competidores. 4. Plantean que las competencias básicas deben pasar tres pruebas a nivel internacional: i) acceso potencial a una amplia variedad de mercados, ii) dar beneficios al cliente final, y iii) que sea difícil de imitar por los competidores. 5. Expresan que las competencias son las raíces de la competitividad; estas llamadas competencias básicas son el aprendizaje colectivo en la organización. 6. Dicen que las competencias centrales de la compañía son el recurso fundamental y la alta dirección debe agregar valor, articulando la arquitectura estratégica que guía el proceso de adquisición de dichas competencias.

>> Sigue

Cuadro 6.1. (Continuación)

Título y autor	Contribuciones
<p>Kogut, B. (2000). <i>La red como conocimiento: Reglas generativas y la aparición de la estructura.</i></p>	<p>Objetivo: Proponer que una parte del valor de la empresa se derive de su participación en una red que surge de la aplicación de las reglas generativas que instruyen a la decisión de co-operar.</p> <p>Concepción: Considera que el valor de la capacidad de una empresa es el nivel de coincidencia que tiene la organización como unidad de acumulación y como propiedad de coordinación de una red de empresas potencialmente productivas entre sí.</p> <p>Aportes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza el trabajo sobre la estructura de red para sugerir dos tipos de mecanismos por los cuales se distribuyen las rentas. 2. Estudia el problema de la transmisión de capacidades entre distintas unidades de la empresa situadas en diferentes países. 3. Contempla la diversificación como un proceso dependiente de la trayectoria, en el que el éxito depende de los hechos anteriores de la empresa y de las oportunidades que presente el entorno. 4. Destaca el concepto de empresa como entidad acumuladora de conocimiento, basándose en la perspectiva de los recursos y capacidades con el fin de desarrollar una teoría de la empresa basada en el conocimiento.

>> Sigue

Cuadro 6.1. (Continuación)

Título y autor	Contribuciones
<p>Kodama, M. (2003). <i>Creación de conocimiento por la capacidad de sintetizar de comunidades conectadas a una red estratégica: Estudio de caso sobre nuevo desarrollo de producto en Japón.</i></p>	<p>Objetivo: Proporcionar un nuevo punto de vista sobre la gestión del conocimiento en el desarrollo de nuevos productos, en un campo de alta tecnología que requiere la fusión e integración de diferentes tecnologías, a partir de estudios de caso.</p> <p>Concepción: Sintetiza la capacidad de liderazgo, con la adopción de una estrategia de comunidades; en otras palabras, considera que es importante promover la innovación continua en una organización, a través de actividades que involucran la formación de los empleados para que creen conocimiento. Por esta vía de integración, la red de comunidades estratégicas es reconocida por la ventaja competitiva lograda a través del diálogo y la discusión entre pares.</p> <p>Aportes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Examina la dinámica del proceso de creación de conocimiento en Fujitsu Ltda., hasta que se unen e integran los distintos elementos de la tecnología. 2. Logra mostrar el desarrollo del producto deseado, a través de un equipo estratégico de Fujitsu, que consiste principalmente en coordinar y divulgar de manera no funcional las tareas a los mandos medios. 3. Muestra la capacidad de síntesis de la red líder del grupo habilitado de Fujitsu, para construir nuevos modelos de negocio dirigidos a clientes y lograr un buen resultado delante de sus competidores japoneses.

>> Sigue

Cuadro 6.1. (Continuación)

Título y autor	Contribuciones
<p>Dierickx y Cool (1989). <i>Reserva de activo, acumulación y mantenimiento de ventaja competitiva.</i></p>	<p>Objetivo: Considerar los mercados como factores incompletos, donde el camino del tiempo apropiado es un flujo variable que debe ser escogido para construir las reservas requeridas de activos en las empresas.</p> <p>Concepción: Los recursos críticos son acumulados más bien que adquiridos en “mercados con factores estratégicos”. Los factores estratégicos del mercado son: las expectativas, suerte y estrategia de negocio. El mantenimiento de la posición del activo de una firma depende de cómo fácilmente el activo puede ser sustituido o imitado. Imitar está unido a las características del proceso de acumulación del activo, a la compresión del tiempo y la economía, entre otros aspectos.</p> <p>Aportes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diferencia el aspecto estático del dinámico. Los recursos comprenden el aspecto estático e incluyen el <i>stock</i> de factores productivos que la empresa posee o controla. 2. Señala que existe una estrecha interdependencia entre los recursos y las capacidades en el sentido de que las segundas descansan sobre las primeras, a la vez que aquéllas contribuyen a aumentar el <i>stock</i> de recursos. 3. Identifica los requisitos que deben cumplir dichos recursos y capacidades con el fin de sustentar las ventajas competitivas y, en consecuencia, generar rentas para los recursos creados internamente, considerando el costo de desarrollo de los mismos. 4. Habla de la imitabilidad imperfecta. 5. En cuanto al tema de la sustitución, se señala que ha recibido poca atención por parte de los estudiosos a pesar de que representa una amenaza mucho más seria que la imitación.

Fuente: Elaboración propia de los autores, a partir de la revisión de literatura sobre la teoría de la estrategia, en el curso doctoral de Administración.

Todos los nueve escritos presentados, centran su atención en determinar las condiciones necesarias para demostrar que los recursos y capacidades de la empresa generan rentas; que dichas rentas son duraderas en el tiempo y que la empresa puede apropiarse de una parte de ellas. Así mismo, hacen evidente el uso de distintas metodologías para abordar este campo de estudio (históricas, analíticas, estudios de casos, otros), donde muestran clasificaciones, tipos y taxonomías de los recursos y las capacidades, asociadas al desempeño y a los procesos de negocio, en procura de generar ventajas competitivas sostenibles desde el interior de la organización.

Igualmente, se percibe un mayor nivel de complejidad en el análisis empírico de la teoría de recursos, donde no sólo son tenidas en cuenta la empresas y sus unidades de negocio, sino también su interacción y relación con otras en el entorno; emergiendo mecanismos de cooperación, competencia, alianzas y redes empresariales que facilitan la generación de renta y fortalecen las competencias claves o distintivas de las organizaciones.

Los autores reconocen, por un lado, que los recursos y capacidades que no se traducen en actividades, rutinas o procesos de negocio no pueden tener un impacto positivo en el desempeño de una empresa; y, por el otro, también resaltan que la capacidad que tienen las empresas de realizar determinadas actividades, rutinas o procesos de negocio pueden estar limitadas por los recursos y capacidades que ellos mismos controlan.

Incluso, hacen una distinción entre los recursos y las capacidades, estableciendo una tipología de los recursos bien denominados “tangibles e intangibles”. De hecho, se concibe que las capacidades o competencias básicas de las empresas están asociadas o tienen un mismo significado como fuente de ventaja competitiva.

Esta preocupación de mantener o sostener la ventaja competitiva a través de los recursos y las capacidades de las empresas, se ve reflejada en la convergencia e integración de las tendencias analíticas de la teoría de recursos y capacidades hacia la comprensión de los procesos, pero no los procesos estáticos sino dinámicos, es decir, hablar de capacidades dinámicas en la organización.

En suma, se puede percibir que la noción de recursos y capacidades como teoría dominante de la gestión estratégica ha adquirido relevancia en los discursos empresariales y académicos, por su condición y carácter de apropiación y control sobre los procesos, productos y servicios que ofrecen las empresas; lo que genera mayores rentas si se logran potenciar las capacidades dinámicas necesarias que les den ventajas competitivas sostenibles en costos, calidad y tiempo.

La segunda parte de la perspectiva, está orientada a revisar la noción de la teoría de recursos y capacidades, a partir de un recorrido evolutivo

donde muestra que la teoría basada en los recursos de la empresa tiene que pasar de una visión estática de las reservas existentes de recursos, hacia un reconocimiento de la innovación y la renovación que implica el desarrollo de “capacidades dinámicas” empresariales.

En otras palabras, la teoría de los recursos ve a la empresa como un conjunto único de recursos y capacidades que no se pueden adquirir y transferir espontáneamente en el mercado (Rumelt, 1987; Conner, 1991; Wernerfelt, 1984 y 1995). Para este enfoque, la organización constituye el nivel de análisis apropiado, y su tarea vital es el estudio de las discrepancias en los resultados organizacionales.

Su condición primordial es la existencia de la heterogeneidad entre las organizaciones en cuanto a los recursos que manejan y controlan, siendo esta heterogeneidad la que expresa los diversos resultados logrados por cada una de ellas (Rumelt, 1984; Barney, 1991).

Extendida en el marco de la dirección estratégica procura brindar una guía normativa para lograr una enorme comprensión de las fuentes de ventaja competitiva (Wernerfelt, 1984 y 1995; Rumelt, 1984; Winter, 1995); propósito que se ubica en la idea de utilizar las oportunidades potenciales en la dotación intrínseca de recursos de la organización.

En resumen, las nociones de recurso y capacidad han sido abordadas por varios estudiosos aunque, a menudo, las concepciones son demasiado vastas y, por tanto, imprecisas. Sin embargo, Wernerfelt (1989) nos ofrece una definición clara de los **recursos**, distinguiendo tres categorías: recursos con potencial fijo, recursos con un potencial prácticamente ilimitado y recursos con un potencial fijo a corto plazo pero ilimitado a largo plazo.

Por su parte, Dierickx y Cool (1989) y Amit y Schoemaker (1993), entre otros, diferencian el aspecto estático del dinámico. Los recursos son estáticos y contienen las existencias de factores productivos que la empresa tiene o maneja. Así, se logra diferenciar varios tipos de recursos “físicos, organizativos, financieros, humanos y tecnológicos” (Grant, 1992). Uno de los que se puede resaltar es la información (los intangibles), que tiene un gran potencial para soportar ventajas competitivas (Itami, 1987).

Las capacidades, por su parte, son vistas como flujo, es decir, constituyen el aspecto dinámico, siendo las que precisan la manera en que la empresa utiliza sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993). Además de tener un carácter dinámico, no pueden ser calculadas de manera independiente de su uso (Penrose, 1959).

Las capacidades están fundamentadas en el conocimiento empresarial, con frecuencia no codificado, que se acumula y acopia en la memoria de la empresa, de manera que, al igual que ocurre con las personas, la empresa ante ciertos estímulos actúa de forma instintiva (Teece, 1982).

Por tanto, la capacidad se concibe como una rutina o conjunto de rutinas (Grant, 1991; Fernández, 1993), siendo las rutinas empresariales una sucesión de patrones de acciones regulares y predecibles que indican las tareas que se deben efectuar y la forma de llevarlas a cabo (Nelson y Winter, 1982).

Las rutinas advierten complicadas pautas de interacción, entre los individuos y los demás recursos (Grant, 1991), que se han instituido paulatinamente como consecuencia del aprendizaje colectivo de la empresa (Prahalad y Hamel, 1990; Winter, 1995) y que precisan en cada instante lo que la organización puede o no puede realizar.

De hecho, existe una fuerte interdependencia entre recursos y capacidades, sabiendo que las últimas yacen sobre los primeros, a la vez que estos ayudan a elevar las existencias de recursos en la empresa (Dierickx y Cool, 1989). En suma, el enfoque basado en los recursos se centra en las características de los recursos y los mercados como factores estratégicos.

El enfoque basado en los recursos contempla cada empresa como heterogénea con distintas dotaciones y combinaciones de recursos. Esta visión cambia el campo de la estrategia, pasando de una perspectiva centrada en los mercados de productos a una perspectiva centrada en las imperfecciones de los mercados de recursos. Su fin es: identificar recursos y capacidades relevantes desde el punto de vista estratégico y explicar su rol en la construcción de ventaja competitiva.

Así mismo, el estudio sobre los recursos intangibles proporciona una perspectiva adicional con respecto al papel de dichos recursos en la estrategia empresarial. El valor económico de una empresa no es simplemente la suma de los valores de sus activos tangibles mensurables, sino también el costo de los recursos intangibles clasificados como “activos” o “competencias” (Hall, 1993).

Finalmente, se reconoce que los recursos y capacidades que no se traduzcan en actividades, rutinas o procesos de negocio no pueden tener un impacto positivo en el desempeño de una empresa. Actividades, rutinas y procesos de negocio son los mecanismos mediante los cuales los recursos y las capacidades están en contacto con los procesos de mercado para generar ventajas competitivas.

Incluso Newbert (2007), en su seminal artículo de revisión teórica de la perspectiva basada en los recursos y capacidades, hace una operacionalización de variables estudiadas, tanto dependientes como independientes, mostrando un grupo representativo de investigaciones, que abordan la aproximación organizacional y las capacidades dinámicas como dispositivo de desempeño empresarial; las cuales incluyen muy pocos estudios, sobre la noción de innovación, conocimiento y emprendimiento, desde una aproximación heterogénea de los recursos y las capacidades dinámicas.

En conclusión, el enfoque basado en los recursos, sin lugar a dudas apunta a los recursos y capacidades internas como fuente generadora de ventaja competitiva en la organización. Sin embargo, no se pueden desconocer los demás aspectos de la gestión estratégica como proceso de desarrollo, que incluye el liderazgo directivo, la influencia del entorno y las características estructurales de las empresas; que pueden también participar en la configuración de las fortalezas internas de la organización para poder desarrollar recursos y capacidades básicas; es decir, este enfoque complementa pero no agota el análisis de la estrategia.

De hecho, una de las miradas complementarias en el campo de la estrategia como proceso de desarrollo y ventaja competitiva, es la perspectiva basada en los recursos y capacidades como una teoría robusta y dominante para abordar distintos problemas de investigación, especialmente los relacionados con la creación, almacenamiento, diseminación, difusión y transferencia de conocimiento.

La validez teórica y empírica de la perspectiva de recursos y capacidades se ve expuesta en su largo camino recorrido en la última década y media, transitando de una mirada estática de los componentes de la ventaja competitiva, hacia una perspectiva dinámica que explique el proceso por el cual estos recursos deben ser utilizados para alcanzar los objetivos empresariales.

Así entonces, se pueden identificar dos nuevas perspectivas teóricas dominantes, la estrategia basada en los recursos y la estrategia como proceso de desarrollo, que abren horizontes a la investigación en el campo del emprendimiento, la innovación y la gestión tecnológica como categorías principales de una investigación pertinente en el campo de la administración.

Estas categorías de investigación contribuyen de cierta forma a generar la cultura de la innovación como ventaja competitiva sostenible de la organización, es decir, que los procesos de transferencia de conocimiento, en un momento determinado, pueden ser vistos como rutinas organizacionales que generan capacidades dinámicas.

PÁGINA EN BLANCO
EN LA EDICIÓN IMPRESA

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL CONTEXTO DEL CAMBIO INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL

En este capítulo se pretende realizar, en primer lugar una revisión bibliográfica de diferentes trabajos y autores sobre la responsabilidad social corporativa, al tratar de incorporar las miradas más representativas desde las diferentes perspectivas de análisis. Según algunos economistas, hablar de globalización es legitimar la ruptura de las fronteras para la expansión irregular del capital o insistir en el caos de la competitividad, para generar dominación, rivalidades y luchas en un mundo cada vez más desigual. Para quien afronta este análisis, ignorar el tema es casi desconocer las ideas de quienes se oponen a él, que son tan válidas como la existencia de los nuevos escenarios económicos en los cuales, necesariamente, se mueve el futuro económico.

Los procesos de transformación abordan nuevos fines y objetivos, nuevas formas de realizar las actividades vía desarrollo tecnológico, que siempre tendrán consecuencias en los diferentes estilos de organización del trabajo. Sin embargo, esas actividades generan cambios en las relaciones sociolaborales en las organizaciones del sector, pero también en la manera como las organizaciones bancarias se relacionan con la sociedad y sus comunidades de usuarios. Esta situación obliga a implementar nuevas teorías administrativas y prácticas de gestión, llámese reingeniería de negocios y procesos, benchmarking, calidad total, productividad o simplemente sistemas de desregulación de la fuerza de trabajo (outsourcing). Es aquí donde resulta importante preguntarse por la concepción de responsabilidad social que tienen los agentes de las organizaciones bancarias.

A través de este texto, se pretende encarar dichos procesos de transformación, con una mirada integradora y multidisciplinaria que posibilite elaborar un perfil vigente, sobre el rol que cumple la responsabilidad social

en estos procesos de transformación organizacional, al tratar temas como: los desarrollos conceptuales y perspectivas en la responsabilidad social corporativa, los orígenes del concepto de responsabilidad social corporativa, la teoría de los *stakeholders*; y, por último, el cambio institucional y organizacional.

DESARROLLOS CONCEPTUALES Y PERSPECTIVAS EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

En el planteamiento de Pasquero (2005), el concepto de la responsabilidad social corporativa debe estudiarse desde una perspectiva histórica, en la que se pueda descubrir la riqueza que contiene desde una mirada científica, en la medida en que se aborde desde su objeto de estudio. Es necesario examinar los orígenes históricos del concepto y en general entender cuáles han sido las características y condiciones que han permitido que este objeto de estudio se extendiera por todo el mundo.

Si se acoge la propuesta de Pasquero (2005), el concepto de responsabilidad social es posible abordarlo como objeto de estudio, desde los siguientes niveles de análisis:

a. El nivel ontológico: en el cual se identifica una construcción mental del concepto y se realizan aproximaciones que dependen de los diferentes actores involucrados en el proceso mental.

b. El nivel epistemológico: en el cual habría que preguntarse por el valor para los estudios en Administración, desde el conocimiento y la acción; ¿podría tratarse independientemente del tiempo y la cultura? ¿O es un proceso específico en el contexto sociocultural? De otro lado, se plantea la polarización entre el construccionismo y el funcionalismo como paradigmas desde los cuales puede ser abordado el tema.

c. El nivel metodológico: la cuestión aquí es preguntarse por el componente metodológico para la responsabilidad social corporativa y si existen métodos más valiosos que otros.

d. El nivel empírico: en este nivel se pregunta por la posibilidad de poder enseñar a estudiantes y ejecutivos sobre el nuevo paradigma de la acción administrativa (gerencial).

LOS ORÍGENES DEL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Propiamente el concepto de responsabilidad social corporativa, desde el punto vista histórico, nació en los Estados Unidos de América, pero muy rápidamente se extendió por todo el mundo y se fortaleció en la medida en que empieza a dar respuesta a los diferentes procesos de cambio a los que

ha sido sometida la sociedad en las últimas décadas. Pasquero (2005) realiza un importante esfuerzo por demostrar cómo el cambio social se hace indispensable y por qué la responsabilidad social corporativa representa un nuevo paradigma y una nueva forma de modernidad en la Administración.

De otro lado, los orígenes se remontan al siglo XVIII, con el auge de la idea de libre mercado en la sociedad capitalista, pero desde el punto de vista moderno el concepto prosperó en los años sesenta del siglo XX, muy estrechamente ligado a una visión más paternalista de la relación entre empresa y sociedad, centrado profundamente en la empresa capitalista que se encuentra en pleno desarrollo, al mismo tiempo que articulada a la relación entre el hombre y las instituciones, en términos sociales y económicos.

Según Pasquero (2005), la opinión americana favorece más los negocios pequeños que los grandes, el mercado más que la burocracia, las soluciones privadas más que las públicas, específicamente sobre el Estado. En este sentido, la responsabilidad social corporativa hace parte de esta tradición. El autor identifica claramente tres razones que han contribuido a estos avances.

En primer lugar, razones de carácter filosófico, que han llevado al capitalismo americano por más de un siglo a cuestionarse sobre su propia legitimidad, como parte de la contribución de sus diversas crisis, al mismo tiempo que preguntarse cómo se pueden reconciliar los diferentes intereses públicos con los privados. En esto han aportado tanto la crisis del 29 como las críticas realizadas por la escuela institucionalista. Lo que ha originado que desde la segunda mitad del siglo XX, se formen constantemente los mecanismos de relaciones con los consumidores y los trabajadores, entre otros. Contribuyeron también otros factores como las enseñanzas de la Segunda Guerra Mundial, la incursión de nuevos cursos en las Escuelas de Administración, orientados al pensamiento crítico a través de lo político, lo social, lo ético, lo económico y lo legal.

En segundo lugar, razones de carácter ético. Muy orientado por las reflexiones sobre el rol de los grandes negocios, que encuentra una ética muy específica en la sociedad americana y su integración con el mundo corporativo. Tal es el caso, que para los individuos, el trabajo de Max Weber, describe la honestidad y el esfuerzo como una indispensable norma social. Básicamente lo ético está fundamentado en la dimensión religiosa, como un tipo de idealismo cierto. Un ejemplo es el de Henry Ford, quien tuvo que defender su propia visión de responsabilidad social cuando fue acusado por los tribunales norteamericanos por abuso de poder. Pasquero (2005) señala a Ford como pionero de una de las formas de responsabilidad social corporativa, que en aquella época algunos vieron como algo revolucionario.

Un tercer lugar lo ocupan las razones pragmáticas, que están asociadas con el activismo social, un incremento en el pensamiento crítico hacia la empresa, la incursión del concepto de responsabilidad social en las universidades y en particular en las Escuelas de Administración donde se educan para la época los dirigentes empresariales más representativos, y se da una presión ejercida por la comunidad a sus líderes.

En síntesis, y desde la perspectiva de Pasquero (2005), existen cuatro factores de carácter sociocultural que han sido determinantes en el desarrollo y crecimiento del campo de la responsabilidad social corporativa, a través del individualismo, el pluralismo democrático, el moralismo y el utilitarismo.

Un interesante trabajo es el desarrollado por Garriga y Melé (2004), en el que realizan un mapeo sobre la teoría en responsabilidad social corporativa, donde encuentran básicamente cuatro teorías sobre el tema: la teoría instrumental, la teoría política, la teoría integrativa y la teoría ética. Para efectos del interés de este texto, se plantearán, a manera de síntesis, algunos elementos encontrados en este trabajo.

En la *teoría instrumental* aparecen como centrales los objetivos económicos alcanzados a través de las actividades sociales, en la que el foco es la maximización de las utilidades para los accionistas y la búsqueda de estrategias para el fortalecimiento de las ventajas competitivas, al mismo tiempo que la identificación de las actividades altruistas representa un importante reconocimiento social y, por lo tanto, se usan como una estrategia de mercadeo. Los autores representativos en esta teoría son: Friedman (1970); Murray y Montanari (1986), Varadarajan y Menon (1988), Hart (1995), Litz (1996), Jensen (2000), Hart y Christensen (2002), Porter y Kramer (2002), Prahalad y Hammond (2002) y Prahalad (2003).

Dentro de la *teoría política*, lo fundamental es el uso responsable del poder en los escenarios políticos, y en ello se encuentra, según los autores, el institucionalismo corporativo, la teoría del contrato social integrativo y la denominada ciudadanía corporativa. Los elementos asociados a esta teoría tienen que ver con: la responsabilidad de los negocios, el poder social que ellos tengan, la manera como se asume el contrato social existente entre la empresa y la sociedad, así como la forma en que la empresa se involucra con los asuntos importantes para la comunidad. Entre los principales trabajos y autores que representan esta teoría se encuentran: David (1960, 1967), Donaldson y Dunfee (1994, 1999), Andriof y McIntosh (2001), Wood y Lodgson (2002) y Matten y Crane (2004).

En la *teoría integrativa*, se identifican aspectos articulados a los asuntos administrativos, a las responsabilidades públicas, a la gestión con los grupos de interés y al desempeño social de la corporación. Entre los aspectos que caracterizan esta teoría se encuentran, los temas de política pública y las leyes; en referencia con el desempeño social, la identificación de los balances entre la empresa y sus grupos de interés,

la legitimación social de los actores de las organizaciones y los procesos organizacionales articulados a lo social y lo político desde el punto de vista de su impacto. Entre los principales autores están: Ackerman (1973), Sethi (1975), Preston y Post (1975, 1981), Carroll (1979), Jones (1980), Vogel (1986), Wood (1991b), Wartick y Mahon (1994), Swanson (1995), Agle y Mitchell (1999), Mitchell et al. (1997) y Rowley (1997).

En la *teoría ética* se hallan como temas centrales: la orientación hacia lo correcto, hacia una sociedad buena. Para ello, trabaja sobre la teoría normativa de los grupos de interés, el desarrollo sostenible y el bien común. La idea de la sostenibilidad y las presentes y nuevas generaciones son la preocupación prioritaria de esta teoría. Entre los principales autores figuran: Freeman (1984), Evan y Freeman (1988), Alford y Naughton (2002), Freeman y Phillips (2002), Mele (2002) y Phillips (2003).

TEORÍA DE LOS *STAKEHOLDERS*

En el estudio de las organizaciones y la relación con su entorno, es posible resaltar la contribución de la Teoría de los *Stakeholders*, para el estudio de la responsabilidad social corporativa, con aportes desde diferentes perspectivas que enriquecen el debate teórico sobre su conceptualización, su aplicación o su relevancia. Se reconocen los aportes de Freeman (1984), Clarkson (1995), Donaldson y Preston (1995), Frooman (1999), Mitchell Agle y Wood (1997), Jones y Wicks (1999), entre otros, que han logrado consolidar esta teoría al permitir su aplicación en diferentes campos y sectores.

La Teoría de los *Stakeholders* es reconocida como la teoría de los grupos interesados que intenta analizar la gestión empresarial al incluir los diferentes intereses generados en torno a una organización, con desarrollos científicos de carácter normativo, instrumental y descriptivo (Jones y Wicks, 1999).

En los aportes de carácter descriptivo, se planteó la definición clásica de *stakeholder* por Freeman, como: “cualquier persona o grupo de personas que pueda afectar el desempeño de la empresa o que sea afectado por el logro de los objetivos de la organización” (Freeman, 1984: 46, citado por Mitchell, Agle y Wood, 1997: 856), al reconocer la amplitud, generalidad y ambigüedad de esta definición, se ha permitido el desarrollo de otras definiciones más específicas orientadas en algunos contextos particulares. Según la definición de Freeman, son *stakeholders* los empleados, proveedores, clientes, los competidores, el Estado, los directivos, los accionistas y los ciudadanos que están alrededor de la organización, de forma directa o indirecta.

Clarkson (1995), al partir de sus investigaciones sobre la evolución del concepto de Responsabilidad Social Corporativa desde los años setenta, y su análisis empírico sobre la ejecución de programas y políticas en las corporaciones

para el manejo de la responsabilidad social, reconceptualiza en niveles a los *stakeholders* entre primarios o secundarios, y tiene en cuenta el nivel de relación con la corporación.

Los *stakeholders* son personas o grupos de personas que tienen, o reclaman, propiedad, derechos, o intereses en una corporación y sus actividades, pasadas, presentes, o futuras. Estos derechos reclamados o intereses son el resultado de transacciones con, o acciones tomadas por, la corporación, y pueden ser legales o morales, individuales o colectivos. *Stakeholders* con similares intereses, reclamos o derechos pueden clasificarse como pertenecientes al mismo grupo: empleados, accionistas, clientes, y así sucesivamente. (Clarkson, 1995: 106).

Esta definición es también de carácter descriptivo pero con más evolución que la propuesta por Freeman en 1984; incluye las posibles acciones que pueden tomar los *stakeholders* de una corporación, al ser claramente una relación de carácter unidireccional, explícitamente por la superioridad de la corporación. Para Clarkson, existen diferentes tipos de *stakeholders*: los grupos primarios, que son aquellos sin los cuales la corporación no puede sobrevivir, donde se encuentran los accionistas e inversionistas, empleados, clientes y proveedores, los gobiernos, las comunidades y los mercados, cuyas leyes y reglamentos deben ser obedecidos, y para los cuales los impuestos y otras obligaciones deben ser cumplidas. Existe un alto grado de interdependencia entre la corporación y sus grupos primarios de interesados, donde la insatisfacción de los *stakeholders* primarios puede generar graves problemas para que la corporación pueda continuar. Es tan importante el efecto que tiene la sociedad sobre la corporación, que es necesario incluirla dentro del grupo primario de *stakeholders*; sus derechos, objetivos, expectativas y responsabilidades afectan la supervivencia de la corporación. El directivo deberá, para lograr el éxito de la corporación, crear la suficiente riqueza, valor y satisfacción para aquellos que pertenezcan a cada grupo primario de *stakeholders*. La no atención a un grupo primario de interesados o su no reconocimiento puede generar el fracaso de la corporación (Clarkson, 1995).

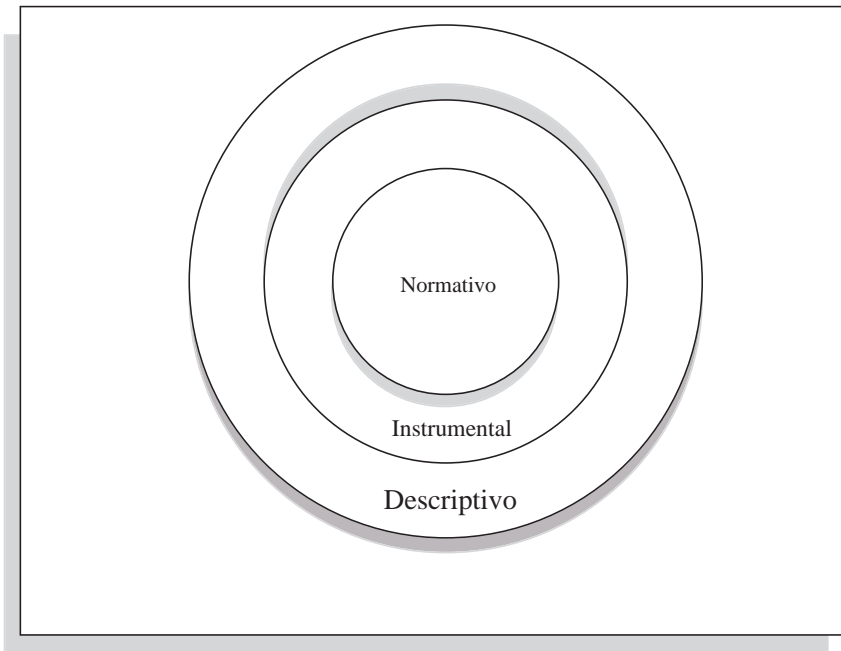
La otra clasificación son los grupos secundarios de *stakeholders*, que aunque no tienen un impacto tan importante como los grupos primarios, pueden oponerse a las políticas o programas que una corporación adopta para cumplir con sus responsabilidades o para satisfacer las necesidades y expectativas de sus principales grupos de interesados, con lo que se generan situaciones que la corporación debe resolver, pero que le permiten funcionar y sobrevivir mientras las soluciona (Clarkson, 1995).

Esta diferenciación entre grupos primarios y secundarios de *stakeholders* es vital para la definición de estrategias por parte de los directivos al manejar las relaciones con cada grupo de interesados, según sea su influen-

cia en la corporación. A partir de esta diferenciación propuesta por Clarkson se han realizado varias aplicaciones para intentar identificar los grupos de *stakeholders* de una corporación y su grado de influencia, desarrolladas entre otros autores por Rowley (1997), Waddock y Graves (1997), Ogden y Watson (1999), Schneider (2002) y Scott y Lane (2000).

Ahora bien, dentro de las prácticas instrumentales se encuentran los diferentes modelos que proponen “el cómo debería” la corporación identificar y/o administrar las relaciones con sus *stakeholders*; un ejemplo relevante es el trabajo de Donaldson y Preston (1995), que centra su análisis en el directivo de la corporación, y propone cómo se identifica y actúa sobre los distintos *stakeholders* y sus demandas; plantea, por medio de cuatro tesis, lo descriptivo, normativo e instrumental que puede llegar a ser la Teoría de los *Stakeholders*, como se puede observar en la Gráfica 7.1, lo limitante de un análisis netamente descriptivo. El aspecto descriptivo explica la corporación y la relación con sus *stakeholders*; el instrumental define el funcionamiento de las relaciones entre la corporación y sus *stakeholders*; y el normativo, define conceptualmente a los *stakeholders* y su representación.

Gráfica 7.1. Tres aspectos de la Teoría de los Stakeholders



Fuente: Donaldson y Preston, 1995, p. 74.

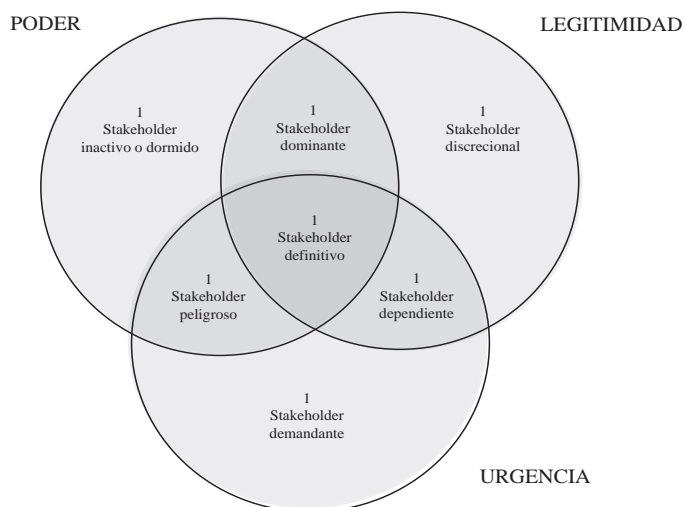
En la Gráfica 7.2 se observan las entradas y salidas del modelo de los *stakeholders*, definidos como todas las personas o grupos con legítimos intereses que participan en una corporación para obtener beneficios y donde no prevalece la prioridad de una serie de intereses y beneficios en detrimento de otro (Donaldson y Preston, 1995: 68).

Donaldson y Preston plantean la validez de la Teoría de los *Stakeholders* en las corporaciones, frente a otro tipo de organizaciones como los gobiernos y los paradigmas sociales, y resaltan la importancia de analizarla no sólo de forma teórica, sino práctica, con la inclusión de elementos tan destacados como los derechos de propiedad.

Dentro del modelo de Donaldson y Preston (1995) se identifican las relaciones entre la corporación y sus *stakeholders*, con flechas en ambos sentidos o direcciones, donde todos los *stakeholders* están representados de igual forma y tamaño, y están situados a la misma distancia de la corporación que está en el centro de la gráfica. Con este esquema Donaldson y Preston, intentan proponer teóricamente una cierta igualdad de los *stakeholders* de una misma corporación. Pero también proponen que debe ser el directivo quien defina la prioridad asignada a cada grupo de interés según el grado de dependencia de la corporación con cada uno de estos grupos.

En una línea de acción muy similar aparece el modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997), que a diferencia de Donaldson y Preston, propone relaciones más dinámicas entre la corporación y sus *stakeholders* e incluye el poder y la urgencia como componentes de la relación y desarrolla aún más el concepto de legitimidad propuesto muy superficialmente por Donaldson y Preston en 1995. Para Mitchell, Agle y Wood, si se tiene en cuenta la legitimidad, el poder y la urgencia, los directivos están facultados para no actuar de igual manera con todos los *stakeholders*. La prioridad que asignen los directivos a las demandas de sus *stakeholders*, estará definida para todos o algunos de los siguientes atributos: el poder y la influencia del *stakeholder*, la legitimidad de la relación del *stakeholder* y la urgencia de la demanda del *stakeholder* (el tiempo). A partir de estos tres atributos y de sus posibles combinaciones, Mitchell, Agle y Wood proponen las clases y los tipos de grupos de interés que pueden existir, como se puede observar en la Gráfica 7.2.

Al analizar las posibles combinaciones de uno, dos o tres de los atributos, los autores plantearon tres clases con algunos tipos específicos. Tipo 1. Latentes, incluyen: a) Durmientes: con poder, sin legitimidad ni urgencia; b) Discrecionales: con legitimidad, pero sin urgencia y sin poder; c) Demandantes: con la urgencia, sin poder ni legitimidad. Tipo 2. Expectantes, incluyen: a) Dominantes: con poder y legitimidad, sin urgencia; b) Peligrosos: con urgencia y poder, sin legitimidad; c) Dependientes: con urgencia y legitimidad, sin poder. Tipo 3. Definitivos, que tienen los tres

Gráfica 7.2. Tipología de los Stakeholders: Uno, dos o tres atributos.

Fuente: Mitchell et al. (1997, 872).

atributos; son vistos cuando al adquirir el atributo faltante se presenta ante los directivos. Este modelo permite relacionar el objetivo de la corporación con las demandas de los tipos de *stakeholders* que obtienen mayor importancia para la corporación.

Aunque las corrientes descriptivas y normativas de la Teoría de los *Stakeholders* son en ocasiones vistas como contrarias, conviven en el desarrollo científico de la teoría y llegan a la definición de debates teóricos continuos, secuenciales y concurrentes, lo que ha permitido una gran producción científica tanto teórica como empírica en el área.

La gestión de los *stakeholders* puede generar beneficios para la corporación, y llegar a convertirse en una ventaja competitiva. La información proveniente de los *stakeholders* puede permitir el desarrollo de nuevos productos y estrategias, que dependerán en parte del reconocimiento de las diferencias existentes entre los distintos grupos de interés (Harrison y Freeman, 1999).

CAMBIO INSTITUCIONAL Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

Para entender los procesos de cambio acontecidos en el Sector Financiero en Colombia, es necesario acudir a la noción de “cambio institucional y cambio organizacional” y precisar primordialmente esta conceptualización teórica en el sector de las organizaciones bancarias colombianas.

En términos genéricos, se trata de hacer una elaboración conceptual e investigativa en el dominio de las fusiones y adquisiciones y sus procesos de transformación y adaptación de un sector sometido a múltiples cambios a lo largo de su historia. La propuesta es analizar las dinámicas tanto sectoriales como su relación con los procesos de adaptación organizacional, y definir específicamente tres grandes áreas de impactos o contextos sobre las organizaciones bancarias que son las que la teoría, denomina esferas institucionales: estrategia y la estructura existente en la organización, el conjunto de organizaciones que componen el campo y el Estado. Lo anterior, apoyado en la teoría desde autores como Hannan y Freeman (1977, 1984), Pfeffer (1981), Dimaggio y Powell (1983), Meyer y Scott (1983b), Fligstein (1985, 1987, 1990b) y Dimaggio (1988a).

Se utilizará el institucionalismo como perspectiva teórica porque permite dar cuenta de la realidad social a partir de autores como March, Olsen, Powell, Dimaggio, que desde la sociología de las organizaciones han posibilitado el fortalecimiento de las instituciones como epicentro de análisis. A pesar de que los autores expresan sus diferencias desde el punto de vista conceptual sobre una definición, existe una idea general que la expresa North (1990), y sobre la cual se integran la mayoría de los autores, de la siguiente manera:

[...] las instituciones son las reglas de juego en una sociedad o, más formalmente, los constreñimientos u obligaciones creados por los seres humanos que le dan forma a la interacción humana; en consecuencia, estas estructuran los alicientes en el intercambio humano, ya sea político, social o económico. El cambio institucional delinea la forma en que la sociedad evoluciona en el tiempo y es, a la vez, la clave para entender el cambio histórico. (North, 1990: 3).

En la perspectiva institucionalista existen preguntas claves en el análisis, entre ellas: ¿Son las instituciones susceptibles de diseño o por el contrario son producto de la evolución social? ¿Qué intereses promueven las instituciones: los de un grupo o los de la totalidad de la sociedad? (p. 8). Para Dimaggio y Powell (1999), el nuevo institucionalismo permite que converjan tanto la Sociología como la teoría de la organización para explicar fenómenos de la vida social. Para los autores el nuevo institucionalismo en el análisis organizacional presenta características sociológicas.

La teoría institucional ha sido prominente como una explicación poderosa de la acción individual y organizacional; también se considera una buena mirada para explicar los cambios en el tiempo. Por esta razón, el estudio de la teoría institucional se ha convertido en una importante propuesta teórica para estudiar el cambio institucional y al mismo tiempo centrarse en el cambio organizacional. La teoría institucional facilita entender la

manera como las organizaciones son creadas, transformadas y extinguidas a través de los procesos de interacción con el cambio institucional (Scott, 2002).

Al realizar una investigación bibliográfica entre diferentes estudios de tipo institucionalista, se puede encontrar una diversidad de los elementos propuestos de tipo investigativo. Lo que sí queda claramente demostrado es que la teoría institucional es altamente pertinente para explicar tanto los cambios institucionales como los organizacionales, entendidos como una consecuencia de los primeros. Existen importantes estudios de revisión de la teoría institucional. (Scott, 1995, 2001, 2002; Tolbert y Zucker, 1996). Básicamente los trabajos en los años recientes se han centrado en tres aspectos: 1. ¿Cuáles son los aspectos que orientan o dirigen el cambio institucional?; 2. ¿Cuáles son los factores que influyen la manera como las organizaciones responden al cambio (por resistencia o por legitimación)?; 3. ¿Qué se ha aprendido acerca de los procesos del cambio institucional, en particular de la “desinstitucionalización” y la aparición de nuevas formas?

Un número considerable de estudios encontrados se centra en la teoría y el cambio institucional, con especial atención sobre las fuentes de dicho cambio, en la relación entre prácticas y normas (Scott, 2001; Oliver, 1992). Éste último identifica las tres mayores presiones sobre las normas y prácticas institucionales, que son las funcionales, las políticas y las fuentes sociales. Lounsbury (2002), con su trabajo destaca un cambio (movimiento) relacionado con lógicas institucionales conducidas por el cambio en el medio ambiente en la industria financiera en los Estados Unidos de América. Fundamentalmente el autor encuentra que se ha presentado un proceso de desregularización en una industria altamente regulada, y se ha pasado a un importante incremento en la lógica del mercado para generar nuevas oportunidades a los profesionales de las finanzas y promover sus intereses. Otros autores (Lee y Pennings, 2002) tratan de dar una perspectiva adicional para explicar cómo los procesos funcionales pueden influenciar la desinstitucionalización y el cambio institucional. En su estudio ellos demuestran la forma como las diferencias en el desempeño y las formas de competición organizacional se han constituido en una importante fuente de reorientación del mercado que más adelante va a tener incidencia en la desinstitucionalización como una forma organizacional. Existen diferencias en la adopción de las formas organizacionales, en algunos casos son “relaciones y asociaciones” y en otros solamente “relaciones”.

En otros estudios, Greenwood, Suddaby y Hinings (2002), trabajan sobre el nivel organizacional en el cambio institucional dentro de los profesionales de la contabilidad en Canadá; centran la investigación en cómo las asociaciones de profesionales responden a las fuerzas del mercado con nuevas ofertas de servicios al alterar el contexto político de las firmas contables y redefinir el contexto tradicional de los servicios contables. Town-

ley (2002) estudia el proceso político de los museos canadienses como un rico contexto para explorar e introducir la planeación en los negocios y la medición del desempeño propio de los negocios privados en el sector público. Otro autor, Zilber (2002), puso la atención sobre la interacción entre los actores, las acciones y el significado para entender la micropolítica del cambio institucional. Otra investigación desarrollada por Hoffman (2001), que utilizó la teoría institucionalista, se pregunta cómo cambió la industria petroquímica de los Estados Unidos, de una postura de resistencia a una postura proactiva en el campo medioambiental. Y por qué ocurrió esta transformación. Otros autores como Selznick (1957, 1992), plantean que el cambio institucional y su relación con el cambio organizacional, está asociado con el carácter de las organizaciones, en particular con sus valores y principios.

En el texto *Isomorfismo institucional y racionalidad colectiva en el campo organizacional*, dos reconocidos neoinstitucionalistas, DiMaggio y Powell (1983), señalan que las causas de la burocracia y la nacionalización en las organizaciones ha cambiado desde los planteamientos de Weber sobre la vida ascética y el logro. Las organizaciones son cada vez más homogéneas y su forma de burocratización se convierte en una forma común. Según los autores, el cambio organizacional es menos orientado por la competencia y la necesidad de eficiencia. Las organizaciones están en proceso de cambio por las regulaciones del Estado y por las profesiones, las cuales hacen a las organizaciones más parecidas entre ellas. En este sentido identifican tres tipos de isomorfismo institucional: el coercitivo, que se da por la influencia de la política y los problemas de legitimidad; el mimético, que está asociado con las respuestas estándar a las incertidumbres y el isomorfismo normativo, el cual está asociado con la profesionalización.

UNA MIRADA AL CAMBIO INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL EN LAS INCUBADORAS DE EMPRESAS DESDE LA RSE

Esta reflexión teórica y conceptual busca elaborar una cartografía de las Incubadoras de Empresas -IE- en el contexto internacional y nacional desde la perspectiva institucional de Powell y DiMaggio (1983), Hoffman (2001) y Scott (1994) con el propósito de delinear su génesis, desarrollo y evolución; y al mismo tiempo, hacer visibles los procesos de incorporación del discurso de la Responsabilidad Social Empresarial -RSE- en este tipo de organizaciones; es decir, mostrar los procesos de cambio y transformación que han tenido las IE dentro del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación -SNCTeI- en Colombia, tratando de hacer visible cómo las IE intentan generar confianza pública en los procesos de creación de empresas y fortalecimiento empresarial, sin obtener una apropiada respuesta del entorno social y productivo.

Aquí se examinan las posibles contribuciones de las IE a la productividad y competitividad empresarial, a partir del cuadro analítico institucional. El documento está organizado en cuatro secciones. En primer lugar, se presenta un marco conceptual basado en los aportes de Powell y DiMaggio (1983), Hoffman (2001) y Scott (1994) y su aplicación a lo largo de la presente reflexión.

En segundo lugar, se propone hacer un breve recorrido a los fundamentos históricos y debates teóricos de la RSE en el contexto internacional y nacional con el objeto de articular este discurso a las dinámicas propias de las IE cuya función central es acompañar el proceso de creación y fortalecimiento empresarial.

La tercera sección, presenta de forma descriptiva la génesis, desarrollo y evolución de las IE que apoyan los procesos de creación y fortalecimiento empresarial, haciendo especial mención a los cambios y transformaciones que ha tenido la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia –CREAME– en lo relacionado con la RSE.

La cuarta y última, busca mostrar algunas consideraciones finales acerca de las consecuencias políticas, sociales y económicas generadas por las IE, así como algunos cuestionamientos investigativos en materia de RSE institucional y empresarial, que den luces para avanzar en el desarrollo y ejecución de estudios que contribuyan a superar las problemáticas y dificultades encontradas con un sentido de RSE.

En suma, el escrito está dirigido a cuestionar cómo y por qué el origen, desarrollo y evolución de las Incubadoras de Empresas –IE– es diferente entre los países y cómo y por qué estas organizaciones en Colombia han incorporado la Responsabilidad Social Empresarial –RSE–, delimitando el marco de referencia en CREAME con el objeto de realizar un análisis específico que contribuya a la reflexión de esta temática en otros países, especialmente en Latinoamérica –LA– y en Colombia.

En esta *primera* sección se busca delinear el marco conceptual analítico, a partir de la aplicación de la perspectiva institucional de Powell y DiMaggio (1983), y utilizada por Hoffman (2001) y Scott (1994) como fuente de análisis. Pretende, en primer lugar, develar las diferencias entre las IE en los países y, en segundo lugar, mostrar la reciente incorporación de la RSE en este tipo de entidades en Colombia. Precisamente, en este aparte los autores quieren mostrar algunos elementos teóricos que soporten la reflexión conceptual desde la perspectiva institucional en el campo de la organización y la RSE, con el objeto de hacer visibles los cambios y transformaciones de las IE y su vínculo con la RSE.

El institucionalismo visto desde Powell y DiMaggio sostiene que el motor de la racionalización y la burocratización se ha desplazado del mercado competitivo hacia el Estado y las profesiones. Una vez que el conjunto de organizaciones emerge como un campo, se plantea una paradoja:

los actores racionales en sus organizaciones cada vez son más similares al tratar de cambiarlos. Esta contradicción es explicitada a partir de tres procesos isomorfos –coercitivo, mimético y normativo– que conducen a este resultado (1983: 149).

El isomorfismo coercitivo es visto a través de las presiones tanto formales como informales que se ejercen sobre las organizaciones por otras organizaciones que están a cargo de ello y por las expectativas culturales de la sociedad en las que éstas funcionan; es decir, que la existencia de un entorno jurídico común afecta muchos aspectos del comportamiento de una organización y su estructura.

Por su parte, el isomorfismo mimético no se da completamente en el isomorfismo institucional; sin embargo, se deriva de la autoridad coercitiva; queriendo esto decir que la incertidumbre también es una poderosa fuerza que anima a la imitación. El modelado es una respuesta a la incertidumbre, donde las organizaciones tienden a modelarse a sí mismas por medio de organizaciones similares en el campo en que ellas se perciben como más legítimas o exitosas.

Del mismo modo, la presión normativa, es la tercera fuente de cambio en la organización isomorfa y se debe principalmente a la profesionalización. Después de Larson (1977) y Collins (1979), que interpretan cómo la profesionalización y la lucha colectiva de los miembros de una ocupación definen las condiciones y métodos de su trabajo para controlar la “producción de los productores” (Larson, 1977: 49-52), y así establecer una base cognitiva y de legitimación de su autonomía profesional.

Otra mirada que se pretende retomar en este escrito es el marco de análisis de Hoffman (2001), cuyo interés se orientó, por un lado, hacia el recuento histórico y, por el otro, propuso un modelo teórico, señalando que las dos perspectivas son complementarias. Desde la historia, observa cómo las empresas se han desarrollado en relación con el ambientalismo; igualmente, explica y subraya las dinámicas del cambio organizacional. Esto desde el marco de la historia en términos de comportamiento organizacional.

Hoffman da una visión cronológica de cómo las empresas han asumido el asunto del ambientalismo empresarial. Él intenta dibujar una teoría para la administración presentando un completo análisis de lo que los empresarios han hecho históricamente y en el proceso muestra un modelo de lo que ellos pueden hacer en el futuro en tres niveles –campo organizacional, instituciones y estructura y cultura interna– (2001: 8). De ahí que, el origen y evolución de las IE en el entorno internacional y nacional sea abordado cronológica y secuencialmente en cuatro períodos distintos, denominando cada uno de ellos: Génesis, adolescencia, adultez y madurez del proceso de incubación de empresas.

La última referencia conceptual es la expuesta por Scott en su texto *Organizaciones e instituciones* (1994: 56), donde desarrolla en principio una

definición muy amplia de instituciones expresando que éstas consisten en las estructuras y actividades cognoscitivas, normativas y regulativas que ofrecen estabilidad y significado a un comportamiento social.

Así mismo, señala que las instituciones son transportadas por varias líneas –culturas, estructuras y rutinas– y que éstas operan en múltiples niveles de jurisdicción, dando lugar a tres corrientes fundamentales de variación del institucionalismo: la variación con énfasis en los asuntos institucionales, en las líneas de análisis institucional y los niveles de análisis institucional; que para este caso será tomado como cuadro de análisis en la IE de Antioquia-Colombia “CREAME”.

Estos tres marcos de análisis se integran y complementan de forma creativa en el proceso de construcción de la reflexión en mención a partir de la noción de campo organizacional, tratando en lo posible de usar cada uno de ellos, de acuerdo con el nivel de descripción de los tópicos abordados en este escrito. Por ejemplo, los planteamientos de Powell y DiMaggio (1983) serán utilizados para explicar los fundamentos históricos y debates teóricos de la RSE a nivel internacional, en LA y Colombia, mientras tanto los postulados de Hoffman (2001) se integrarán al análisis de la génesis y evolución de las IE; y, finalmente, los aportes de Scott (1994) muestran los mecanismos y formas de incorporación de la RSE en las IE en Colombia, especialmente en CREAME.

En la *segunda* sección se abordan los fundamentos históricos y debates teóricos del campo de la Responsabilidad Social Empresarial –RSE– y la Ética en los Negocios (Business Ethics –BE– en inglés) que todavía no han sido superados, sino que están en proceso de elaboración y conciliación, debido a su multiplicidad de enfoques y miradas. De hecho, se puede afirmar que para las organizaciones y los dirigentes es mejor, más atractivo y menos comprometedor hablar de RSE que de BE.

Una posible explicación a este comportamiento es su origen americano en cuya orientación emerge la “ética protestante y el espíritu capitalista que fue advertido por Weber en 1957” (Powell y DiMaggio, 1983:147), instaurándose de manera definitiva en los Estados Unidos durante 1960, y asumiendo un lugar central en el pensamiento en torno al papel de la empresa capitalista en la economía norteamericana (Pasquero, 2005: 2). No obstante, este campo tiene una larga tradición histórica qué contar, antes de convertirse en un tema principal para las empresas, que será analizado en el marco del presente escrito a partir de los isomorfismos institucionales de Powell y DiMaggio (1983).

En las perspectivas históricas, por ejemplo, se encuentran autores como Pasquero (2005) que ve la RSE como un nuevo paradigma en la modernidad; Friedman (2005), quien expresa que la RSE debe aumentar los beneficios empresariales; Waddock (2005) llama la atención sobre el contrato social roto que da origen a la RSE; Reich (2007) muestra que la transformación de negocios, la democracia y la vida cotidiana están insertas en dos

formas de pensar distintas “como consumidores e inversores y ciudadanos” de la RSE; y Schatan (2004) que ve la RSE como una acción ciudadana.

Otros autores, por su parte, como McMahon (2002) hace un recorrido histórico de la ética en los negocios en América a partir de seis etapas sucesivas de desarrollo y evolución; mientras Van Luijk (2002) muestra el origen y desarrollo de la ética de los negocios en Europa desde dos perspectivas, una interna y la otra externa, tratando de hacer visible el corto tiempo que tiene esta noción en el mundo académico y empresarial europeo.

No obstante, se puede decir que todos los pensadores contemporáneos que han tratado el tema de la RSE y la BE hacen un recorrido histórico de la génesis, desarrollo y evolución de estas nociones en EE.UU. y en Europa; dejando claro que el nacimiento de la RSE se da en Estados Unidos y se extiende a Europa (pero más como BE), producto del apogeo de la Revolución Industrial en la segunda mitad del siglo XIX, cuando algunas familias poseedoras de grandes fortunas, en los EE.UU., así como en Gran Bretaña y otros países europeos, empiezan a efectuar significativas donaciones para fines de beneficencia pública, las artes, entre otros ejemplos; lo cual fue denominado en principio como filantropía empresarial.

Pero es después de la crisis de los años treinta cuando, como resultado de la profunda depresión económica y social de la época, las organizaciones productivas fueron llamadas a informar, en circunstancias de mayor responsabilidad social. Situación ésta que Powell y DiMaggio ven como un isomorfismo institucional coercitivo, que se deriva de la influencia política y el problema de la legitimidad de las organizaciones en la sociedad (1983: 151).

Luego, producto de los cuestionamientos sociales en Europa y EE.UU., durante los años sesenta se dio un gran empuje a los conceptos de la RSE, y hacia los años setenta, la ONU empieza a preocuparse por los problemas éticos de la acción empresarial y pública, que posteriormente serán seguidas por la Declaración Tripartita de Principios sobre la Empresa Multinacional de la OIT (1977), y diversas declaraciones de esta Organización sobre Política Social (Schatan, 2004: 5). Momento éste que puede etiquetarse como un isomorfismo institucional mimético, en respuesta a la incertidumbre que se estaba dando en el entorno económico y social de la época (Powell y DiMaggio, 1983: 152).

Así, significativos grupos empresariales privados empiezan a adoptar Códigos de Conducta Voluntarios, que serán desarrollados durante las décadas de 1980 y 1990, con el objeto de dar cumplimiento a las recomendaciones de organismos internacionales y también, en respuesta a las fuertes presiones ejercidas por los sindicatos internacionales de trabajadores en contra de los bajos estándares laborales y, en muchos casos, de las prácticas violatorias de normas internacionales que desarrollaban varias empresas multinacionales (Schatan, 2004: 5).

Pero fue solamente a comienzos de los noventa cuando, en los EE.UU., se firma el primer Estatuto de Normas para contratistas por la empresa Levi Strauss, un gigante de la industria del vestuario, denominado “Pautas Globales de Operación y Producción”, que tenía por objetivo terminar con los abusos comunes entre los abastecedores de esa empresa, como el trabajo infantil, el encierro de trabajadoras y, por cierto, los bajísimos salarios y malas condiciones de los lugares de trabajo. A dicha iniciativa se sumarían muy pronto otras corporaciones estadounidenses, canadienses, europeas y asiáticas con características bastante parecidas (Schatan, 2004: 5).

De igual forma, la sociedad civil, a través de las ONG y movimientos sociales de diferente orden como los sindicatos y las organizaciones en pro de los derechos humanos, ha venido promoviendo y elaborando variadas herramientas, como los Códigos de Conducta Empresarial, especialmente para empresas productoras no monopólicas de artículos de consumo masivo. Ello revela el rol importante de los consumidores finales, que en los países más ricos se han tornado cada vez más sensibles a lo que podríamos llamar los “contenidos sociales y ambientales” de los productos que van a adquirir. Comportamiento éste que puede ser visto como un cambio de organización isomorfa producto de la presión normativa de los miembros de la sociedad, que buscan establecer una base cognitiva y de legitimación de la labor empresarial.

Situación diferente ocurrió en su origen pero similar en su aplicación en LA y Colombia donde el fenómeno de la RSE es relativamente nuevo; es decir, emerge durante la década de los noventa a través de la promoción de una organización americana llamada la BSR (*Business for Social Responsibility*), que ha desempeñado un papel importante en la provisión de modelos de RSE para las organizaciones de LA, producto de la alianza celebrada en Miami durante 1997 donde asistieron un número representativo de empresarios latinos.

Llama la atención la rapidez con la que se ha propagado –y establecido– la idea de la RSE en LA, cubriendo diversos campos conceptuales que, si bien antes se consideraban ocasional y parcial o fragmentadamente, ahora han llegado a constituir áreas de estudio, de teorías y preocupaciones bastante consolidadas, a las que se añaden áreas específicas de más antigua data en las ciencias sociales y políticas, como solidaridad, políticas sociales, responsabilidad y rendición de cuentas, movimientos sociales, grupos de interés (*stakeholders*), desarrollo sustentable, ciudadanía corporativa, ética, voluntariado, gobernabilidad, entre otros conceptos. Cada uno de ellos se relaciona con áreas determinadas de estudio, de teorías e interés (Schatan, 2004: 7).

En un estudio realizado por Agüero (2002) para la fundación Ford en LA, citado por Schatan. (2004, 8); es clara la concepción que se tiene de

la dimensión ética de la RSE cuando dice que: “La RSE puede verse como un negocio que integra la preocupación por la ética, por la gente, la comunidad y el medio ambiente, dentro del contexto de las operaciones diarias de la firma y del proceso de toma de decisiones en materias estratégicas y operacionales...”.

Según la apreciación de Agüero, hay tres factores fundamentales que están en la base de la emergencia de la RSE en la región latina: i) movilización social o presiones desde abajo; ii) las visiones cambiantes entre los líderes empresariales; y iii) los desarrollos en la teoría y práctica de la administración. No obstante, Schatan añade dos más: iv) el debilitamiento del rol del Estado como agente de desarrollo y como potenciador de la equidad y la solidaridad; y v) el proceso creciente de la transnacionalización de la economía latinoamericana (2004, 8).

En síntesis, se puede percibir que la RSE en LA y Colombia parte en los años noventa a partir de un marco regulatorio o mejor denominado por Powell y DiMaggio (1983) como isomorfismo coercitivo, para luego situarse de manera acelerada como un proceso mimético durante el año 2000, y apenas asomando la presión normativa de los miembros de la sociedad hacia la empresa, es decir, el isomorfismo normativo.

Dado que durante los últimos cuarenta años los debates teóricos de la RSE han sido desarrollados por importantes autores como Wood, 1991; Carroll, 1999; Garriga y Melé, 2004; Gond y Matten, 2007; Matten y Moon, 2008; Peinado, 2006; Waddock, 2008; y Raufflet, 2008; éstos han examinado dichos debates sobre RSE y BE en EE.UU., Europa y LA, a partir de miradas históricas, descriptivas y críticas; todos han llegado a la conclusión que este campo está en construcción y que no se tiene claro todavía una definición única de esta noción; es decir, existen y se comparten varias definiciones de RSE en el contexto internacional.

Incluso Wood (1991) define el desempeño social corporativo y reformula este modelo con el objeto de integrar la empresa y la sociedad; mientras tanto Carroll (1994 y 1999) hace un recorrido histórico y evolutivo para mostrar cómo se ha ido construyendo el concepto de RSE en todo el mundo. Garriga y Melé (2004) hacen visible en una cartografía el paisaje teórico de la RSE en cuatro enfoques: teorías instrumentales, políticas, de integración y éticas. De igual forma, Gond y Matten (2007) nos invitan a repensar de manera crítica la RSE más allá de la trampa funcionalista viéndola más bien como una interface entre la empresa y la sociedad a partir de cuatro perspectivas (funcionalista, socio-política, socio-cognitiva y cultural).

De otra parte, en los debates teóricos en LA, Matten y Moon (2008) presentan un marco conceptual para el análisis comparativo de la RSE entre EE.UU. y Europa de manera explícita e implícita en la organiza-

ción, así como sus desarrollos e implicaciones en LA haciendo énfasis en que su aplicación es isomorfa. Peinado (2006), por su parte, nos ilustra a través de dos casos en LA algunas lecciones producto de soluciones creativas implementadas por empresas privadas, donde la RSE forma parte de la estrategia empresarial; mientras tanto Waddock (2008) se concentra en mostrarnos la importancia que tiene la infraestructura institucional para el empuje de iniciativas socialmente responsables.

Finalmente, Raufflet (2008) y Raufflet y Barrera (2009) presentan dos trabajos recientes sobre casos particulares en Brasil y Colombia, donde se ha avanzado en la incorporación de políticas y prácticas de RSE. Un ejemplo plausible de ello, es el instituto Ethos de Brasil, que hace las veces de infraestructura institucional (Waddock, 2008) para la RSE en este país y que ha tenido gran trayectoria e impacto en la sociedad brasilera. Así mismo, en su segundo trabajo se teje un hilo conductor de diferencias políticas, económicas, sociales y culturales entre Brasil y Colombia que de cierta forma impiden desarrollar taxativamente la noción de RSE impulsada desde EE.UU., dejando entrever la necesidad de construir y configurar una propia noción de RSE en LA.

De hecho, se puede decir que depende de cómo sea vista la RSE (Business and Society o Business in Society), así mismo se utilizará y aplicará esta concepción en las organizaciones; es decir, si la postura de los autores es funcionalista, estructuralista o crítica, se optará de manera indistinta por un mecanismo o forma de impulsar y avanzar en temáticas relacionadas con la RSE y el Desarrollo Sustentable –DS– en cada país. Sin embargo, en el contexto del presente escrito se opta por la mirada y el análisis de la RSE de las empresas en sociedad (Business in Society) como interface.

De igual manera, se puede ver un acelerado desarrollo teórico y conceptual de la RSE en el mundo, que han pasado y están pasando por perspectivas institucionales (Scott, 1994 y Hoffman, 2001), estratégicas (Jackson y Nelson, 2004; Mintzberg, Simons y Basu, 2002; Porter y Kramer, 2006; Zadek, 2004; Miller y Hartwick, 2003), partes interesadas o *stakeholders* (Freeman, 2005; Donaldson y Preston, 1995; Mitchell, Agle y Wood, 1997; Andriof y Waddock, 2002; Orts y Strudler, 2002) y actor en red –ANT– (Callon, 1991 y 1994; Langley, Denis y Rouleau, 2006), entre otros enfoques. No obstante, para esta reflexión, sólo se enfoca el análisis en la perspectiva institucional.

En resumen, el panorama de la RSE no puede ser mejor, debido a que están las condiciones y desafíos políticos y sociales que se requieren para avanzar en la construcción de un lenguaje común pero no homogéneo de los discursos y prácticas de RSE. Incluso se quiere retomar los planteamientos de Carroll (1994) para validar esta apreciación. Carroll caracteriza esta situación como “un campo ecléctico con límites sueltos, miembros de

numerosas y diferentes áreas de formación y perspectivas, en términos generales este campo se centra de manera multidisciplinaria; de gran amplitud, que tiene una gama muy amplia de literatura y es interdisciplinaria”. (1994: 14).

En palabras de Carroll, la mayoría de las teorías de RSE o RSC se centran en cuatro aspectos principales: (i) la reunión de los objetivos que producen beneficios a largo plazo; (ii) la utilización del poder de los negocios de una manera responsable; (iii) la integración de las demandas sociales; y (iv) la contribución empresarial para construir una buena sociedad haciendo lo que es éticamente correcto (1994: 20).

En conclusión, el concepto de la RSE, según Raufflet y Barrera, “se ha fabricado en los países desarrollados (especialmente en los de tradición anglosajona) y ha tenido una evolución ambigua tanto en su origen como en su despliegue global. Las corrientes actuales oscilan entre la filantropía, la ética, la reputación corporativa y la integración estratégica con el objeto del negocio. Las perspectivas teóricas preferidas han sido la de los *stakeholders* y la de la *reputación corporativa*” (2009: 9). Sin embargo, el autor quiere retomar la perspectiva institucional para dar una mirada general a los procesos de incorporación de la RSE en las IE.

La *tercera* temática que se retoma en este aparte, tiene relación con la génesis, desarrollo y evolución de las Incubadoras de Empresas –IE– que, según Eshun, la evolución y la proliferación de ellas fueron propulsadas por las variaciones en las concepciones, percepciones e interpretaciones del significado e importancia de las discontinuidades emergentes (2004: 1). En consecuencia, los sindicatos de los interesados, los distritos electorales y los grupos de interés visualizaron, hicieron analogías y reprodujeron incubadoras de empresas como un instrumento pragmático para suavizar y estabilizar las crisis del entorno.

Así, sería imperativo partir mirando de dónde vienen las Incubadoras de Empresas –IE–, cuándo y cómo se originan, evolucionan y proliferan. Investigar los orígenes de las IE requiere en primer lugar un seguimiento por períodos de tiempo históricos, así como identificar el contexto del entorno y las condiciones que precedieron a su fundación.

La creación y aplicación de incubadoras ofrece un contexto empírico abundante para investigar los orígenes, evolución y proliferación de las instituciones por una variedad de razones. En primer lugar, los programas de incubación de negocios requieren recursos multidimensionales y tecnologías incrustadas en diversas organizaciones.

En segundo lugar, el desarrollo de IE requería la contratación de los diversos sindicatos de los interesados, los distritos electorales y los grupos de interés incrustados en distintas culturas profesionales u ocupacionales. Además, dado su arraigo en tales culturas, el desarrollo de incubadoras ha

demostrado el intercambio y la interacción de las diversas partes interesadas, grupos de interés y la integración de disímiles ideologías institucionales en el diseño y operación de programas de incubación de empresas.

En tercer lugar, la creación y aplicación de incubadoras facilita la cooperación y colaboración de los sindicatos de los interesados y los grupos de interés que coordinan diversas funciones, rutinas y tareas en pro del desarrollo económico y revitalización social. Por último, mientras que algunas partes interesadas y grupos de interés habían introducido la arena propicia de la incubación de empresas con intereses y motivaciones directas e indirectas en la consecución de resultados sociales, económicos y políticos, incluso deseables, otros fueron no necesariamente interesados pero contribuyeron significativamente al cambio institucional y la aparición de las IE.

Por lo tanto, la génesis, evolución y proliferación de las IE dan cuenta de cómo y por qué varios sindicatos de los interesados, los distritos electorales y los grupos de interés catalizaron y capitalizaron la institucionalización de una rutina y precipitaron el cambio institucional en las organizaciones y las poblaciones organizacionales.

Así, pues, la génesis y el desarrollo de las incubadoras de empresas se pueden examinar cronológicamente desde 1959 hasta 2004 a nivel internacional y conectar su evolución y proliferación en Colombia a partir de 1994 hasta 2010. Por eso, tanto para el primer y el segundo rastreo “mundial y nacional” se identifican y utilizan cuatro etapas superpuestas, designadas como génesis (1959-1979); Adolescencia (1980-1989); Adultez (1990-1999); y Madurez (2000 y después) como construcciones analíticas expuestas por Hoffman (2001) que incluyen un *argumento general* y otro *específico* para rastrear el origen, evolución, proliferación y concepción de las IE.

No obstante, es necesario hacer la distinción en el tiempo entre el origen y desarrollo nacional con el internacional, es decir, que para el caso colombiano la génesis de las IE inicia a partir de 1994-1999; la adolescencia (2000-2010); aspirando que a partir del año 2011 y después, se pueda alcanzar la adultez y la madurez que han logrado las IE en los países desarrollados.

Dentro del *argumento general*, se parte cuestionando cómo podemos conceptualizar la historia del cambio de las incubadoras de empresas. Dos conceptos clave de incubadoras de empresas e incubación de empresas son prominentes en las discusiones, por lo tanto una definición es necesaria desde el comienzo.

Se definen las Incubadoras de Empresas -IE– como los entornos diseñados para estimular el crecimiento y desarrollo de nuevas empresas al mejorar sus oportunidades para la adquisición y la explotación de recursos con

el objetivo de facilitar el desarrollo y comercialización de nuevas ideas, nuevos conceptos y nuevos modelos de negocio. Igualmente, se puede definir que la incubación de empresas es un proceso dinámico, orientado al mercado social y de gestión que nutre el descubrimiento y la validación de nuevas ideas, nuevos conceptos y nuevos modelos de negocio con el objetivo de desarrollo y comercialización (Eshun, 2004: 8).

La creación y aplicación de IE ha atraído gran atención académica y empresarial (Allen, 1985; Smilor y Gill, 1986; Campbell et al., 1988; Hansen et al., 2000) y la mirada de una diversidad y multiplicidad de los interesados y grupos de interés que han cooperado y colaborado para catalizar y sacar provecho de su aparición e institucionalización en los dominios públicos y privados, así como en los sectores sociales y económicos.

Por ello, es bueno diferenciar una IE de un “parque de investigación”, “parque de ciencia”, “parque tecnológico” o “parque de innovación” principalmente porque a diferencia de estos entornos, las incubadoras idealmente fueron diseñadas como canales y conductos para facilitar el reclutamiento y la “graduación” de las empresas clientes de forma recurrente.

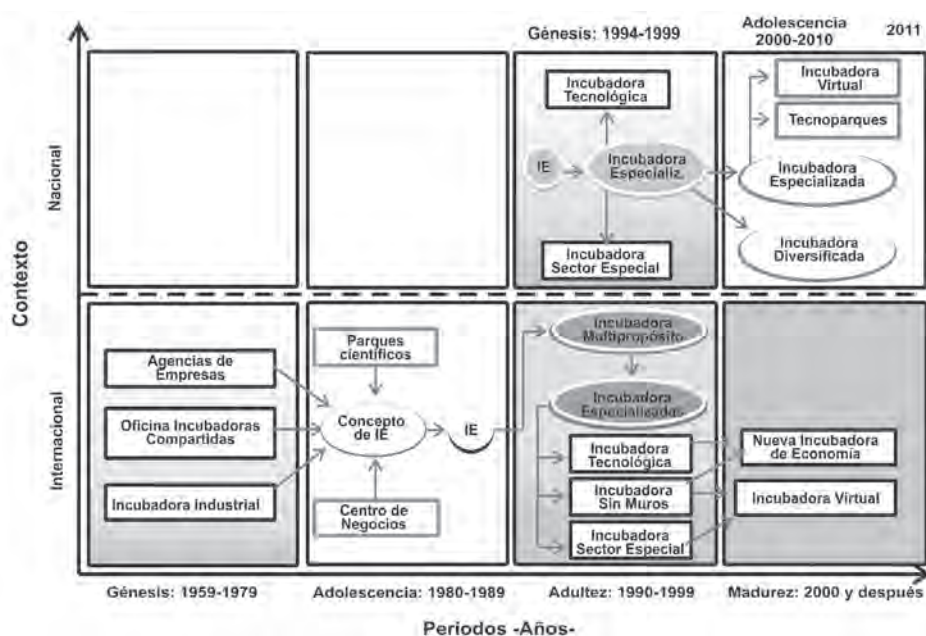
Los rasgos distintivos de una incubadora de empresas están marcados, en primer lugar, por su “comunidad” y las funciones de apoyo que abordan los desafíos económicos, sociales, psicológicos y hacen frente a los empresarios, novatos y pequeñas empresas; segundo, su promoción directa del espíritu empresarial y la nueva formación de negocios a nivel micro; tercero, su centralidad en el nivel medio en salvar la brecha entre la formulación de políticas de nivel macro y aplicación estratégica a nivel micro; cuarto, su intermediación o asesoría de recursos multidimensionales y relaciones con otras organizaciones en pro de resultados deseables, sociales y económicos; en quinto lugar, su estabilización de la demanda empresarial y la oferta; y, por último, su papel como un espacio para facilitar la disponibilidad, accesibilidad y asequibilidad de los recursos multidimensionales bajo un mismo techo.

Finalmente, debido a que las incubadoras fueron teorizadas y prescritas como la solución a la devastación económica muy extendida y persistente en muchas partes interesadas y grupos de interés, éstas adoptaron y aprobaron las IE como la rutina necesaria y estandarizada para aprovechar o estabilizar discontinuidades emergentes en el entorno.

De otra parte, el *argumento específico* retoma en principio el período de tiempo seleccionado para el análisis internacional, de 1959 hasta 2004. Antes de 1959, las incubadoras formalmente no existían. Se introdujeron en 1959. Sólo seis más se establecieron en casi dos décadas después de los primeros prototipos que surgieron. Como una colectividad, las incubadoras fueron geográficamente localizadas e impulsadas por sucesos aleatorios o incidentes aislados. Carecían de legitimidad.

Sin embargo, para la próxima década, los gobiernos estatales, federales y locales habían promulgado legislaciones, asignado recursos y llevado a cabo campañas de marketing y relaciones públicas masivas para difundir y reforzar la ideología y la estrategia de incubación de empresas (Eshun, 2004: 9). De igual manera, para el estudio en Colombia, se seleccionó del año 1994 al 2010 con el fin de mirar comparativamente su origen y desarrollo. (Ver Gráfico 7.3)

Gráfica 7.3. Representación del modelo de evolución de IE en el contexto nacional e internacional.



Fuente: Basado en Malan (2002), Dirección General de la Comisión Europea de Emprendimiento (2002) y elaboración propia, con base en este texto.

En esta representación se puede observar que después de 45 años de origen y desarrollo de las IE en el mundo, se empezó a hablar por primera vez del tema en Colombia, más exactamente durante el año 1994, trasladando el discurso de creación de empresas vía incubación a través del SNCTeI colombiano, al incorporar de forma tímida este tipo de organizaciones a la dinámica institucional de acompañamiento y fortalecimiento empresarial. Por esta razón, vale la pena hacer una descripción cronológica del origen y evolución de las IE, teniendo en cuenta el contexto internacional y nacional.

A. Contexto internacional de las Incubadoras de Empresas

- *Génesis de las Incubadoras de Empresas –IE– (1959-1979)*

Las incubadoras formalmente no existían antes de los años cincuenta. Batavia Industrial Center –BIC–, reconocida como la primera incubadora de empresas formal en EE.UU. (Adkins, 2001; Wolfe et al., 1999; Hughes, 2000), fue fundada en 1959, en la región de los lagos Fingerde del estado de Nueva York como la solución prudente y lógica formulada por la ciudad de Batavia para contratar a pequeñas empresas y estimular el trabajo de creación de negocios con el propósito de cerrar una planta de Massey Ferguson (Eshun, 2004: 11).

El término “Incubadora” fue acuñado por Joe Mancuso, un miembro de la familia propietaria de BIC. Un día, él vio la oportunidad de hacer una analogía de la producción real de pollo ante las operaciones de rutina de uno de los inquilinos originales: una “incubadora del Monte Hope” en una escena con miles de pollos en varias posiciones: en plantas, en el techo, poniendo huevos, antes de ser procesados (Hughes, 2000). Así, pues, el término “incubadora” fue elegido por su significado simbólico o alegórico, sin embargo, fue hasta los años ochenta y noventa, que se hizo muy popular e identificable con entornos rutinarios, facilitando la contratación y retención de empresas.

Un total de sólo seis incubadoras existían durante este período introductorio desde 1959 hasta 1979, conocidas como agencia de empresas, oficinas de incubadoras compartidas e incubadoras industriales, siendo esta última las más representativas. Incluso, en este tiempo las IE no recogieron un amplio apoyo o respaldo del mundo empresarial, por ello, se plantean interrogantes de por qué las incubadoras no se institucionalizaron durante este período a pesar de que duró dos décadas. Sin embargo, la situación cambió drásticamente durante la siguiente década.

- *El crecimiento temprano: “Adolescencia” (1980-1989)*

La década de 1980 fue quizás el período más importante en el desarrollo histórico de las IE. Fue un período de definición y decisión no sólo porque “actores poderosos” adoptaron y abrazaron IE como una ideología y estrategia de desarrollo económico sino también porque los sindicatos de los interesados, los distritos electorales y los grupos de interés con preocupaciones y objetivos divergentes, cooperaron y colaboraron para catalizar y capitalizarse (Eshun, 2004: 13).

Los gobiernos asignaron recursos, promulgaron legislaciones y acuerdos de comercio ratificados; académicos e instituciones de investigación establecieron oficinas de comercialización de investigación y transferencia de tecnología para regular la producción y protección de la propiedad intelectual e intensificar la concesión de patentes y licencias; asociaciones

profesionales, comerciales e industriales movilizaron recursos e intereses agregados para crear una identidad colectiva y profesionalizar rutinas.

Así mismo, las bases de la reflexión patrocinaron programas de iniciativa empresarial y plataformas intelectuales para difundir el conocimiento a las jerarquías de gobierno sobre el fondo de la iniciativa empresarial para las economías locales y regionales; instituciones religiosas, filántropos y colectividades étnicas aliadas con las agencias gubernamentales y los negocios y la industria reunieron recursos y ofrecieron programas para estimular la independencia económica y el empoderamiento en pro de la reforma social y económica. De hecho, DiMaggio (1988) llama a éste comportamiento “espíritu empresarial institucional” porque representa las actividades de actores que despliegan recursos para crear las instituciones en la consecución de sus propios intereses.

Por ejemplo, mientras que la National Science Foundation (NSF) nunca ha alojado, administrado u operado una IE, contribuyó a su crecimiento iniciando un experimento para fomentar el espíritu empresarial y la innovación en las principales universidades durante el decenio de 1970 (NBIA, 1999, 2000; Adkins, 2001). Por lo tanto, el rápido crecimiento y expansión de IE en el decenio de 1980 se vio impulsado por las acciones y las contribuciones de ambos intereses y actores que llevan a cabo diferentes funciones y ejecuciones con diversas rutinas como portadores desinteresados (Sahlin-Andersson y Engwall, 2002; Meyer, 2002; Jepperson, 2001), traductores (Czarniawska y Sevón, 1996), empresarios (Abrahamson y Fairchild, 2001), profesores de conocimiento de las normas (Finnemore, 1993) y “otros” (Meyer, 1996; Meyer y Jepperson, 2000) para diseñar, ejecutar e institucionalizar incubadoras (citados por Eshun, 2004: 13).

En suma, la justificación intelectual, práctica y de teorización para la creación y aplicación de IE fue aterrizada en la noción de la reestructuración económica. Se introdujeron varias etiquetas para describir y capturar las características distintivas de este cambio. Algunos lo llamaron la “nueva economía” (Kuttner, 1997). Otros la denominan una “economía de red” (Kelly, 1997) o “economía empresarial” (Drucker, 1984).

- *El escenario de crecimiento: “Adultez” (1990-1999)*

El decenio de 1990 dio grandes avances científicos en tecnologías biomédicas (Aragón y Landry, 2000b, The Economist, 1999) y en Tecnologías de la Información y en Comunicación –TIC. Mientras que el número de patentes emitidas producto de la investigación en las universidades creció más del 850% entre 1980 y 2000, el sector biomédico recibió una parte desproporcionada (Ganz-Brown, 1999; Junta Nacional de Ciencia, 2000). El sector de TIC se vio beneficiado por el aumento y el impacto revolucionario de la Internet (DiMaggio et al., 2001), que en particular, ha sido

profundo (Eshun, 2004: 20). Por lo tanto, la formación de alianzas entre los gobiernos, negocios, industrias, instituciones religiosas y educativas se basa en la necesidad de abordar estos desafíos de manera holística y conducir a la creación y la aparición de IE sociales fundadas en la creencia de que el espíritu empresarial es la base para la revitalización de la comunidad.

- *¿La etapa de madurez? (2000-2004)*

Mientras que el primer par de años en el nuevo milenio habían presenciado un continuo crecimiento y expansión, las IE; nuevas demandas competitivas contribuyen a errores y quiebras, impulsadas por consolidaciones y competencia intensificada, colaboración y cooperación y la coalición y agrupación de recursos (Eshun, 2004: 23). Este período se ha caracterizado por la institucionalización más amplia de incubación de empresas constituida por el aumento de la rutinización, normalización y profesionalización de la práctica en diversos sectores económicos y sociales. 52 incubadoras se formaron en los 5 años del decenio, significando la probabilidad de que las incubadoras seguirían presentes en el contexto internacional.

B. Contexto nacional de la IE

Como puede verse en la Gráfica 7.4, el proceso de origen y proliferación de las IE en Colombia es muy reciente. Sin embargo, ya han pasado 16 años después del nacimiento del primer modelo de incubación de empresas, que surgió con la Corporación Innovar en Bogotá, en 1994, y fue continuado por otras ocho incubadoras con modelos algo similares entre sí durante este primer período (1994-1999), avanzando en la configuración de otras veintisiete (27) IE durante el período (2000-2010), logrando tener un total de treinta y cinco (35) IE, treinta y una (31) formalizadas y cuatro (4) en proceso de formalización ante el sistema.

- *Génesis de las incubadoras de empresas (1994-1999)*

El origen y gestación de las IE en Colombia ha estado influenciado por el marco regulativo institucional impulsado por el SNCTeI, que surge a partir de la Ley 90 de 1990 promulgada para fomentar la Ciencia, Tecnología e Innovación (CT&I); el Decreto 585 de 1991, por el cual se crea administrativamente el SNCTeI y Colciencias; y, finalmente, el CONPES⁴⁷ 2739 de 1994, donde se estipulan los mecanismos de financiación de la CT&I.

Producto de este marco institucional, el SENA⁴⁸ y Colciencias en el año 1996 se unieron para promover la CT&I en Colombia, dando origen for-

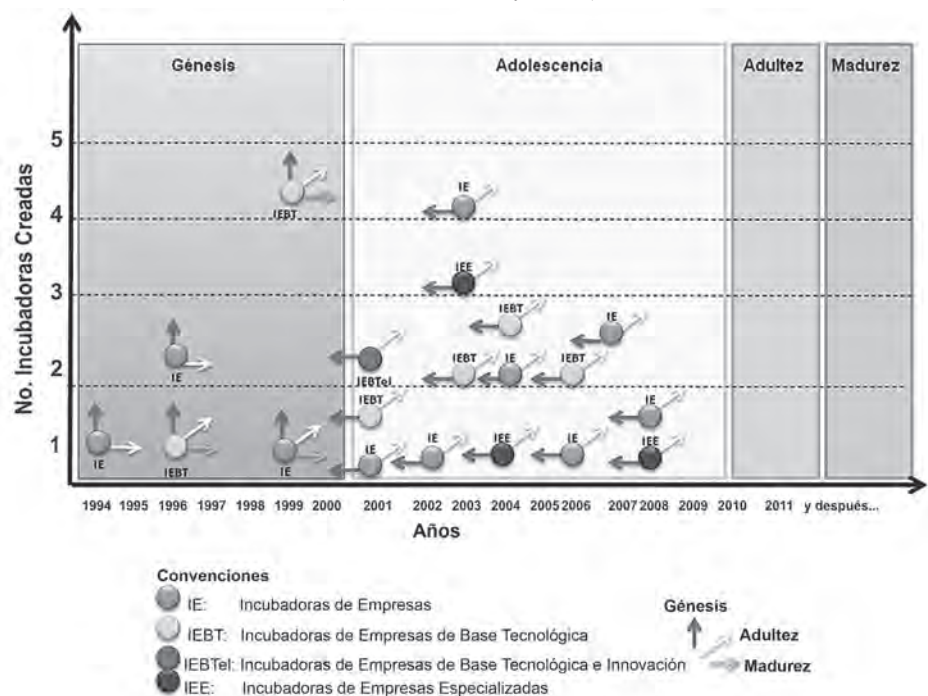
⁴⁷ Consejo Nacional de Política Económica y Social colombiano.

⁴⁸ Servicio Nacional de Aprendizaje colombiano.

mal al programa denominado “Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas –SNCIE–” adscrito al SENA, e integrado por treinta y una (31) IE formalizadas, con la figura jurídica de organizaciones sin ánimo de lucro y mixtas; es decir, apoyadas e integradas administrativa y financieramente por el Estado, las empresas y las universidades.

De hecho, sólo nueve (9) incubadoras o el 26% de ellas se crearon e integraron al SNCIE durante el período 1994-1999 (IE Innovar, IEBT Creame, Incubar Caribe, Incubar Futuro, Incubadora Bucaramanga Emprendedora, Incubadora Génesis, Incubar Cesar, Incubar Proempresas y Parquesoft de Cali). (Ver Gráfica 7.4)

Gráfica 7.4. Tendencias de creación de incubadoras de empresas en Colombia (Período 1994 y 2010)



Fuente: Elaboración propia, en el contexto de este escrito.

- *El crecimiento temprano: “Adolescencia” (2000-2010)*

Parece que la década del 2000 fue el período más significativo en el desarrollo histórico de las IE en Colombia. Fue un período de incentivos y facilidades para la creación de estas organizaciones a través del fortalecimiento del Programa Nacional de Creación e Incubación de Empresas durante el año 2002, que incluyó tres (3) líneas de apoyo, a saber: 1) apoyo

a la creación de las incubadoras de empresas, 2) apoyo al fortalecimiento de las incubadoras de empresas, y, 3) apoyo a la creación de las empresas de innovación y/o de base tecnológica.

Así que, durante la siguiente década (2000-2010), se crearon las restantes 26 IE o 64% de ellas en el territorio nacional, pasando de nueve (9) a treinta y cinco (35) IE, de las cuales treinta y una (31) participan activamente del SNCIE en Colombia. Esto muestra el nivel de creación acelerado de este tipo de entidades impulsadas por la política institucional.

Incluso, se puede afirmar que la concepción de IE se trasladó de la experiencia internacional hacia la nacional, donde sólo había interés por crear cierto tipo de IE, que respondieran a las necesidades del entorno, que en ese momento estaba dirigida hacia las Incubadoras de Empresas -IE-, Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica -IEBT- e Incubadoras de Empresas Especializadas -IEE-. No obstante, se puede decir que sólo tres (3) IE han logrado pasar en este período a la Adulthood (Creame, Innovar Bogotá y Bucaramanga Emprendedora), ya que presentan un cierto grado de auto-sostenibilidad y resultados importantes en el proceso de creación de empresas y fortalecimiento empresarial.

- *¿La adultez o madurez? (2011 y después)*

Si bien es cierto, los resultados de las 31 IE formalizadas ante el SNCIE avalan en aparte la labor que vienen desarrollando este tipo de entidades a través de la creación de 1.717 empresas durante los últimos siete (7) años y la generación de 13.409 nuevos empleos; también es claro que su desarrollo todavía es primigenio, toda vez que ellas en sí presentan dificultades de sostenibilidad económica y laboral, que hace que pierdan en gran parte su objeto central de incubar empresas y se dediquen a operar programas y proyectos que contribuyen a su fortalecimiento pero que desvían su propósito central: “Acompañar la creación de empresas y el fortalecimiento empresarial”. (Cuadro 7.1).

Por ello, el reto que se le presenta a las IE en Colombia es enorme, ya que son muchas las organizaciones que se han creado pero muy pocas arrojan los resultados esperados y son sostenibles económica y socialmente, es decir, que por un lado muestran ciertos indicadores (unas IE más que otras) y, por el otro, sufren las consecuencias del proceso acelerado de su creación, sin planificación administrativa y financiera. Hecho que puede marcar las dinámicas propias del SNCIE en el territorio nacional y dejar en el limbo su sostenibilidad y responsabilidad social.

El cuarto y último punto intenta contar la historia particular de Creame, con el objeto de hacer más visible el tema de la RSE en este tipo de organizaciones. Sin embargo, antes de hacer este recuento específico de RSE

Cuadro 7.1. Número de empresas y empleos creados por las IE (2003-2009)

AÑO	NÚMERO DE EMPRESAS	NÚMERO DE EMPLEOS	VENTAS NACIONALES (US\$)
2,003	288	2.783	12.736.000
2,004	255	2.289	20.814.000
2,005	258	1.829	43.029.500
2,006	342	1.871	10.756.500
2,007	147	1.619	14.594.030
2008	283	3.253	6.206.211
2009*	144	615	1.103.594
TOTAL	1.717	13.409	US\$ 108,136,241.00

* Primer trimestre de 2009.

Tasa de cambio representativa del mercado (TRM) del día 14 de mayo de 2009: 2,257,36 pesos colombianos por dólar estadounidense.

en la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia Creame, es imperativo señalar que de las treinta y cinco (35) IE, veintiocho (28) son corporaciones sin ánimo de lucro, seis (6) son fundaciones y una es unión temporal. Figuras jurídicas estas que indican su carácter social por encima del económico y que tienen la obligación legal de reportar balances sociales de su gestión. Sin embargo, en la revisión documental hecha vía páginas web de todas las IE, se encontró que sólo dos de ellas explicitan de forma clara la RSE (Parquesoft de Cali y Creame), que se materializa en el informe del balance social de estas dos organizaciones.

Por ello se puede decir, en principio, que es muy válida y valiosa la contribución del balance social 1996-2008 presentado por Creame como aporte a la noción de RSE, pero que sólo se ve expuesta como el cumplimiento de una norma institucional y como perspectiva funcionalista, ya que retoma indicadores de gestión orientados a su objeto social y no a prácticas de RSE; es decir, que su contribución está más orientada a ver la empresa y la sociedad “Business and Society” y no la empresa en sociedad “Business in Society”.

Por esta razón, se quiere mostrar de forma sintética los elementos centrales de RSE de la incubadora Creame a partir de los postulados de Scott (1994), retomando las cuatro consideraciones emergentes enunciadas por

él para este tipo de estudios de caso: i) Ritmo; ii) Componente moral; iii) Ámbito multidisciplinario; y iv) El reto de la autonomía corporativa.

i. Ritmo: La incubadora ha sufrido cuatro transformaciones específicas durante sus quince años de operación, donde ha transitado de ser una incubadora de base tecnológica, trabajando de forma individual hacia un trabajo en red, integrado por diversos grupos de interés, que hacen plantear compromisos y declaraciones explícitas a nivel estratégico, en las partes interesadas, con la sociedad y el medio ambiente.

ii. Componente moral: El lado ético y moral es diferenciado de las consideraciones estratégicas, cuando explicitan en el balance social las políticas de RSE; declaran el compromiso corporativo y de los grupos de interés, así como el aporte de valor a la sociedad y el compromiso social y ambiental de la IE.

iii. Ámbito multidisciplinario: En las declaraciones no solamente retoman los asuntos sociales y de gestión ambiental como aspectos estratégicos, dentro de sus productos, procesos, servicios y líneas de negocio de la organización, sino que su visión se fundamenta en la generación de la cultura emprendedora, la creación de empresas y el fortalecimiento de las ya existentes, siendo considerada la creación de empresas como la variable de mayor impacto social.

iv. Reto de autonomía corporativa: Los siete (7) principios de la memoria presentada en el balance social, declaran que Creame se preocupa por su desempeño económico, desempeño ambiental, la ética y las prácticas laborales, el respeto a los derechos humanos, el aporte a la sociedad, el impacto en los servicios y su enfoque de gestión centrado en la gestión del conocimiento empresarial.

En suma, lo que tienen en común esas cuatro consideraciones en el balance social de Creame es la percepción emergente de que la organización no está separada o aislada de su ambiente físico o social.

En conclusión, se puede expresar que los impactos y consecuencias políticas, sociales y económicas generadas por las IE en Colombia, son en términos generales relativamente positivas; debido a que se han creado un número representativo (35) de este tipo de entidades como instrumentos de desarrollo productivo; sin embargo, en su dinámica organizacional presentan serias dificultades de sostenibilidad y reconocimiento o acreditación social de sus discursos y prácticas.

Los fundamentos históricos sobre RSE han transitado en términos generales por isomorfismos institucionales coercitivos, miméticos y normativos, así como los debates teóricos sobre este campo no se han resuelto todavía, es decir, que están en proceso de construcción.

Igualmente, las incubadoras han atraído gran interés de académicos y profesionales como una forma institucionalizada dominante para facilitar el espíritu empresarial y estimular la nueva formación de negocios en foros públicos y privados. De hecho, las incubadoras de empresas no se originan, surgen y proliferan fuera de los esfuerzos galantes y heroicos de una sola empresa u organización, son impulsados generalmente a nivel institucional; y pueden verse cronológicamente en el contexto internacional y nacional a través de cuatro períodos superpuesto, que parten de la génesis de las IE, pasando por la adolescencia y adultez, llegando a la madurez; haciendo la distinción que en Colombia esta noción es muy reciente (16 años).

El aumento de la estandarización o rutinización de la incubación de empresas, así como el manejo de la legitimidad sociopolítica, está en proceso de construcción y consolidación, debido a que los programas de incubación de empresas requieren recursos multidimensionales y tecnologías incrustadas en diversas instituciones que actualmente el Estado y las incubadoras no han desarrollado como capacidad sistémica. Por lo tanto, el grado de colaboración y cooperación entre las partes interesadas institucionales es un factor importante y determinante en el rendimiento social y económico, que se ve reflejado en gran parte en su desempeño empresarial y en sus balances sociales.

Por último, se puede señalar que existe muy poco desarrollo de políticas y prácticas de RSE en las incubadoras de empresas en el territorio nacional como dispositivo de reconocimiento social y valoración institucional. Prueba de ello, es la identificación de que sólo dos (2) IE han establecido y declarado la RSE en su estrategia corporativa.

PÁGINA EN BLANCO
EN LA EDICIÓN IMPRESA

REDES EMPRESARIALES

La competitividad internacional aumentó con la firma de tratados de libre comercio, situación que produce efectos negativos sobre el tejido empresarial en algunos países latinoamericanos al ocasionar crisis y recesión. En este entorno las únicas empresas que han logrado sobrevivir son aquellas que afrontaron los retos a través de precios competitivos, al ofrecer una mejor calidad de sus productos, mejorar la gestión administrativa, el servicio al cliente y el mercadeo, y al fomentar la innovación y diversificación de la oferta. Para conseguir estos cambios las grandes empresas alrededor del mundo recurrieron a estrategias individuales, como por ejemplo la reingeniería o las alianzas estratégicas. Pero las Mipymes⁴⁹ no cuentan con los recursos ni la capacidad para realizar este tipo de procesos, debido a que tienen problemas de financiamiento, de información, desventajas en sus costos de producción, promoción y distribución, escaso poder de negociación y barreras en cuanto a capacitación, tecnología y logística, lo que se traduce en grandes dificultades para competir en los mercados. Esta es una de las razones por las que la organización productiva en agrupamiento, resulta ser una solución para las Mipymes de estos países, como ha sucedido en la mayoría de los países asiáticos.

El presente capítulo incluye el desarrollo de temas como: la conceptualización teórica de las redes empresariales, la conceptualización en la práctica de las redes empresariales y, por último, la integración de las redes empresariales.

⁴⁹ El término hace alusión a la Micro, Pequeña y Mediana empresa.

CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICA DE LAS REDES EMPRESARIALES

La no existencia de una única teoría que permita analizar la complejidad de las redes empresariales, conduce a plantear algunas definiciones del concepto de red empresarial desde el marco referencial de la teoría y la práctica, tal como se indica en el Cuadro 8.1.

Cuadro 8.1. Definiciones del concepto de red empresarial.

DESARROLLOS TEÓRICOS	DEFINICIÓN
Thorelli, H. (1986). <i>Networks: Between Markets and Hierarchies, Strategic Management Journal</i> , 7(1): 37-51.	<i>“A simple-minded reason is that by now ‘system’ is a tired term. More importantly, we are taking the network concept to connote a special type of system, one whose internal interdependencies generally change over time”. 39.</i>
Miles, R. y Snow, C. (1986). <i>Organizations: New Concepts for New Forms, California Management Review</i> , 28 (3): 73	<i>“Viewing the network as a whole, each firm’s distinctive competence is not only enhanced by participation in the network, it is held in check by its fellow network members. That is, if a particular component performs its role poorly or somehow takes unfair advantage of another component, then it can be removed from the network”. 65.</i>
Jarillo, J. (1988). <i>On Strategic Networks, Strategic Management Journal</i> , 9(1): 31-41. Podolny, J.M., y Page, K.L. (1998). <i>Network forms of organization. Annual Review of Sociology</i> , 24: 57-76.	<i>“Networks are conceptualized as a mode of organization that can be used by managers or entrepreneurs to position their firms in a stronger competitive stance. That is why the term ‘strategic’ has been added to ‘networks’: I see strategic networks as long-term, purposeful arrangements among distinct but related for- profit organizations that allow those firms in them to gain or sustain competitive advantage vis-a-vis their competitors outside the network. Firms in the network are independent along some dimensions (i.e. they are not completely dependent on each other)”. p. 32.</i>

>> Sigue

Cuadro 8.1. (Continuación)

DESARROLLOS TEÓRICOS	DEFINICIÓN
	<p><i>“We define a network form of organization as any collection of actors ($N > 2$) that pursue repeated, enduring exchange relations with one another and, at the same time, lack a legitimate organizational authority to arbitrate and resolve disputes that may arise during the exchange”</i> p. 59..... <i>“This definition of a network form of organization includes a wide array of joint ventures, strategic alliances, business groups, franchises, research con- sortia, relational contracts, and outsourcing agreements”</i>. 59.</p>
<p>Barringer, B.R. y Harrison, J.S. (2000). <i>Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships</i>. <i>Journal of Management</i>, 26(3): 367-403.</p>	<p><i>“Networks are constellations of businesses that organize through the establishment of social, rather than legally binding, contracts (Atler & Hage, 1993; Jones et al., 1997). The broadness of this definition provides a great deal of latitude in regard to what a specific interorganizational network looks like. In general, however, researchers see networks as a hub and wheel configuration with a focal organization at the “hub” organizing the interdependencies of a complex array of firms (Dunning, 1988; Harri- gan, 1986; Jarillo, 1988)”</i>. 387.</p>
<p>UNIDO (2001). <i>Development of clusters and networks of SMEs</i>. UNIDO. Vienna. Austria.</p>	<p><i>“Networks are groups of firms that cooperate on a joint development project complementing each other and specializing in order to overcome common problems, achieve collective efficiency and penetrate markets beyond their individual reach. Networks formed by SMEs only are termed horizontal, to distinguish them from those where one or more large-scale enterprises are involved which are of the vertical type. Whether horizontal or vertical, networks can be developed within or independently of clusters”</i>. 9.</p>

>> Sigue

Cuadro 8.1. (Continuación)

DESARROLLOS TEÓRICOS	DEFINICIÓN
<p>López, C. (2003). <i>Redes empresariales: experiencias en la región andina. CEPAL y Cooperación Italiana. Perú.</i></p>	<p>“Una red empresarial es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes”. p. 22.</p>
<p>Brass, D.J., Galaskiewicz, J., Greve, H.R. y Tsai, W. (2004). <i>Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective.</i> Academy of Management Journal, 47: 795-817.</p>	<p><i>“We define a network as a set of nodes and the set of ties representing some relationship, or lack of relationship, between the nodes. We refer to the nodes as actors (individuals, work units, or organizations). The particular content of the relationships represented by the ties is limited only by a researcher’s imagination. Typically studied are strategic alliances and collaborations, flows of information (communication), affect (friendship), goods and services (work flow), and influence (advice), and overlapping group memberships such as boards of directors. We consider ties that are maintained over time, thus establishing a relatively stable pattern of network interrelationships”. 795.</i></p>

Al tener en cuenta las diferentes definiciones presentadas en el Cuadro 3, en esta investigación se adopta la siguiente definición: “Una red empresarial es una agrupación limitada de empresas independientes, que se integran por vínculos de relaciones de confianza para alcanzar objetivos comunes, para lograr niveles de eficiencia que son inalcanzables de manera individual”.

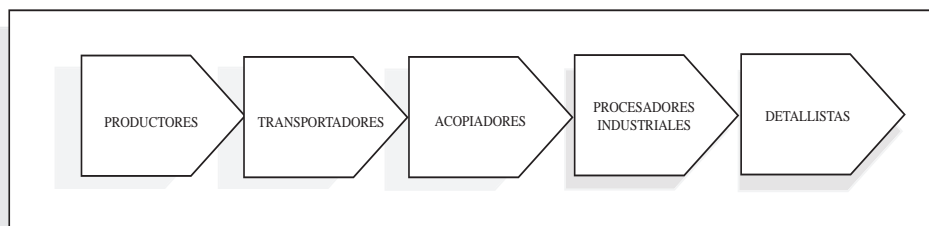
CONCEPTUALIZACIÓN EN LA PRÁCTICA DE LAS REDES EMPRESARIALES

Las redes empresariales son una estrategia colectiva utilizada en muchos países a nivel internacional como una solución a los retos que en-

frentan las Mipymes en el nuevo entorno global. Este entorno se caracteriza por una gran apertura comercial, con reducciones en las barreras al comercio de bienes y servicios y con procesos de integración comercial con otros países, como es el caso del TLC entre Colombia y Estados Unidos, procesos que han generado mayor competencia entre los productos nacionales y extranjeros. También aparece un auge en el desarrollo de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC), que incluye en este entorno el hecho de que los consumidores actuales son cada vez más exigentes y demandan productos con características muy específicas relacionadas con aspectos como la calidad, la salud y el medio ambiente (productos altamente diferenciados).

En términos generales, una cadena productiva “es el conjunto de empresas que conforman una línea de producción, partiendo de actividades como la obtención o explotación de materia prima hasta la comercialización de bienes finales” (ONUDI, 2004: 25). Sin importar el tipo de estructura de organización productiva, lo colectivo busca la obtención de valor. (Ver Gráfico 8.1)

Gráfico 8.1. Estructura de la cadena productiva



Fuente: Adaptado de ONUDI (2004).

El concepto valor se refiere a la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa ofrece, y refleja el alcance que tiene el producto en el mercado en relación con su precio, calidad y características especiales. Una forma de generar valor en las cadenas productivas y de aprovechar las oportunidades que brinda el nuevo entorno mundial (en producción, procesos, servicios, sistemas de reciclaje, etc.) es a través de mecanismos de asociatividad como las redes empresariales horizontales y verticales. A través de estos mecanismos se busca fortalecer las relaciones entre los eslabones de la cadena productiva. Lo importante no es solamente tener en cuenta todos los eslabones sino que todos ellos puedan competir con calidad para que la cadena sea eficiente (Henríquez, 2002).

La red empresarial es una agrupación de empresas de una misma área productiva o de servicios (por ejemplo: confección de ropa o calzado) que desarrollan actividades en forma colectiva, cooperan y se complementan para lograr una mejor competitividad, gestión y productividad. Los empresarios que forman parte de ella intercambian información, ideas y conocimiento con el fin de aprender e innovar; así, las empresas asociadas trabajan juntas en torno a un objetivo y/o problema común, pero conservan su individualidad y autonomía gerencial y jurídica, y participan de manera voluntaria. En otras palabras, obtienen beneficios individuales a partir de acciones conjuntas.

Los miembros de una red logran aumentar la rentabilidad y competitividad de sus empresas, elevar las capacidades de sus empresas sin necesidad de adquirir nuevos recursos o desarrollar otras habilidades, alcanzar nuevos mercados y consolidarse en ellos, acceder a servicios que no se podrían obtener de manera individual, entre otros logros. A través de las redes los empresarios pueden aumentar su poder de negociación con clientes y proveedores para conseguir insumos, también para promover y comercializar sus productos y acceder a financiamiento público o privado y de esta manera pueden reducir sus costos, recibir asesoría y capacitación en temas de planeación, mercados, contabilidad y finanzas, liderazgo y aspectos jurídicos. Además, los empresarios pueden acelerar sus procesos de aprendizaje al intercambiar sus conocimientos y experiencias, lo que les permitiría especializarse en aquellas actividades en las que tienen mayores ventajas. Acceder a servicios y actividades especializadas que no podrían obtener individualmente, como tecnologías, diseños, trámites y certificaciones, financiamiento, compras de insumos en mejores condiciones (de calidad y precio), esquemas de promoción, planeación, comercialización, asesoría e información oportuna del mercado y del sector. Incrementar la producción, la productividad y la flexibilidad, mediante el aprovechamiento de las capacidades de cada empresa, asistencia técnica, introducción de sistemas de producción ágiles y acordes a la situación de cada empresa y mantener la flexibilidad para adaptarse al entorno y permitir que se especialicen en aquellas actividades donde tienen mayores ventajas. Así pueden responder mejor a los cambios en la demanda⁵⁰.

Los empresarios que hacen parte de las redes pueden integrarse de diferentes maneras: pueden ser competidores directos o indirectos e incluso relacionarse con empresas pertenecientes a otras cadenas productivas y/o actores que operan en otros ámbitos como bancos o universidades. Tam-

⁵⁰ Masificación de la personalización de productos, manejo de volúmenes, gamas de productos y controles de calidad, entre otros.

bién pueden existir vínculos verticales de cooperación entre empresas que son parte de una cadena.

Según los vínculos con las redes empresariales, pueden clasificarse en redes horizontales y redes verticales. Las redes horizontales son alianzas entre un grupo de empresas de tamaño similar que ofrecen el mismo producto o servicio, las cuales cooperan entre sí en algunas actividades, pero compiten entre sí en un mismo mercado. Estas actividades pueden ser la adquisición de insumos y servicios, satisfacer pedidos de gran escala o bien podrían organizarse para producir en conjunto un único producto, especializándose cada una de ellas en las distintas partes y componentes del mismo. En estas redes las empresas ocupan el mismo lugar en la cadena productiva. Un ejemplo de este tipo de red podría ser la formada por un grupo de pequeñas empresas de la industria del calzado, las cuales conservan su individualidad y atienden a sus mercados; sin embargo, a través de la red cooperan entre sí para la compra de materiales e insumos, así como servicios especializados, lo cual les permitiría realizar proyectos de comercialización en el extranjero con un volumen de producto que exceda las capacidades individuales de cada una de las empresas (López, 2003).

Las redes verticales son una alianza entre las grandes y las pequeñas empresas para desarrollar proveedores. Es decir, que las empresas ocupan distintas posiciones a lo largo de la cadena productiva y de esta manera las empresas grandes pueden dedicarse a aquellas actividades que les resultan más rentables y disponen de mayor flexibilidad organizacional, en tanto que las pequeñas pueden asegurar un mercado que les permitirá sostenerse en el corto plazo y crecer en el largo plazo (López, 2003). Un ejemplo de red vertical es el desarrollo de una red de proveedores de insumos para abastecer a una de fabricantes de calzado y marroquinería, en donde los proveedores de insumos proporcionan las pieles, las suelas prefabricadas y los herrajes, y en donde, a su vez, la red de curtiembres que provee las pieles está vinculada con una red de ganaderos que los abastece de cuero crudo.

Al combinar las redes empresariales horizontales y verticales, se abre el camino hacia la conformación de clusters. Las redes empresariales basan su funcionamiento en elementos como las relaciones de confianza, solidaridad y cooperación, logradas por medio de la asociatividad y que permiten que, como red, procesos de productividad y competitividad sean más efectivos (Lechner, Dowling y Welpé, 2006), con mejores resultados para las empresas de la red y su entorno. Se han identificado metodologías que son recomendadas por expertos para la formación de redes según el tipo de red, el sector o la región, metodologías que demuestran los beneficios de la asociatividad en el corto y largo plazo (Fuller y Warren, 2006), que permiten plantear que ese es el futuro para países como los latinoamericanos: crear redes que compitan local e internacionalmente, con un desarrollo

similar al de las empresas asiáticas que tomaron la decisión de orientarse al mercado y transformarse internamente para la creación de nuevos productos (Li, Y.; Liu, Y. y Zhao, Y., 2006).

Esta orientación hacia los mercados internacionales puede ser más efectiva en un proceso de creación de empresa, si es para ingresar en una red, debido a que la nueva empresa hereda la orientación internacional de la red; la visión del emprendedor es redefinida en algunos casos por la visión de la red, razón por la cual es tan importante la capacidad de adaptación del emprendedor y de la nueva empresa a crear (Harris y Wheeler, 2005).

Ser una nueva empresa dentro de una red implica ser un eslabón de la red, que funciona de forma secuencial, que dependerá de los otros eslabones y que los otros eslabones dependerán de la nueva empresa; esta relación de dependencia es formalizada por transacciones de mercado (Thornton, 1999), contratos o jerarquías que son generadas con acuerdos que condicionan los vínculos entre las empresas miembros de la red⁵¹; los beneficios son asignados de forma equitativa según los recursos involucrados por parte de cada empresa dentro de la red empresarial.

En este nuevo entorno de redes⁵², es importante analizar cómo un emprendedor que quiere crear una empresa para ingresar a una red puede tomar las decisiones para lograr su objetivo, y tener en cuenta las externalidades existentes generadas por las otras empresas miembros de la red (Minniti, 2005).

INTEGRACIÓN DE REDES EMPRESARIALES

Es importante aclarar que no existe una metodología única para la conformación de redes empresariales; sin embargo, a nivel internacional, especialistas de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) han generado algunas metodologías que recogen las experiencias y lecciones aprendidas en los proyectos de articulación realizados durante los últimos años.

Para conformar una red empresarial horizontal es necesario realizar los siguientes pasos, donde el orden muy es importante⁵³: 1) Promoción y selección, 2) El inicio de una base de confianza, 3) Desarrollo de acciones pi-

⁵¹ Adaptado del texto de la definición de minicadenas productivas propuesta por la ONUDI (2004).

⁵² Propuesto como solución para las Mipymes latinoamericanas para su permanencia y desarrollo.

⁵³ Adaptado de la propuesta metodológica de la ONUDI (López, 2003), no es relevante para este documento explicar cada paso.

loto, 4) Diseño de proyecto estratégico, 5) Gestión y autosostenibilidad. La metodología para las redes verticales o desarrollo de proveedores, sería: 1) Promoción de la demanda, 2) Diagnóstico de empresa cliente y empresas proveedoras, 3) Desarrollo de una primera base de confianza, 4) Elaboración del Plan de Mejora y formulación de las recomendaciones técnicas para lograr los ajustes necesarios, 5) Implementación e inicio de operaciones y seguimiento, monitoreo, ajustes, documentación, retroalimentación y análisis de réplica para generar alianzas duraderas. Estas metodologías buscan contribuir al desarrollo de las cadenas productivas en las regiones a través del desarrollo de proyectos de integración de las Mipymes, para lograr su posicionamiento con una sólida permanencia en los mercados nacionales e internacionales.

Entre los casos exitosos presentados por la ONUDI para Colombia están la formación de las minicadenas de la Achira y Chambia, publicados en el 2004, en el manual de minicadenas productivas. Las dos integraciones son realizadas por medio de la metodología de la ONUDI, que inicia con el diagnóstico de la minicadena, e identifica, entre otros aspectos: productos principales, eslabones que conforman la cadena, departamentos y municipios involucrados, número y características de las unidades productivas, tecnologías y equipos, perfil del recurso humano, actores y núcleos, fortalezas y debilidades, posibilidades de valores agregados, entre otros. Diagnóstico que hace parte de la primera Fase de Identificación-Preparación en la metodología de la ONUDI.

Para los dos casos el Estado colombiano, por medio del Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Desarrollo, el SENA, DANSOCIAL y la Red de Solidaridad Social, participó en el proceso de integración.

La segunda fase de la metodología propuesta por la ONUDI es la Fase de Consolidación, que inicia con la formulación del plan de acción y con la definición de proyectos. Es en esta fase donde por medio de talleres de participación de actores y expertos del sector, a través de encuestas, entrevistas individuales y grupales, son identificados posibles procesos de innovación que para la integración de la red, deben formalizarse por medio de proyectos.

Las posibles innovaciones pueden ser nuevos productos, transformaciones de productos o creación de nuevos procesos, donde los diferentes eslabones de la red pueden intervenir en una actividad específica. Cada eslabón o empresa realiza una tarea asignada en el plan de acción y su responsabilidad y participación depende de las fortalezas demostradas por la empresa antes de la integración; la confianza del correcto desarrollo de esta tarea por parte de cada empresa, es el fundamento de la integración de redes.

En esta metodología, cada empresa participa en la integración en la búsqueda del desarrollo de proyectos comunes y de un beneficio individual por su participación en la red. La responsabilidad es cumplir con la actividad asignada y el conocimiento de cada empresa es utilizado únicamente para cumplir la actividad individual dentro de la red.

El Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial para la Competitividad Regional - OPTICOR finalizó en diciembre del 2006 tres ejercicios de prospectiva tecnológica para los sectores del cuero, calzado y manufacturas de cuero; confecciones y metalmecánica en la ciudad de Santiago de Cali⁵⁴ y su área de influencia (OPTICOR, 2006a, b, c). En estos ejercicios se contó con la participación de actores y expertos de cada uno de los sectores. Uno de los resultados encontrados fue las problemáticas comunes por la falta de asociatividad y cooperación entre las empresas de cada sector, particularmente las Mipymes, planteándose la necesidad de buscar y crear mecanismos con la administración pública local y regional para fortalecer a las Mipymes e impulsarlas para que puedan ajustarse a las nuevas condiciones mundiales. Hay que tener en cuenta que estas empresas contribuyen a la generación de empleo en la región y tienen un potencial promotor si aprovechan las ventajas que ofrece el contexto actual.

Otros de los problemas identificados en el OPTICOR se relacionan con la escasa cultura de cooperación entre las empresas del sector, la desconfianza y la poca inclinación a asociarse, grandes obstáculos para que las Mipymes de estos sectores de la región logren mantenerse en los mercados nacionales e internacionales. Como consecuencia, las cadenas productivas de los sectores mencionados son débiles, pues sus eslabones no están fuertemente articulados, están dispersos y en algunos casos ni siquiera existen, lo que genera rupturas en las mismas y disminuciones en la generación de valor.

La falta de asociatividad de la cadena productiva fue analizada como uno de los elementos claves sobre los cuales es necesario emprender acciones que contribuyan a mejorar la competitividad de los sectores analizados, que es uno de los objetivos trazados en el Observatorio. Por ello el OPTICOR, en la búsqueda de estrategias que conduzcan a aumentar la competitividad y productividad con equidad en la región, ha considerado necesario fomentar el proceso de articulación de las cadenas productivas, para lo cual ha iniciado la conformación de una unidad de articulación de redes empresariales (OPTICOR, 2006a, b, c).

⁵⁴ La segunda ciudad de importancia de Colombia; el área de influencia de Santiago de Cali incluye municipios vecinos donde existe gran concentración de industrias debido a políticas de reducción de impuestos y facilidad de transporte y ubicación de factores de producción.

Si bien algunas entidades de la región han realizado esfuerzos importantes en estrategias como la formación de redes empresariales, aún queda mucho por hacer para que los esquemas asociativos propuestos funcionen y den los resultados esperados en el corto, mediano y largo plazo, particularmente en lo referente a construir una nueva cultura institucional y empresarial que dé paso a la innovación y a la mejora continua de las empresas.

Este es un ejemplo de los intentos que son realizados en la actualidad y desde hace unos años en el país para la identificación de la problemática de la asociatividad y para el apoyo en la conformación de redes empresariales. Casos como los desarrollados por la ONUDI y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en sectores y regiones como las minicadenas productivas de la achira y la artesanía de la chambia (ONUDI, 2004), que fueron elegidas por factores como la productividad, la población involucrada y la información disponible, demuestran la evidencia de procesos de formación de redes empresariales en Colombia y las principales dificultades por las que han tenido que atravesar.

Al analizar una de las cadenas productivas incluidas en los estudios del OPTICOR, como es la cadena del cuero, calzado y manufacturas del cuero, se encuentra que un 71% son fabricantes y comercializan directamente sus productos y 28,6% son proveedores de insumos⁵⁵. En la actualidad varios organismos realizan esfuerzos para articular esta cadena productiva donde, como se observa, existiría la posibilidad de crear varias empresas para los eslabones faltantes en la red. Este es sólo un ejemplo de la existencia de un gran espacio para los emprendedores para crear empresas dentro de las redes empresariales en países como Colombia.

Es posible que en el corto plazo, en una economía globalizada de mercado como la actual, sea muy llamativo para las empresas realizar integraciones para el desarrollo de proyectos comunes en la búsqueda un beneficio individual por su participación, pero estas integraciones en el largo plazo no son sostenibles; el desarrollo de proyectos como motor de integración es tan débil como la duración del proyecto, si el proyecto termina los empresarios no ven la necesidad de estar integrados. Las leyes de la competencia y la necesidad de sobrevivir llevarán a que la red se desintegre.

Las metodologías hasta ahora propuestas por la ONUDI, fundamentadas en la ejecución de proyectos en la mayoría de procesos de innovación, no incluyen métodos de transferencia o generación de conocimiento dentro de la red. En muchos casos por el incorrecto uso de la palabra “innovación”,

⁵⁵ Resultados parciales de la aplicación de la encuesta de la unidad de articulación de redes empresariales del OPTICOR el 25 de octubre de 2006.

son generadas expectativas por los promotores de la integración, que no son satisfechas para los empresarios, y se generan fricciones futuras entre los participantes de una red. Si únicamente cada eslabón o empresa desarrolla una tarea dentro de la ejecución de un proyecto, con el mismo conocimiento y tecnología previa a la integración, para la empresa el integrarse genera un valor adicional al obtener un ingreso por su participación. La innovación es de la red y cada empresa sólo realiza una actividad dentro de esa innovación, pero no innova en sí misma.

Pero al proponer un cambio en la metodología de integración, específicamente en la Fase de Consolidación, al transformar las etapas de formulación del plan de acción y definición de proyectos, y agregar dos etapas previas que servirían para crear un ambiente de innovación real a partir de la generación de conocimiento en la red, sería posible pensar en integraciones de redes empresariales de largo plazo.

La primera etapa sería la definición de políticas para la transferencia de conocimiento. Es fundamental aclarar y definir con los empresarios y trabajadores de la red a integrar, cómo será la transferencia de conocimiento de un individuo a otro, de una empresa a otra, donde la propiedad intelectual, los costos de transacción de la información y el aseguramiento de la transferencia juegan un papel muy importante. Esta etapa sirve para generar confianza entre los empresarios por medio de las políticas definidas por ellos; no puede ser la implementación de políticas que funcionen en otras redes, debido a que pueden crear resistencia por parte de los empresarios.

La segunda etapa que se debe incluir es la procesos de aprendizaje y cambio. El conocimiento y la innovación son procesos que inician desde lo individual y luego pueden ser transformados en organizacionales o empresariales. Esta etapa permitirá que la integración empresarial, que es el resultado de integrar individuos de diferentes empresas, logre desarrollar el conocimiento y la innovación individual hacia una red empresarial.

Los resultados de la implementación de estas dos etapas permiten que las fases posteriores de formulación de plan de acción y definición de proyectos tengan mayores elementos de confianza entre los individuos que conformarán la red empresarial con un conocimiento de la totalidad de la red.

Además, en la última fase propuesta por la ONUDI, Fase de Establecimiento, que corresponde a la etapa de firma de los convenios y las características de los productos e intervención, será realizada con mayor apoyo y decisión por parte de los empresarios, dada la confianza que genera la integración por medio del conocimiento y los procesos de innovación que pueden resultar. Adicionalmente, los empresarios estarán más sensibilizados sobre la importancia y la necesidad de la integración enmarcada dentro de una visión de largo plazo.

APRENDIZAJE INTERORGANIZACIONAL

Es importante reconocer que en la conceptualización de una estrategia existen dos perspectivas; la primera, *la holística*, que intenta gestionar la organización como conjunto, y la segunda, *la analítica*, para el análisis de problemas estratégicos con métodos científicos tradicionales, para *predecir* el comportamiento estratégico.

El presente texto se estructurará desde la segunda perspectiva, debido a que se concentra en la formulación e implementación de estrategias en el proceso de conformación de una red empresarial.

Dentro de los teóricos del campo de la estrategia, algunos plantearon el concepto de perspectiva incremental, al referirse a la formación de la estrategia como un proceso de aprendizaje. Mintzberg (1993) la denominó “perspectiva del aprendizaje”, donde la estrategia se estructura como resultado de un proceso de aprendizaje. Posteriores desarrollos teóricos dieron como resultado el sustento teórico a la Escuela del Aprendizaje: formación de estrategias como un proceso emergente.

Para Mintzberg (1999), el origen en el campo de la estrategia de la Escuela del Aprendizaje se encuentra en los trabajos de Lindblom, Cyert y March (1963). Se reconoce a Quinn (2000) como su principal exponente. Dentro de las características de la Escuela del Aprendizaje se encuentran: la no distinción entre la formulación y la implementación, la formulación de la estrategia no puede ser deliberada, el proceso de dirección del aprendizaje está *centrado en el líder* y es desarrollado en un sistema colectivo de sujetos que aprenden. Por último, el aprendizaje se desarrolla de una *forma emergente* por medio de iniciativas estratégicas adoptadas por todos los miembros de la organización. En la mayoría de los casos el aprendizaje se deriva de experiencias pasadas para desarrollar acciones futuras, elementos comunes a la propuesta de Kolb (1984).

Para la *contrastación* de los elementos de la teoría de Kolb (1976) y la estrategia en el contexto de la estructuración de una red empresarial es de destacar el aporte de Quinn (1978), que analiza la estrategia como *cambio organizacional*, al partir de los sistemas racionales involucrados en la planeación organizacional. El cambio responde a decisiones tomadas bajo el supuesto de racionalidad incremental. El proceso es evolutivo e intuitivo, la estrategia es estudiada por partes, e involucra decisiones internas y externas. Además en este análisis es relevante el aporte de Herdberg y Jonsson (1977), para quienes en el proceso de formulación de la estrategia se involucran aspectos ontológicos. En este sentido, la estrategia estará orientada a la acción desde la mente de los líderes. La estrategia tiene dos componentes importantes: el mito, para entender el mundo, y las *moti-*

vaciones, para la toma de decisiones. La estrategia se construye entre la realidad y el mito de las organizaciones, con cambios revolucionarios o adaptaciones evolutivas. La estrategia es una operacionalidad del mito, y éste, a su vez, permite además de la interpretación y la percepción, posibles soluciones a una situación. El otro concepto para tener en cuenta en el campo de la estrategia es el propuesto por Hall (1993), que analiza el rol de los recursos intangibles, y su impacto en la estrategia de los negocios. Se demuestra cómo este tipo de recursos genera estrategias sostenibles en el largo plazo, debido a su importancia en la formación de ventajas competitivas y competencias para la organización.

Desde este contexto teórico del campo de la estrategia se realizará el análisis del proceso de estructuración de las redes empresariales. Según la metodología de la ONUDI para la estructuración de una red empresarial propuesta por López (2003), el primer paso es la promoción y selección. El objetivo de este paso es:

Despertar el interés de los empresarios para desarrollar proyectos de acción conjunta y cooperación interempresarial y seleccionar a las empresas con mayor potencial (La “venta” de la idea). Este paso consiste en que el articulador debe sensibilizar a los empresarios con el objeto de transmitirles las bondades y beneficios de la acción conjunta y cooperación interempresarial. Es un trabajo de “venta” de conceptos y de persuasión hasta lograr fomentar un nivel de motivación y de entusiasmo en los empresarios para que manifiesten su interés por empezar a experimentar estos esquemas de trabajo. (López, 2003: 61).

En las estrategias para lograr la venta de la idea de trabajar en red, el articulador, como estratega, puede seguir tres caminos alternos:

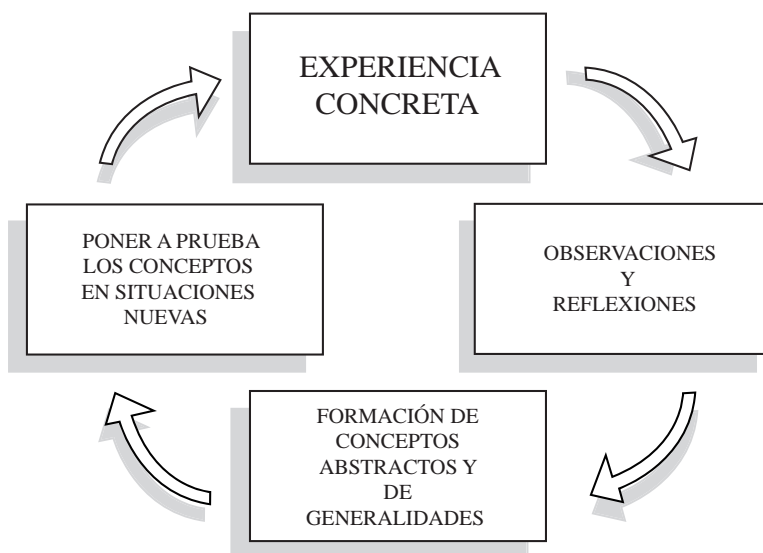
- La promoción masiva a través de intervenir por medio de asociaciones empresariales y gremios.
- La promoción dirigida a través de un empresario líder.
- La promoción directa a través de contactar individualmente empresario por empresario (tocar puertas).

En este contexto, el aprendizaje consciente o el inconsciente están presentes desde este primer paso para la conformación de una red empresarial. Para entender los factores que permiten visualizar su presencia, es necesario comprender el modelo propuesto por Kolb (1976), con el fin de realizar una contrastación con los elementos estratégicos que el articulador de la red puede desarrollar desde la estructuración.

En su modelo, Kolb (1976, 1984) propone varios estilos de aprendizaje con el supuesto de que para aprender se procesa la información que se recibe, al partir de una experiencia concreta que es directa o en una experiencia abstracta generada desde fuentes secundarias, como un docu-

mento u otra persona. Estas experiencias se transforman en conocimiento, al reflexionar o experimentar con la información obtenida de la vivencia concreta o abstracta. El modelo de aprendizaje experimental y su comparación con el proceso de toma de decisiones se convertirán en la base para la argumentación, al relacionarlo con las estrategias de la conformación de una red empresarial. (Ver Gráficas 8.2 y 8.3)

Gráfica 8.2. El modelo de aprendizaje experimental

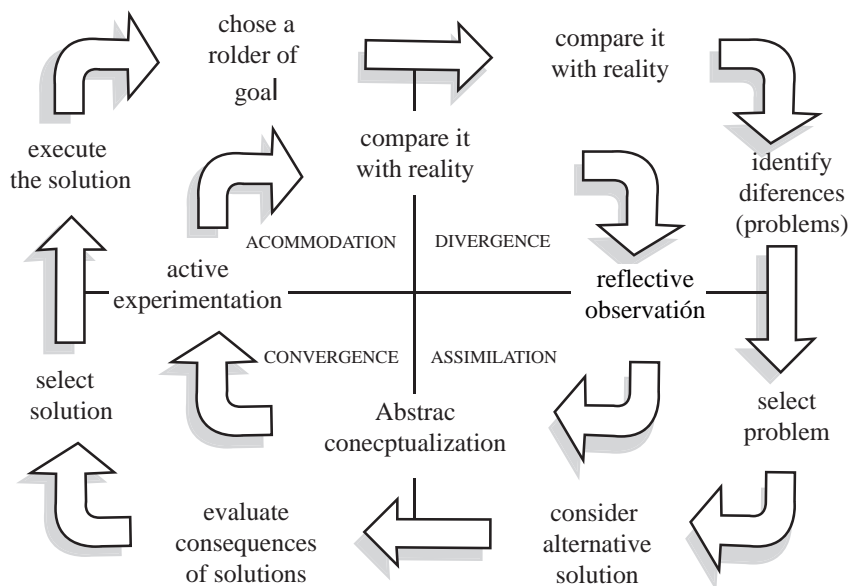


Fuente: Kolb (1976, 22).

Al interpretar la Gráfica 8.3, según Kolb (1976), la experiencia concreta define el estilo concreto-reflexivo, la observación reflexiva define el estilo abstracto-reflexivo, la conceptualización abstracta define el estilo abstracto-activo, y por último, la experimentación activa define el estilo concreto-activo.

Además, Kolb (1976) demostró cómo los estilos de aprendizaje de los gerentes están directamente relacionados con la forma como toman sus decisiones en la organización. Desde este punto de vista, es posible plantear que los gerentes de las empresas que participan en un proceso de conformación de una red empresarial, tomarán sus decisiones de integración a la red empresarial según sus estilos de aprendizaje. El articulador de la red tiene la posibilidad estratégica de reconocer el estilo de aprendizaje de cada gerente y potencializar su desarrollo en el proceso de conformación de la red.

Gráfica 8.3. Contrastación del modelo de Kolb con un proceso de toma de decisiones



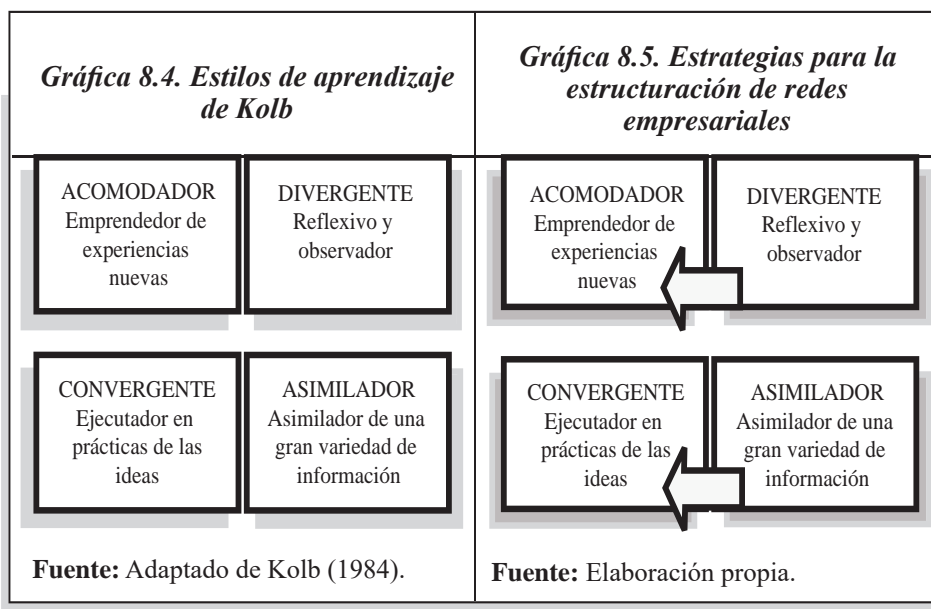
Fuente: Adaptado de Kolb (1976, 26).

Para Kolb (1976), un aprendizaje óptimo es el resultado de trabajar la información en cuatro fases. En las Gráficas 8.4 y 8.5 se proponen estas fases del modelo de Kolb, y las posibles estrategias del articulador para realizar un proceso más eficiente de estructuración de la red empresarial.

En este contexto, en términos de Kolb, es posible identificar la presencia de procesos de aprendizaje conscientes o inconscientes desde la perspectiva de la estrategia. Al intentar conformar una red empresarial, el articulador responsable de la integración, en el primer paso, es decir, la venta de la idea de trabajar en red, tiene dos alternativas. Primero, puede realizar una promoción masiva al intervenir por medio de asociaciones empresariales. En esta estrategia de aprendizaje el articulador intentará a través de folletos o correos electrónicos, con testimonios de empresarios reconocidos con un estilo asimilador⁵⁶, para influir en las decisiones de los empresarios con estilo convergente⁵⁷ (aprendizaje por razonamiento).

⁵⁶ Tienen la facilidad para elaborar modelos teóricos a través de un razonamiento inductivo. Les interesa más las ideas que las relaciones sociales, por lo que se decantan por técnicas como las charlas, conferencias o exposiciones (Kolb, Rubi & McIntyre, 1977).

⁵⁷ No tienen muy en cuenta las relaciones interpersonales o los aspectos sociales. Experimentar en laboratorios o llevar a cabo aplicaciones prácticas.



Segundo, el articulador de la red empresarial puede realizar la promoción dirigida a través de un empresario líder, con esta estrategia de aprendizaje intentará, por medio de un empresario con estilo divergente⁵⁸, influir en las decisiones de empresarios con estilo acomodador⁵⁹ (estrategia de aprendizaje por las emociones).

⁵⁸ Pueden trabajar en grupo y recopilar información por medio de experiencias reales y concretas (Kolb, Rubi & McIntyre, 1977).

⁵⁹ Están dispuestos a iniciar nuevas. Además consideran el aspecto social de sus relaciones y prefieren confiar en el análisis efectuado por otras personas a la hora de resolver un problema (Kolb, Rubi & McIntyre, 1977).

PÁGINA EN BLANCO
EN LA EDICIÓN IMPRESA

BIBLIOGRAFÍA

- ARAGÓN, L. and LANDRY, J. (2000b). Get hatched: an insider's guide to incubators, *Redherring.com*.
- ABEL, C. (2005). Beyond the mainstream: Foucault, power and organization theory. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 8(4).
- ABRAHAMSON, E. and FAIRCHILD, G. (2001). Knowledge Industries and Idea Entrepreneurs: New Dimensions of Innovative Products, Services, and Organizations. In C.B. Schoonhoven, y E. Romanelli (Eds.), *The Entrepreneurship Dynamic: origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries*: 147-177. Stanford CA: Stanford University Press.
- ACHIRA y CHAMBIA, publicados en el 2004.
- ACKERMAN, R. (1973). How companies respond to social demand, *Harvard Business Review* (1973), 51.
- ADKINS, D. (2001). *A Report: Summary of the U.S. Business Incubation Industry For: The Japanese Association of New Business Organizations* Athens, OH: NBIA.
- ADORNO, T. y HORKHEIMER, M. (1994). *Dialéctica do esclarecimiento*. Río de Janeiro, Ed. Zahar.
- AGLE, B. R. and MITCHELL R. K. (1999). Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance and CEO Values, *Academy of Management Journal* **42**(5), 507–526.
- AKTOUF, O. (1998). Introducción general: “La noción de Administración Tradicional”; Capítulo 13: “Un pasado por conocer y asumir”. (1974) *Work and authority in industry*. New York: John Wiley y Sons, 1956; 2d, ed. Berkeley: University of California Press.
- ALAS, R. (2007). Organizational change from learning perspective. *Problems and Perspectives in Management*, 5(2): 43-50.
- ALCOUFFE, A. y KUHN, T. (2004). Schumpeterian endogenous growth theory and evolutionary economics, *Journal of Evolutionary Economics*, 14(2): 223-236.

- ALFORD H., NAUGHTON, M. J. (2002). Beyond the Shareholder Model of the Firm. In S. A. Cortright, M. J. Naughton (eds.), *Rethinking the Purpose of Business*. (University of Notre Dame, Notre Dame, IN)
- ALLEN, D. N. (1985). An Entrepreneurial Marriage: Business Incubators. Paper read at *Proceedings of the Fifth Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference*, at Wellesley, MA.
- AMABILE, T. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do, *California Management Review*, 40, 39-58.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, vol. 14: 33-46.
- ANDREWS, K. (1987). "The Concept of Corporate Strategy". The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones-Irwin.
- ANDRIOF, J. y MCINTOSH, M. (2001). *Perspective on Corporate Citizenship*, Greenleaf Publishing.
- ANDRIOF, J., WADDOCK, S. (2002). Unfolding Stakeholder engagement. In Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. y Sutherland Rahman, S. (Eds.). *Unfolding Stakeholder thinking*, Sheffield, UK: Greenleaf Publishing, ch. 1: 19-42 [320 pp., ISBN 1-874719-52-7].
- ANSOFF, I. (1987). "The Emerging Paradigm of Strategic Behavior", *Strategic Management Journal*, Vol. 8: 501-515.
- ARISTÓTELES (2007). *Metafísica* (1a. ed.). Madrid, España: Espasa.
- ARROW, K. (1962) The economics implications of learning by doing, *Review of Economic Studies*, pp. 155-173. (June 29)
- BAIN, J. S. (1959). *Industrial Organization*, Nueva York: Wiley.
- BARITZ, L. (1960). *Servants of Power; a History of the Use of Social Science in American Industry*. Middletown, Conn; Wesleyan University Press.
- BARNEY, J.B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120.
- _____. (1996). The Resource-based Theory of the Firm. *Organization Science*, vol. 7, No. 1-5, p. 469.
- BARNEY, J.B. y ARIKAN, A.M. (2001). "The Resource-Based View: Origins and Implications". In: Hitt, M.A., Freeman, R.E. y Harrison, J.S. (Eds.): *Handbook of Strategic Management*, Oxford: Blackwell, 124-188.
- BARRERA, E. y RAUFFLET, E. (2009). Sociología empresarial. Capítulo 10: Algunos aspectos sobre la responsabilidad social en América Latina: Énfasis en la experiencia colombiana y brasileña.
- BARRINGER, B.R., y HARRISON, J.S. (2000). *Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships*. *Journal of Management*, 26(3): 367-403.
- BENDIX, R. (1974) *Higher Civil Servants in American Society*. Boulder: University Of Colorado, Press, 1949 Reprint. Westport: Greenwood Press, 1974.
- BERLIN, I. (1983). "La Contrailustración". En: *Contra la Corriente*, México: FCE, 38.
- BARNARD, C. (1938) *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- BERTALANFFY, V. (1969) Chance of law. In: Koestler A. Synthies Jr. (eds.). *Beyond Reductionism*. Machillan Publishing Co, Nueva York.
- BOGOMÓLOVA, N. (1974). "La doctrina de las Relaciones Humanas. Arma ideológica de los monopolios". Editorial Progreso.
- BOHN, R.E. (1994). "Measuring and managing technological Knowledge", *Sloan Management Review*, 36(1): 61-73.
- BOISSIN, J. P., CASTAGNOS, J.C. y GUIEU, G. (2003). Análisis bibliométrico de la teoría de gestión estratégica basada en recursos y competencias, *Revista "Innovar en ciencias sociales y administrativas"* No. 23, pp. 71-80.
- BONSIEPE, G. (1995) *The Chain of Innovation Science · Technology · Design Issues*, 11, (3): 33-36.
- BOURGEOIS, J.L. (1980). *Strategy and Environment: A Conceptual Integration*, *Academy of Management Revue*, vol. 5, N° 1, pp. 25-39.
- BRASS, D.J., Galaskiewicz, J., Greve, H.R. y Tsai, W. (2004) Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47: 795- 817.
- BRAVERMAN, H. (1974). "La revolution technologique", in *Travail et Capitalisme Monopoliste*, Paris, F. Maspéro.
- BUNGE, M. (1997). *La ciencia, su método y su filosofía*. Buenos Aires, Sudamericana.
- BUSINESS. *Ethics Quarterly*, 12(3): 331-334.
- CALDWELL, B. (1991) Clarifying Popper, *Journal of Economic Literature*, 29(1), 1-33.
- COLLINS, R. (1979). *The Credential Society*. New York: Academic Press.
- CALLON, M. (1991) *Techno-economic networks and irreversibility*, In *A sociology of monsters: essays on power, technology and domination*. Edited by J. Law, Routledge, London and New York, 132-164.
- _____. (2004). *The Sociology of an Actor-Network: The Case of the Electric Vehicle*. Networks. G. Grabher and W. W. Powell. Elgar Reference Collection. *Critical Studies in Economic Institutions*, vol. 6. Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass., Elgar. 2: 189-206.
- CAMPBELL, C., BERGE, D., JANUS, J. and OLSON, K. (1988). *Change Agents in the New Economy: Business Incubators and Economic Development*. Minneapolis, MN: Hubert Humphrey Institute of Public Affairs.
- _____. (1979) "A three dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, vol. 4: 497-505.
- CARROLL, A. B. (1994). "Social Issues in Management Research". *Business y Society*. 33 (1): 5-29.
- _____. (1999). "Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct". *Business y Society*. 38 (3): 268-295.
- CHANDLER, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- CHANLAT, J. F. y SEGHEIN, F. (1987). *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique, Les composantes de l'organisation*, Montréal, Préfontaine [The analysis of organizations: A sociological anthology] (vol. 2). Montreal: Gaetan Morin.

- CHIESA, V. y PICCALUGA, A. (2000). Exploitation and diffusion of public research: the case of academic spin-off companies in Italy, *R&D Management*, 30(4): 329-339.
- CLARKSON, M. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. In: *Academy of Management Review*, vol. 20, 92-117.
- CLAWSON, D. (1980). *Bureaucracy and the Labor Process*, New York, Monthly Review Press.
- CLEGG, S. y DUNKERLEY, D. (1980). *Organization, Class and Control*. London: Routledge and Kegan Paul.
- CONNER, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do we have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, vol. 17, No. 1, marzo, pp. 121-154.
- COOPER, M. (2004). Cyclic consistency: a local reduction operation for binary valued constraints. *Artificial Intelligence*, 155(1-2): 69-92.
- CORREA, C. (2000). Reforming the intellectual property riges system in Latin America. *World economy*, 23(6), 851-872.
- CROZIER, M. (1963). *El fenómeno burocrático*, Buenos Aires, Amorrortu editores, 1974. 13.
- CYERT, R. M. y MARCH, J. G. (1963). *A behavioral Theory of the firm*, Prentice-Hall Englewood Cliffs, N.J.
- DAHRENDORF, R. (1959). "Classes in Post-Capitalist Societies: The Industrial Conflict". In: *Class and Class Conflict in Industrial Society*, California, Stanford University Press, pp. 243-282.
- DE VRIES, K. y MILLER, D. (1985). "Neurotic Styles and Organizational Dysfunctioning", *The Neurotic Organization*, Jossey-Bass Publishers, Chapter 1, pp. 15-45.
- DESCARTES, R. (1637). *El discurso del método*.
- DEWEY, John. (1981a). "The Child and the Curriculum." In: *The Philosophy of John Dewey*, edited by John J. McDermott. Chicago: University of Chicago Press.
- _____. (1981b). "My Pedagogic Creed." In *The Philosophy of John Dewey*, edited by John J. McDermott. Chicago: University of Chicago Press.
- _____. (1981c). "The Need for a Recovery of Philosophy." In *The Philosophy of John Dewey*, edited by John J. McDermott. Chicago: University of Chicago Press.
- _____. (1905). The Knowledge Experience and Its Relationships. *The Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods*, 2, (24): 652-657.
- DIBELLA, A.J., and NEVIS, E.C. (1998). *How Organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability*. San Francisco: Jossey-Bass.
- DIERICKX, I. and COOL, K. (1989). Asset Stock, Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, vol. 35: 1504-1511.

- DIMAGGIO, J. y WALTER W. (1999). "Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales". En: Walter W. Powell y Paul DiMaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/Universidad Autónoma del Estado de México/Fondo de Cultura Económica, México, pp. 104-125.
- _____. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, vol. 48, No. 2, pp. 147-160.
- DIMAGGIO, J. (1988). "Interest and Agency in Institutional Theory". In: L.G. Zucker (ed.), *Institutional Patterns and Organizations*, Sage, Beverly Hills, Calif.
- DIMAGGIO, P., HARGITTAI, E., NUEMAN, W. R., and ROBINSON, J. (2001). Social Implications of the Internet. *Annual Review of Sociology*, 27: 307-336.
- DONALDSON, T., y PRESTON, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.
- DONALDSON, T. y DUNFEE, T.W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review* 19, 252-284.
- DONALDSON, L. (1985). *In Defence of organization Theory: A replay to the Critics*, Cambridge University Press, Cambridge.
- DONALDSON, T. y DUNFEE, T. (1999). *Ties and Bind: A social Contracts Approach to Bussines Ethics*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- DONALDSON, T. y PRESTON L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. In: *Academy of Management Review*, vol. 20, 65-92.
- DRUCKER, (1995). "La sociedad postcapitalista". Editorial Norma, Colombia.
- _____. (1966). *The Effective Executive*. 146.
- _____. (1984). Our Entrepreneurial Economy. *Harvard Business Review*. Jan.-Feb., pp. 59-64. *Economist*. (1999). Business and finance: Brands hatch, Vol. 353: S28-S29.
- DURKHEIM, E. (1893). *The division of labor in society: study of the organization of higher societies*.
- DUTTON, J. y JACKSON, S. (1987). "Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action", *Academy of Management Review*, pp. 76-90.
- EISENHARDT, K. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- _____. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32
- ELKJAER, B. (2001). The learning organization: an undelivered promise. *Management Learning*, 32(4): 437-452.
- ESHUN, J. (2004). ¿De dónde vienen las instituciones? Los orígenes, la institucionalización de las incubadoras de empresas. Columbia University.

- ETKIN, J. (1978). *Sistemas y estructuras de organización*. Ediciones Macchi, Buenos Aires, pp. 75.
- ETTLIE, J. E., Bridges W. and O'keefe R. D. (1984). "Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation". *Management Science*, 30 (6): 682-695.
- ETZIONI, A. (1965). "Organizational Control Structure." In: *Handbook of Organizations*, ed. James G. March, 650-77. Chicago: Rand McNally.
- _____. (1969). *The Semi-Professions and Their Organization*. New York: Free Press.
- EVAN, W.M. y FREEMAN, E. (1988) "Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism" in Beauchamp and Bowie 1988.
- FERNÁNDEZ, R. Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de Economía Española*, No. 56, pp. 178-193.
- FLIGSTEIN, N. (1985). "The Spread of the Multidivisional Form Among Large Firms, 1919-1979" *American Sociological Review*, 50.
- _____. (1987) The organizational Power Struggle. *American Sociological review*, 50, 377-391.
- FLIGSTEIN, N. (1990). *The Transformation of Corporate Control*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- FOUCAULT, M. (1982). The subject and power. In: H. Dryfus and Rabinow, (Eds.) *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics*. London: Harvester Wheatsheaf.
- DAVID, F. R. (1988). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá. Leguis.
- FREEMAN, E. (1984) "Strategic Management: A Stakeholders Approach". Pitman: Boston, MA.
- FREEMAN, R. E. y Phillips, R. A. (2002) *Stakeholder theory: A libertarian defense*.
- _____. (2005). "Stakeholder Theory of the Modern Corporation". In: Shari Collins-Chobanian (Ed.), *Ethical Challenges to Business as Usual*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 258-269, 586 ISBN : 0-13-048763-5.
- FRIEDMAN, M. (1970). "The social responsibility of Business is to increase it's Profit". *New York Times Magazine*.
- _____. (2005). "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", in Shari Collins-Chobanian (Ed.), *Ethical Challenges to Business as Usual*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 224-229, 586 ISBN : 0-13-048763-5.
- FROOMAN, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. In: *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp.191-205.
- FULLER, T. y WARREN, L. (2006). Entrepreneurship as foresight: A complex social network perspective on organizational foresight. *Futures*, 38: 956-971.
- FURRER, et al. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*. Volume 10, Issue 1, pp. 1-23.

- GANZ-BROWN, C. (1999). "Patent policies to fine tune commercialization of government sponsored university research." *Science and Public Policy*, 26: 6, 403-414.
- GARRIGA, E. y MELÉ, D. (2004). "Corporate Social Responsibility theories: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics*.
- GIBSON, D.V. and SMILOR, R.W. (1991). "Key variables in technology transfer: A field-study based empirical analysis", *Journal of Engineering and Technology Management*, 8(3,4): 87-312.
- GINSBERG, A. y VENKATRAMAN, N. (1985) "Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 421-434.
- GOND, J. P y MATTEN D. (2007). Rethinking the business-society interface: beyond the functionalist trap. Research Paper Series, International Centre for Corporate Social Responsibility. No. 47-2007. ICCSR RESEARCH PAPER SERIES – ISSN 1479-5124.
- GOLDMAN, y VAN HOUTEN, D.R. (1977). "Managerial Strategies and the Worker: A Marxist Analysis of Bureaucracy", *Sociological Quarterly*, 18.
- GRAHAM, M. (1987). Another turning point for R&D, *McKinsey Quarterly*, (4): 22-35.
- GRANT, R. M. (1991). The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, vol. 33, No. 3, primavera, pp. 114-135.
- _____. (1992). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Basil Blackwell. Cambridge. Massachussets.
- GREENWOOD, R., SUDDABY, R. y HININGS C. R. (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *The Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, 58-80
- GRENIER, L. (1989). "From 'Diversity' to 'Difference': The Case Study of Socio-Cultural Studies on Music." *New Formations* 9: 125-42.
- GURTEEN, D. (1998). Knowledge creativity and innovation. *Journal and knowledge Management*.
- HAFSI, T. y THOMAS, H. (2005). "The Field of Strategy: in Search of a Walking Stick", *European Management Journal*, Vol. 23, No. 5, pp. 507-519.
- HAGE, J. (1999). Organizational Innovation and Organizational Change. *Annual Review of Sociology*, vol. 25. (1999), pp. 597-622.
- HALL, R. (1993). A framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantages, *Strategic Management Journal*, vol. 14, No. 8, pp. 607-618.
- _____. (1983a). An empirical typology of mature industrial-product environments. *Academy of Management Journal*, 26: 213-230.
- _____. (1983b). High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach. *Academy of Management Journal*, 26: 687-707.
- _____. (1983c). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, 26: 5-26.

- _____. (1984). Taxonomic approaches to studying strategy: Some conceptual and methodological issues. *Journal of Management*, 10(1): 27-41.
- HAMBRICK, D.C. y MASON, P.A. (1984). "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 193-206.
- HANNAN, T. y FREEMAN, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *The American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5, pp. 929-964.
- _____. (1984). Structural Inertia and Organizational Change *American Sociological Review*, Vol. 49, No. 2 (Apr), 149-164.
- HANSEN, M. T., CHESBROUGH, H., NORHOA, N. and SULL, D (2000). Networked Incubators: Hothouses of the New Economy. *Harvard Business Review* September-October, pp. 74-84.
- HANSEN, G.S. y WERNERFELT, B. (1989). "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors", *Strategic Management Journal*, vol. 10 (5): 399-411.
- HARRIS, S. y WHEELER, C. (2005). Entrepreneurs relationships for internationalization: functions, origins and strategies. *International Business. Review* 14, pp. 187-207.
- HARRISON, J. y FREEMAN, E. (1999). Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. In: *The Academy of Management Journal*, vol. 42, No. 5, pp. 479-485.
- HART, S.L y CHRISTENSEN, C.M. (2002). The Great Leap: Driving Innovation from the base of the pyramid.
- HART, S.L. (1995). Corporations as agents of global change: Beyond competitive strategy.
- HATCH, M. y CUNLIFFE, A. (1997). "Histories, Metaphors, and Perspectives in Organization Theory". In: *Organization Theory: Modern Symbolic and Post-modern Perspectives*, New York, Oxford University Press, pp. 21-59.
- HEAP, J. (1989). *The Management of Innovation and Design*, Cassell, London.
- HEDBERG, B. y JONSSON, S. (1977). "Strategy Formulation as a Discontinuous Process", *International Studies of Management and Organizations*, 7.
- HENRÍQUEZ, L. (2002). Encadenamientos productivos: Estrategia de colaboración empresarial para mejorar competitividad. Foro de la Microempresa, BID. Río de Janeiro, PNUD-México.
- HILL, L. y VON ENDE, E. (1994). Towards a personal knowledge of economic history: Reflections on our intellectual heritage from the Polanyi brothers. *The American Journal of Economics and Sociology*, 53(1): 17-26.
- HOFFMAN, A. J. (2001). A road map of corporate environmentalism. In *From heresy to dogma, an institutional history of corporate environmentalism*. Stanford, CA: Stanford University Press, ch. 1: 3-23.
- HUGHES, C.J., (2000). *The Truth About Business Incubators. Silicon Alley Reporter*, Issue 38. pp. 98-141.
- ITAMI, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press. Cambridge. MA.

- JACKSON, I. A. and JANE, N. (2004). "Values-driven performance: Seven strategies for delivering profits with principles". *Journal Ivey Business*. November-December. 1-8.
- JARILLO, J. (1988). *On Strategic Networks*, *Strategic Management Journal*, 9(1): 31-41.
- JENSEN, M.C. and MECKLING, W.H. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3: 305-360.
- JERMIER, J. M. (1982). Introduction: Critical perspectives on organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 43 (2), 204.
- JONES, T. and WICKS, A. (1999). Convergent Stakeholder Theory. En: *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 206-221.
- JONES, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3): 9-67.
- KATZ, F. y ROSENZWEIG, J. (1988). *Administración en las organizaciones*. McGraw Hill. Cuarta edición, México.
- KEITH, B., MURRAY, y JOHN R. MONTANARI (1986) *Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory*. *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 815-827.
- KELLY, K. (1997). *New Rules for New Economy*. New York: Viking.
- KENNETH, R. D. (1987). *The Concept of Corporate Strategy by Public Productivity Review*, Vol. 11, No. 2.
- KODAMA, M. (2003). "Knowledge creation through the synthesizing capability of networked strategic communities: case study on new product development in Japan", *Knowledge Management Research y Practice*, 1, pp. 77- 85.
- KOELLER, T. (1995). Innovation, Market Structure and Firm Size: A Simultaneous Equations Model *Managerial and Decision Economics*, 16, (3), pp. 259-269.
- KOGUT, B. (2003). The globalizing learning economy. *Administrative Science Quarterly*, 48(1): 157-163.
- _____. (2000). "The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure". *Strategic Management Journal*. 21(3): 405-425.
- KOLB, D. (1976). Management and the learning process, *California Management Review*, vol. 18, No. 3. pp. 21-31.
- _____. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall. New Jersey.
- KOLB, D., RUBIN, I. y MCINTYRE, J. (1977). *Psicología de las Organizaciones*. Prentice Hall. México.
- KOONTZ, H. y O'DONNELL, C. (1986). *Essentials of management*. New York, McGraw Hill Book, 115.
- KUHN, T. (1962). The structure of scientific revolutions, 2nd. edition enlarged, (International encyclopedia of unified science), The University of Chicago Press, Chicago, Postscript, pp. 174-210.

- KOSKINEN, K.U. et al. (2003). "Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context". *International Journal of Project Management*, 21(4): 281-290.
- KUTTNER, R. (1997). "The New Economy: Where Is It Taking Us? *The American Prospect*. March. pp. 12-20.
- LANGLEY, A., DENIS, C. and ROULEAU, L. (2006). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames Jean-Louis Denis; Ann Langley; Linda Rouleau and *Human Relations*; Jan 2007; 60, 1; ABI/INFORM Global 179.
- LARSON, M. S. (1977). *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*. Berkeley: University of California Press.
- LAVE, J. and WENGER, E. (1991). *Situated Learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- LAWRENCE, and LORSCH, J. (1967). *Organization and Environment*, Graduate School of Business Administration, Division of Research, Harvard University, Boston.
- LE MOUËL, J. (1992). *Ética, verdad y utopía de un mito contemporáneo*, Buenos Aires: Paidós.
- LECHNER, C., DOWLING, M. and WELPE, I. (2006). Firm networks and firm development: The role of relational mix. *Journal of Business Venturing*, 21: 514-540.
- LEE, K. and PENNINGS J. M. (2002). Mimicry and the Market: Adoption of a New Organizational Form. *The Academy of Management Journal*, vol. 45, No. 1, pp. 144-162.
- LEGNICK-HALL, C.A., LENGNICK-HALL, M.L., ABDINNOUHELM, S. (2004). "The role of social and intellectual capital in achieving competitive advantage through enterprise resource planning (ERP) systems", *Journal of Engineering and Technology Management*, 21(4): 307-330.
- LEONARD-BARTON, D. (1988). "Implementation as mutual adaptation of technology and organization", *Research Policy*, 17(5): 251-267.
- LEVINTHAL, D. A. (1995). Strategic Management and the Exploration of Diversity. In C. A. Montgomery (ed.): *Resource based and Evolutionary Theories of the Firm*. Ed. Kluwer Academic Publishers, Boston, pp. 19-42.
- LEYDESDORFF, L and ETZKOWITZ, H. (1998). The Triple Helix Model as a Model for Innovation Studies. *Conference Report 25*. 195-203.
- LI, Y.; LIU, Y. and ZHAO, Y. (2006). The role of market and entrepreneurship orientation and internal control in the new product development activities of Chinese firms. *Industrial Marketing Management*, 35, 336-347.
- LITTERER, J. A. (1991). *Análisis de las Organizaciones*. Editorial Limusa, 40.
- LITZ, R. (1996). "A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets", *Journal of Business Ethics*; Dec 1996; 15, 12; 1355.
- LÓPEZ, C. (2003) *Redes empresariales: experiencias en la región andina*. CEPAL y Cooperación Italiana. MINKA, Perú.

- LOUNSBURRY, M. (2002). Institutional transformation and status movility: The professionalization of the field of finance. *Academy of Management Journal*, 45: 255-266.
- LOUTFY, R. and BELKHIR, L. (2001). Managing innovation at Xerox, *Research-Technology Management*, 44(4): 15-24.
- LUHMANN, N. (1995). *Poder*. Barcelona. Editorial Anthropos.
- _____. (1996). *Confianza*. Barcelona. Editorial Anthropos.
- _____. (1997). *Organización y decisión: autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Barcelona. Editorial Anthropos.
- _____. (1998). *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*. Barcelona. Editorial Anthropos.
- LUNDVALL, B. (1998). Why study national systems and national styles of innovations? *Technology Analysis y Strategic Management*, 10(4): 407-421.
- _____, B. (2007). National Innovation Systems – Analytical concept and development tool. *Industry and Innovation*, 14(1): 95-119.
- MAHONEY, J. and PANDIAN, R. (1992). The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, vol. 13: 363-380.
- MALAN, J. (2002). Of the report “*Best Practices in Science Based Incubators*”, Partner, Centre for Strategy y Evaluation Services, UK.
- MARCH, J. and SIMON, H. (1958) *Organizations*. New York, John Wiley y Sons, Inc.
- MARGLIN, S. (1974). “What do Bosses do? The origins and Functions of Hierarchy in Capitalist Productions”, Mimeo, *Review of Radical Political Change*, vol. 6, No. 2.
- MASON, E. (1939). “Price and Production Policies of Large-Scale Enterprises”. *American Economic Review* 29, 1: 61-74.
- MATTEN, D. and CRANE, A. (2004). *Business Ethics*, Oxford University Press, Oxford.
- MATTEN, D. and MOON, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for A comparative understanding of Corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 2008, vol. 33, No. 2, pp. 404-424.
- McADAM, R. and McCLELLAND, J. (2002). Sources of new product ideas and creativity practices in the UK textile industry. *Technovation*, 22(2): 113-121.
- McMAHON, T. F. (2002). “A brief history of American business ethics”. In Robert E. Frederick (edit). *A Companion to Business Ethics*. Blackwell publishing, USA. pp. 342-352.
- MELE, D. (2002). “Not Only Stakeholders interest: The Firm Oriented towards the common Good”. In S.A. Cortright y M. J. Naughton (eds.), “Rethinking the Purpose of Business. Interdisciplinary Essay from Catholic Social Tradition” Notre Dame University Press.
- MERTON, R. (1965). *Teoría y estructura social*. México: Fondo de Cultura Económica.
- MEYER, J. W. and Scott, W. R. (1983). *Organizational Environments: ritual And Rationality*, Sage, Beverly Hills, Calif.

- MICHELS, R. (1971). *Les Partis Politiques*, París, Flammarion.
- MILES, R. and SNOW, C. (1986) *Organizations: New Concepts for New Forms*, *California Management Review*, 28,(3): 73.
- MILLER, D. (1986). "Configurations of Strategy and Structure: Toward a Synthesis", *Strategic Management Journal*, Vol. 7.
- MILLER, D. (1996). "Configurations Revisited", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 505-512.
- MILLER and HARTWICK (2003). Management fad or classic? How to detect a management fad-and distinguish it from a classic. *Business Horizons* 47/4 July-August 2004 (7-16).
- MILLS, C. W. (1966). "The New Middle Class" et "The Managerial Demiurge", *White Collar*, New York, Oxford University Press, pp. 63-111.
- MINNITI, M. (2005). Entrepreneurship and network externalities. *Journal of Economic Behavior y Organization*, 57, 1-27.
- MINTZBERG, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
- _____. (1993). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Prentice-Hall. Ciudad de México.
- _____. (1979). *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- _____. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners*.
- _____. (1999) *La estructuración de las organizaciones*. Ed. Ariel. Barcelona.
- MINTZBERG, H.; SIMONS, R.; BASU, K. (2002) "Beyond Selfishness ", *Sloan Management Review*, Fall, Vol. 44, No. 1, pp. 67-74.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. and LAMPEL, J. (1998). *Strategic Safari*, London, Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. and WATERS, J.A. (1982). "Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm", *Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 3, pp. 465-499.
- _____. (1985). Of Strategies, deliberate and emergent (with James Waters) *Strategic Management Journal* (1985) - *summary piece, out of tracking strategy research, especially with regard to deliberate/emergent strategy*.
- MITCHELL, R., AGLE, B. y WOOD, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. In: *Academy of Management Review*, Vol. 22: 853-886.
- MORGAN, G. (1986). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega/Rama, 1991.
- _____. (1995). *Imágenes de la Organización*. Cap. 6: Interés, Conflicto y poder: Las organizaciones como sistemas políticos. Alfaomega grupo editor, S.A. de C.V. México DF, 127-186.

- _____. (1990). "Paradigm Diversity in Organizational Research". In: J. Hassard y D. Pym (eds.), *The Theory and Philosophy of Organizations: Critical Issues and New Perspective*, Routledge, Londres, 15.
- MUÑOZ, R. (2008). Constructivismo, subjetividad y argumentación ¿Un nuevo camino para la administración? En proceso de publicación.
- NBIA (1991). *The State of the Business Incubation Industry*. Athens, OH: author.
- NASH, S. (2003). On Pragmatic Philosophy and Knightian Uncertainty. *Review of Social Economy*, 61 (2): 251-272.
- NASHER, F. and RUHE, J. (2001). Putting American pragmatism to work in the classroom. *Journal of Business Ethics*, 34(3,4): 317-330.
- NELSON, R. and WINTER, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press. Cambridge, Massachussets.
- NEWBERT, S. (2007). "Empirical Research on the Resource-based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 2.
- NOËL, A. (1989). "Strategic Cores and Magnificent Obsessions: Discovering Strategy Formation Through Daily Activities of CEOs", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, Special Issue, Summer, pp. 33-49.
- NONAKA, I. and TOYAMA, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. 14 (3): 419-436.
- NONAKA, I. and TAKEUCHI, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- NORTH, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, Cambridge University Press.
- OGDEN, S. and WATSON, R. (1999). Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry. In: *The Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, pp. 526-538.
- _____. (1997). "Sustainable Competitive Advantage Combining Institutional and resource-based Views", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 9, pp. 697-713.
- OLIVER, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13: 563-588.
- ONUDI (2004). *Manual de Minicadenas Productivas*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial – ONUDI. Editora: Marcela Giraldo, Bogotá.
- OPTICOR (2006a). Construcción colectiva de estrategias competitivas regionales para el aprovechamiento de las oportunidades en la globalización de los mercados. Cadena Productiva Textil-Confección.
- _____. (2006b). Construcción colectiva de estrategias competitivas regionales para el aprovechamiento de las oportunidades en la globalización de los mercados. Cadena Productiva Metalmecánica.

- _____. (2006c). Construcción colectiva de estrategias competitivas regionales para el aprovechamiento de las oportunidades en la globalización de los mercados. Cadena Productiva Cuero, Calzado y Manufacturas del Cuero.
- ORLIKOWSKI, W. J. (1992). "The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations", *Organization Science*, 3(3): 398-427.
- ORTS, E. W. and STRUDLER, A. (2002). The ethical and environmental limits of Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 12(2): 215-233.
- PARSONS, T. (1960). Structure and process in modern societies. Geneva, CH, the Free Press.
- PASQUERO, C. (2005). Rapid climate change and conditional instability of the glacial deep ocean from the thermobaric effect and geothermal heating, *Quaternary Science Reviews*, 24: 581-594.
- PEINADO-VARA, E. (2006). "Corporate Social Responsibility in Latin America". *The Journal Of Corporate Citizenship*. 21 (3): 61-69.
- PENROSE, E.T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm, Nueva York: Wiley.
- PERROW, C. (1992). "Organizational Theorist in a Society of Organizations", *International Sociology*, 371.
- PFEFFER, J. (1994). Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force, Harvard Business School Press, Boston.
- _____. (1981a) *Four Laws Of Organizational Design and Behavior*, Wiley, Nueva York, pp. 409-418.
- _____. (1981b) "*Management as a Symbol Action: The creation and Maintenance of Organizational Paradigms*". In L. L. Cummings y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 3, JAI Press, Greenwich, Conn, pp. 1-52.
- _____. (1997). "Organizations from a Critical Theory Perspective", *New Directions for Organization Theory*, New York, Oxford University Press, 244.
- PHILLIPS, (2003). "Vision and Influence In Econometrics: John Denis Sargan," *Econometric Theory*, Cambridge University Press, vol. 19(03): 495-511.
- PIERCE, J. and DELBECQ, A. (1977). Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation. *The Academy of Management Review*, 2(1): 27-37.
- PODOLNY, J.M. and PAGE, K.L. (1998). *Network forms of organization. Annual Review of Sociology*, 24: 57-76.
- POPOV, (1947). The Logic of Aristotle and Formal Logic. *Philosophy and Phenomenological Research*, 8(1), 1-22.
- PORTER, M. (2006). "Strategy and Society". *Harvard Business Review*, December, 78-92.
- PORTER, M. and KRAMER, (2006). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Estrategia y Sociedad. Harvard Business Review*. pp 78-92.
- PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*. pp. 5-16.
- PORTER, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

- _____. (1985). *Competitive Advantage*, Nueva York: Free Press.
- _____. (1991). "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 12: 95-117.
- POWELL, T. C. and DENT-MICALLEF, A. (1997). Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business and Technological Resources. *Strategic Management Journal*, vol. 18, No. 5, pp. 375-405.
- PRAHALAD, C. K. and HAMEL, G. (1990). 'The core competence and the corporation,' *Harvard Business Review*, pp. 71-91.
- PRAHALAD, C. K. y BETTIS, R. (1986) "The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, 7, 485-501.
- PRAHALAD, C. K. (2003). What Works Case Study," University of Michigan Business School.
- PRAHALAD, C.K. and HAMEL, G. (1994). "Strategy as a Field of Study: Why Search of a New Paradigm?", *Strategic Management Review*, Vol. 15: 5-16
- PRAHALAD, C.K. and HAMMOND, A. (2002). "Serving the World's Poor, Profitably". *Harvard Business Review*.
- PRESTON, L.E. y POST, J.E. (1975). 'Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility' (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall).
- _____. (1981). Private management and public policy. *California Management Review*, 23(3): 56-62.
- QUINN, J. (1978). Strategy for change: Logical instrumentalism, *Sloan Management Review*, Fall 78, 7-21.
- _____. (2000) "Outsourcing innovation: the new engine of growth", *Sloan Management Review*, Vol. 41. No. 4, pp. 13-28.
- RAUFFLET, E. (2008). Creating the context for corporate responsibility: the experience of Instituto Ethos, Brazil, *Journal of Corporate Citizenship*, Summer; 30: 95-106.
- RAY, G., BARNEY, J. and MUHANNA, W. (2004). "Capabilities, Business Processes, and Competitive advantage: Choosing the Dependant Variable in Empirical Test of the Resource-based View", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No.1, pp. 23-37.
- REICH, R. B. (2007). "Of Two Minds" dans *Supercapitalism: the Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life*, New York, Alfred A. Knopf, pp. 88-130. ISBN 9780307265616.
- RICARDO, D. (1817). *Principles of Political Economy and Taxation*, Londres: J. Murray.
- ROSENBERG, N. and BIRDZELL, L. E. Jr. (1986). How the West Grew Rich: The Economic Transformation of the Industrial World by The American Political Science Review, Vol. 80, No. 3, pp. 1087-1088.
- ROSS, J. and VON KROGH, G. (1996). The epistemological challenge: managing knowledge and intellectual capital, *European Management Journal*, 14(4): 333-337.
- ROULEAU, L. (2007). "Les approches de l'avant-garde: la fin des années 1990 et le début des années 2000: La construction sociale", En: *Théorie des organi-*

- sations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde, Montréal, Presses universitaires du Québec, pp. 157-178.
- _____. (1997). Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. En: The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, 887-910.
- RUMELT, R. (1984). Toward a Strategic Theory of the Firm. En R. B. Lamb (ed): *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, New Jersey, pp. 556-570.
- _____. (1987). Theory, Strategy, and Entrepreneurship. En D. J. Teece (ed): *The Competitive Challenge*. Ballinger Publishing, Cambridge, MA, pp. 137-158.
- RUMELT, R. P., SCHENDEL, D. and TEECE, D. J. (1994). Fundamental Issues in Strategy. In R. Rumelt, D. E. Schendel y D. J. Teece (eds.). *Fundamental Issues in Strategy*. Ed. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, pp. 9-53.
- _____. (1991). "How Much Does Industry Matters?", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp.167-185.
- RUSSELL, B. (1938). *Education and the social order*. Allen y Unwin Company.
- SAINSAULIEU, R. (1983) La régulation culturelle des ensembles organisés [The cultural regulation of organizations]. *L'année sociologique* [The Sociological Year].
- _____. (1985). *L'identité au travail. Les effects culturels de l'organisation*. Paris: Presses de la Fondation des Sciences Politiques.
- SALAMAN, G. (1979). The determinants Of Organizational Structure, in *Work Organization. Resistance and Control*, Londres and New York, Longman, Chap. 7, pp. 81-100.
- SAMUELS, W. (2000). Signs, Pragmatism, and abduction: The tragedy, irony, and promise of Charles Sanders Pierce, *Journal of Economic Issues*, 34(1): 207-217.
- SCHATAN, J. (2004). "Agenda ciudadana para la acción en RSE: una carta preliminar de navegación". Documento de CENDA, Chile.1-38.
- SCHILLING, M. and Hill, C. (1998) Managing the new product development process: strategic imperatives, *Academy of Management Executive*, 12(2): 67-81.
- SCHNEIDER, M. (2002). A Stakeholder Model of Organizational Leadership. In: *Organization Science*, Vol. 13, No. 2, pp. 209-220.
- SCHUMPETER, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- _____. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*, Nueva York: Harper y Brothers.
- SCOTT, S. Y LANE, V. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. In: *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 43-62.
- SCOTT, W. R. (1994). Institutions and organizations: Toward a theoretical synthesis. In W. R. Scott and John W. Meyer (eds.). *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*, Thousand Oaks, CA: Sage, 55-80.
- _____. (1995). *Institutions and Organizations*, Sage, Thousand Oaks, Calif.

- _____. (2001). *Institutions and organizations (2nd. ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- _____. (2002). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (5a. ed., capítulo 1-5). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- SELZNICK, (1957). *Leadership in administration*, Row, Peterson, Evanston, Ill.
- _____. (1960). *The Organizational Weapon*. New York: Free Press.
- _____. (1992). The moral commonwealth: Social theory and the promise community. Berkeley, CA. University of California Press. *The Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, 163-179.
- SETHI, S. (1975). Dimensions of corporate social responsibility. *California Management Review*, 17(3): 58-64.
- SHAW, C. (1951). Innovation in the Capitalist Process: A Critique of the Schumpeterian Theory. *The Quarterly Journal of Economics*, 65 (3): 417-428.
- SHIN, M., HOLDEN, T., SCHMIDT, R.A. (2001). "From knowledge theory to management practice: Towards an integrated approach", *Information Processing y Management*, 37(2).
- SIEGEL, D., WALDMAN, D and LINK, A. (2003). "Assessing the impact of organizational practices on the productivity of university technology transfer offices: An exploratory study". *Research Policy* 32. pp. 27-48.
- SIEGEL, D., WALDMAN, D. LEANNE, A. and LINK, A. (2004). "Toward a model of the effective transfer of scientific knowledge from academicians to practitioners: qualitative evidence from the commercialization of university technologies". *Research Policy* 32. pp. 27-48.
- SIMON, H. (1945). *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization*, 1st. ed., MacMillan, New York, NY.
- _____. (1947). *Administrative behavior*, Nueva York, John Wiley y sons.
- _____. (1974). How big is a chunk? *Science*. 183. pp. 482-488.
- SMILOR, R., and GILL, M. (1986). *The New Business Incubator: Linking Talent, Technology, Capital, and Know-How*. Lexington, MA: Lexington Books.
- SPENDER, J.C. (1996). "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17: 45-62.
- SPENNER, K. I. (1990). "Skill: Meanings, Methods, and Measure", *Work and Occupations*, 17.
- STINCHCOMBTE, A.L. (1967). "Formal Organizations", In: N. Smelser (edit.) *Sociology* New York, John Wiley, pp. 156-172.
- STONE, K. (1973). "The Origins of Job Structures in the Steel Industry", *Radical America*, 7.
- STUART, T.E. and PODOLNY, J.M (1996). Local search and the evolution of technological capabilities. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 21-38.
- STUART, T. D. and Podolny, (1999). "Positional Causes and correlates of strategic alliances in the semiconductor industry". *Research in the Sociology of Organizations*. Editado por Steven Andrew and David Kanoke. Greenwich. CT. JAI, pp. 161-182.

- SWANSON, R.A. (1995). Human resource development: Performance is the Key. *Human Resource Development Quarterly*.
- SZULANSKI, G. (1996). "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue, pp. 27-43.
- TAYLOR, P.J. (2001). Specification of the world city network. *Geographical Analysis* 33, 2: 181-194.
- TAYLOR, F. W. (1911). *The principles of Scientific Management*. New York: Harper y Bross.
- TEECE, D.J. (1982). Toward and Economic Theory of the Multiproduct Firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, No. 3, pp. 39-63.
- TEECE, D.J, PISANO, G, SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7): 509-533.
- THOMPSON, J.D. (1967). "Strategies for Studying Organizations", "Rationality in Organizations", "Domains in Organization Action", *Organization in Action*, McGraw-HILL, chapters 1, 2 and 3; pp. 1-38.
- THORELLI, H. (1986) Networks: Between Markets and Hierarchies, *Strategic Management Journal*, 7(1), 37-51.
- THORNTON, (1999). The Sociology of Entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, 25: 9-46.
- TIERNEY et al. (1999). Citado por McAdam, R. y McClelland, J. (2002) Sources of new product ideas and creativity practices in the UK textile industry. *Technology*, 22(2): 113-121.
- TOLBERT, S. y ZUCKER, L. G. (1996). The institutionalization of institutional Theory. In: *Handbook of organization studies*, 175. London: Sage
- TOWNLEY, B. (2002). The Role of Competing Rationalities in Institutional.
- TURRISI, (2005). The abduction in deduction and the deduction in abduction: Remarks on mixed reasonings. *Semiotica*, 2005, 153 (1-4): 309-323.
- UNIDO (2001) *Development of clusters and networks of SMEs*. UNIDO. Vienna. Austria.
- VAN LUIJK, H. (2002). "Business ethics in Europe: a tale of two efforts". In Robert E. Frederick (edit). *A Companion to Business Ethics*. Blackwell publishing, USA. 353-365.
- VARADARAJAN, R. and Menon, A. (1988). Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *The Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3, pp. 58-74.
- VARMA, R. (1995). Restructuring Corporate RyD: From an autonomous to a linkage model, *Technology Analysis y Strategic Management*, 7(2): 231-247.
- VOGEL, S.A. (1986). Levels and patterns of intellectual functioning among LD college students: Clinical and educational implications. *Journal of Learning Disabilities*.
- WADDOCK, S. (2008). The Infrastructure for corporate responsibility, *Academy of Management Perspectives*.
- _____. (2005). "Corporate Citizen: Stepping in to the Breach of society's broken contracts". *The Journal Of Corporate Citizenship*; 19 (3): 20-24.

- WADDOCK, S. and GRAVES, S. (1997). The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. En: *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 4, pp. 303-319.
- WALLE, A. H. (2001). "Immanuel Kant, marketing theory and the modern temper", *Management Decision*, 29 (5/6), 426-410).
- WARTICK, S.L. and MAHON, J. F. (1994). Toward a substantive definition of the corporate issue construct: A review and synthesis of the literature. *Business y Society*.
- WEBER, M. (1995). *Economía y Sociedad*. México. FCE.
- WERNERFELT, B. (1984). "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5: 171-180.
- _____. (1989). From Critical Resources to Corporate Strategy. *Journal of General Management*, vol. 14: 4-12.
- _____. (1995). "The Resource-based View of the Firm: Ten Years Later", *Strategic Management Journal*, Vol. 16: 171-174.
- WESTON, A. (2005); "Las claves de la Argumentación". Editorial Ariel. Barcelona.
- WILLIAMSON, O. E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. *Free Press*, New York. En: castellano: Las instituciones económicas del capitalismo. Ed. Fondo de Cultura Económica. México. 1989.
- WINTER, S. G. (1995). Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines and Replication. In: C. A. Montgomery (ed.): *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm*. Ed. Kluwer Academic Publishers, Boston, pp. 147-178.
- WOOD, D.J. and J.M. LODGSON: (2002), Business Citizenship: From Individuals to Organizations, *Business Ethics Quarterly*, Ruffin Series, No. 3, pp. 59-94.
- WOOD, D. J. (1991). "Corporate social performance Revisited". *Academy of Management Review* 16 (4): 691-716.
- _____. (1991a). "Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance". *Journal of Management*. 17 (2): 383-406.
- WOOD, C. H. (1991). "Operations Strategy: Decision Patterns and Measurement," Unpublished Ph.D. Dissertation, The Ohio State University.
- WOOD, A. (1991b). 'The Single European Market and producer service location in the United Kingdom', in WILD, T. and JONES, (eds) *De-industrialization and new industrialization Britain and Germany*, (Anglo-German Foundation, London) pp. 254-82.
- WOLFE, C., GOTTWALS, P., and SPOTO, M., (1999). *Technology Innovation Centers: A Guide to Principles and Best Practices*. Auburn, CA: Claggett Wolfe Associates.
- WOODWARD, J. (1970) (Ed.), *Industrial Organization: Behaviour and Control*, Oxford University Press, Londres.
- ZILBER, T. (2002). Institutionalization as an interplay between actions meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45: 234-254.



Programa  ditorial