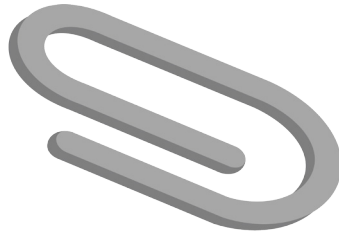


REVISTA



INQUIETUD  
*EMPRESARIAL*

Publicación semestral de la Escuela de Administración de Empresas de la UPTC-Tunja, dirigido principalmente a la comunidad científica en las ciencias administrativas, contables y económicas y al público en general.



**Uptc**  
Universidad Pedagógica y  
Tecnológica de Colombia

Volumen XIII (1) (Enero - Junio 2013). ISSN 0121-1048

Revista Inquietud Empresarial / Escuela de Administración de Empresas /Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Tunja – Boyacá – Colombia  
No. 1 (1988) Volumen XIII (1) (Enero- Junio 2013). Tunja: UPTC, 1988 – 2013. Semestral  
ISSN 0121 – 1048

### **Estado Legal**

Copyright

Revista Inquietud Empresarial

©Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

Los derechos de publicación de los artículos que aparecen en cada edición pertenecen a la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Se autoriza la reproducción y citación del material que contiene la revista, siempre y cuando se indique de manera explícita: nombre de la revista, nombre del (los) autor (es), año, volumen, número y páginas del artículo fuente. La mención de productos o firmas comerciales en la revista no implica una recomendación o apoyo por parte de la Universidad ni de la Escuela; el uso de tales productos debe ceñirse a las recomendaciones de las etiquetas.

**Periodicidad:** Semestral

**Edición:** Sandra Milena Zambrano Vargas – sandra.zambrano01@uptc.edu.co

### **Adquisición, canje y suscripción:**

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Administración de Empresas.

Avenida Central del Norte, Edificio Central, Oficina C 343

inquietud.empresarial@uptc.edu.co - revistainquietud.empresarial@gmail.com  
[http://virtual.uptc.edu.co/revistas2013f/index.php/inquietud\\_empresarial](http://virtual.uptc.edu.co/revistas2013f/index.php/inquietud_empresarial)

**Conmutador:** (098) 7405626. Ext. 2510 – 2511 (098) 7434853

Esta revista se puede encontrar en todas las bibliotecas de la Universidad Pedagógica de Colombia y en las instituciones educativas, tanto nacionales como internacionales, en convenio con la UPTC.

### **Responsabilidad**

1. Las ideas y afirmaciones consignadas por los autores están bajo su responsabilidad y no interpretan necesariamente las opiniones y políticas de la revista ni responden forzosamente a la opinión de Editor de la misma de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
2. La recepción de un artículo no implicará compromiso de la revista Inquietud Empresarial, para su publicación.
3. Se autoriza su reproducción y citación para fines académicos indicando de manera explícita la fuente.

### **Impresión:**

Grupo Imprenta y Publicaciones  
Uptc – Avenida Central del Norte  
Tel.:(098) 7405626 – Ext.: 2366 – 2367  
Imprenta.publicaciones@uptc.edu.co  
Tunja – Boyacá – Colombia

### **Directivas**

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

**Dr. Gustavo Orlando Álvarez Álvarez**

Rector

**José del Carmen Oviedo Barrera**

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

**Marlén Suárez Pineda**

Directora Escuela de Administración de Empresas

**Rafael Humberto Parra Niño**

Coordinador Grupo Imprenta y Publicaciones

**Luz Marina Niño Espejo**

Secretaria de la Escuela de Administración de Empresas

### **Editora**

**Sandra Milena Zambrano Vargas**

Magíster en Administración Universidad Nacional de Colombia

### **Comité Editorial**

**Norlando Sánchez Rueda**

Magíster en Ingeniería Industrial de la Universidad de los Andes

Docente Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

**Diana Cristina Rodríguez Moreno**

Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia

Docente Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

**Diana Astrid Buitrago Núñez**

Magíster en Administración Económica y Financiera del Tecnológico de Pereira

Docente Universidad Santo Tomás Tunja

**Martha Patricia Moreno Moreno**

Magíster en desarrollo educativo y social

Docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia

### **Comité Científico**

**Diego Mauricio Higuera Jiménez**

Magíster en Derecho Público y Ciencias políticas de la UNIVERSITÉ NANCY 2

Phd. (C) en Derecho de la Universidad Externado de Colombia.

Director de Investigación Universidad Santo Tomás Sede Tunja

**Silvia Patricia Barrera Malpica**

Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia

Docente Fundación Universitaria de San Gil

**María Ximena Ariza García**

Magíster en Contabilidad Internacional de Zaragoza y PhD. (C). Gestión de Empresas.

Universidad Politécnica de Valencia.

Decana Facultad de Contaduría Pública Universidad Santo Tomás Tunja

**Yaneth Esperanza Dehaquiz Mejía**

Magíster en Desarrollo Empresarial Agropecuario de la Universidad Nacional de Colombia.

Docente UNAD Cead Sogamoso.

### **Comité Árbítrós**

**Mariana Palacios Preciado**

Magíster en Administración Universidad Nacional de Colombia

Directora Centro Regional de Gestión para la Productividad y la Innovación de Boyacá

**Rosa Nely Pérez Martínez**

Magíster (C) en Administración en la Universidad Nacional de Colombia  
Docente Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

**Carlos Orlando Parra Penagos**

Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia  
Docente Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

**Maria Clemencia Pérez Zárate**

Magíster (C) en Administración en la Universidad Nacional de Colombia  
Instructora SENA Regional Boyacá

**Alba Luz Palencia Montaña**

Magíster en Prevención de Riesgos Laborales de la Universidad Politécnica de Cataluña  
Docente UNAD Cead Sogamoso

**Flor Marlén Avila Guerrero**

Magíster (C) en Administración en la Universidad Nacional de Colombia  
Docente Universidad Antonio Nariño sede Duitama

**Rocío Himelda Santoyo Ardila**

Magíster en Administración en la Universidad Nacional de Colombia  
Docente SENA regional Boyacá

## Contenido

	Pag.
<b>Editorial</b>	
El conocimiento administrativo, retos y oportunidades en la identificación de una epistemología de la administración <b>Patricia Carolina Barreto Bernal</b>	11
Cultura organizacional como fuente de ventaja competitiva: el caso de la empresa Arly en Tunja – Boyacá <b>Danithsa Vanesa Vega Avila</b> <b>Lina Margarita Santos Cardozo</b>	35
Teoría de la internalización y de los negocios internacionales: una visión desde la organización <b>Gina Paola Fonseca Cifuentes</b>	49
Análisis del turismo en la Provincia de Sugamuxi departamento de Boyacá <b>Ana Ruth Angarita Lizarazo</b> <b>Karen Orozco Rodríguez</b>	65
Experiencias en el uso de simuladores empresariales para la formación de administradores de empresas <b>Oscar Gutiérrez Molina</b>	85
Interpretación administrativa de la novela “La Caverna” de José Saramago <b>Jaime Ignacio Bermúdez Guerrero</b>	103
Políticas Editoriales	145
Formato de Suscripción	151
Autorización para publicación de artículos. Copyright	153



## **EDITORIAL**

El compromiso de la universidad con la sociedad es creciente en relación con la apropiación social del conocimiento, ampliando las dinámicas de producción del mismo, más allá de las sinergias entre el Estado, el sector productivo y la academia, para involucrar a la sociedad civil que debe empoderarse y legitimar las innovaciones que se derivan.

Las publicaciones académicas cumplen una tarea en esa línea, en tanto ocupen sus páginas para compartir ejercicios de producción de conocimiento que tienen lugar dentro de la sociedad civil, a partir de sus problemas, sus intereses y sus códigos.

Inquietud empresarial se propone compartir a la comunidad académica y a todos los grupos de interés de la sociedad civil, iniciativas de investigación y de revisión sobre temáticas propias de los sistemas organizacionales, y en esta oportunidad preocupaciones en el orden del conocimiento administrativo, la cultura organizacional, la teoría de la internalización, el turismo en Boyacá, experiencias en el aula desde la simulación empresarial y la interpretación de la administración desde la literatura. Las divergencias, más que las convergencias en torno a las reflexiones expuestas, le confieren el sentido a este ejercicio y habrá de motivar a otros para expresar sus inquietudes que emergen de revisiones bibliográficas, trabajos de campo o discusiones académicas.

El editor y los articulistas esperan lectores que alentados por el interés en estos temas, promuevan la construcción de redes de discusión sobre los mismos, con el ánimo de alcanzar respuestas que satisfagan expectativas en los grupos de interés de la sociedad.

Lejos de pretender comunidades, al decir de Estanislao Zuleta, “infalibles que supriman la indecisión y la duda, la necesidad de pensar por sí mismo”, esta publicación de la Escuela de Administración de Empresas se propone estimular la espontaneidad de académicos, que atraídos por asuntos propios de la problemática organizacional, confiesen su forma de comprenderlos y aticen debates que conduzcan a estudios más rigurosos y participativos.

Refiriendo al mismo Zuleta y su discurso El Elogio de la Dificultad, al hombre le genera angustia la necesidad de ponerse en cuestión, de combinar el entusiasmo y la crítica, el amor y el respeto. La responsabilidad que le ataña a la academia es encarar esta experiencia humana haciendo de las hipótesis y postulados un motivo para encender la controversia, en el entendido, por supuesto, que media la capacidad para respetar y amar.

Marlén Suárez Pinéda







INQUIETUD  
*EMPRESARIAL*



**EL CONOCIMIENTO ADMINISTRATIVO, RETOS Y OPORTUNIDADES EN LA IDENTIFICACIÓN DE UNA EPISTEMOLOGÍA DE LA ADMINISTRACIÓN<sup>1</sup>**

ADMINISTRATIVE KNOWLEDGE, CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN THE IDENTIFICATION OF A MANAGEMENT EPISTEMOLOGY

**Patricia Carolina Barreto Bernal<sup>2</sup>**

Para citar este artículo: Barreto, P. (2013). “El conocimiento administrativo, retos y oportunidades en la identificación de una epistemología de la administración”. Revista Inquietud Empresarial. Vol. XIII(1), p.p. 11-32

Fecha de recepción: 2 de mayo de 2013

Fecha de Aceptación: 1 de junio de 2013

---

<sup>1</sup> Artículo de Reflexión, como resultado de investigaciones realizadas en el grupo de investigación PODER de la Escuela de Administración de Empresas de la UPTC-Tunja

<sup>2</sup> Administradora de Empresas de la UPTC, Magister en Administración del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, PhD(C) en Administración de la Universidad EAFIT, Docente Escuela de Administración de Empresas, UPTC. patricia.barreto@uptc.edu.co

**RESUMEN**

Pensar en la administración como un conjunto de conocimientos organizados y sistemáticamente construidos para explicar la especificidad de una disciplina ha sido un esfuerzo aun no terminado de más de un siglo de autores que desde finales del siglo XIX hasta estas primeras década del siglo XXI han venido construyendo el discurso teórico de la administración. El presente artículo hace un pequeño recorrido por los diferentes intentos de organización de dicho conocimiento desde la reflexión de los tres componentes que constituyen una epistemología a saber: su objeto de estudio, su cuerpo teórico y su relación con las demás ciencias sociales para el desarrollo de un método. A partir de dichos elementos, en la tercera parte del artículo se arriesga una propuesta de construcción epistemológica en el conocimiento administrativo acudiendo a la filosofía integradora de la teoría de la complejidad. La metodología seguida para realizar el artículo fue la de revisión documental y concluye que la potencialidad de la administración como práctica social y conjunto de herramientas de gestión y dirección puede ser pensada como un campo epistemológico flexible y abierto a las relaciones de transdisciplinariedad que se presuponen necesarias para una comprensión integral y dinámica de la realidad.

**PALABRAS CLAVE**

Pensamiento administrativo, epistemología, teoría de las organizaciones, acción humana.

**ABSTRACT**

Thinking about administration as an ensemble of organized and systematically constructed knowledge in order to explain the specificity of a discipline has been an unfinished effort of more than a century of authors who since the late XIX century until the first decades of the XXI century, have been constructing the theoretical discourse of administration. The current paper makes a brief tour through the different attempts of organization of such knowledge, from the three components reflection which compose an epistemology as follows: its object of study, its theoretical body and its relationship with other social sciences for the development of a method. From these elements, in the third part of the paper, it is taken the risk of making a proposal of epistemological construction in the administrative knowledge, turning to the conciliatory philosophy of the complexity theory. The methodology used to carry out the paper was the documentary review, and it concludes that the potentiality of administration as a social practice and a set of management and leadership tools could be thought as a flexible epistemological field, open to the relations of transdisciplinarity which are presupposed to be necessary for an integral and dynamic comprehension of reality.

**KEYWORDS**

Management thinking, epistemology, organizational theory, human action.

## INTRODUCCIÓN

La posición filosófica de este documento se inscribe concientemente en la frase provocadora que hace Claude Levi -Straus “El siglo XXI no podrá ser, sino el siglo de las ciencias sociales” y además se identifica la administración como una de ellas, con todas las posibilidades y renunciaciones que ello implica.

La finalidad de este artículo es mostrar que fuera de la lógica rigurosa del conocimiento científico existen otras posibilidades de configuración epistemológica para la administración, retornando a conceptos fundamentales como el de ciencia y conocimiento, antes de la división que el método científico les significara, y dentro de una filosofía del pensamiento complejo. Sin embargo es necesario partir de aquellas limitaciones que la administración ha encontrado en la lógica del pensamiento científico para poder explicar que es lo nuevo que se está proponiendo.

### 1. ¿Qué es la epistemología?

En el siglo XX, dentro de las especificidades y fragmentaciones que el pensamiento moderno trajo con el protagonismo del método científico ha cobrado una importante relevancia la Epistemología, o también llamada filosofía de la ciencia, entendida como una de las ramas de la filosofía que se preocupa por la coherencia en la estructura del conocimiento científico.

Para efectos de la reflexión acerca de las posibilidades epistemológicas del conocimiento administrativo, se mencionan a continuación las visiones de algunos autores sobre los elementos que configuran la filosofía de la ciencia en una disciplina en general, con el fin de aclarar cuales son los ejes a partir de los cuales ha sido necesario pensar la estructura epistemológica en Administración.

#### ¿Qué elementos forman una epistemología?

En la literatura se encuentran diferentes argumentaciones que describen los elementos que se revisan en la rigurosidad epistemológica de una disciplina. Por ejemplo Marín (2005), en la siguiente cita muestra de manera muy didáctica

“En la composición epistemológica de una disciplina se busca tener claridad sobre su objeto de estudio, validaciones empíricas que hayan adquirido cierto grado de respetabilidad académico histórico y que hayan tenido reconocimiento universal por sus regularidades en las explicaciones de los comportamientos humanos-organizacionales y que requieren sustentarse en otras ciencias.” (Marín, 2005, p.43-58)

Según este esquema, además de la identificación de un objeto de estudio, se hace énfasis en la importancia de la validación empírica, que adquiere su legitimidad por la permanencia en el tiempo y el reconocimiento universal, para el cual sus explicaciones sean utilizadas de forma generalizada.

Otra visión sobre los contenidos de una estructura epistemológica, la presenta el profesor Omar Aktouf (2003), para quien una epistemología se identifica esencialmente en la consistencia entre, un objeto de estudio, el método con el cual

se aborda el estudio del objeto y las teorías que fundamentan, y a la vez, fortalecen la producción investigativa de una ciencia. Para Aktouf, la coherencia entre estos tres elementos, da cuenta de una estructura lógica y sistemática del pensamiento para abordar los problemas del conocimiento de una ciencia determinada.

En concordancia con las referencias anteriores, el artículo tiene por objeto una revisión de elaboraciones conceptuales sobre el conocimiento administrativo, relacionados con la intención de tener una estructura epistemológica coherente con las exigencias de la corriente de pensamiento positivista, es decir a la luz de su objeto, método y construcción teórica, pero reconociendo las limitaciones y barreras que ha encontrado para lograr tal pretensión, ante su imposibilidad de satisfacer todas las exigencias de una ciencia dura.

## 2. Las piezas del rompecabezas: elementos necesarios para pensar en una epistemología para el conocimiento administrativo

En esta sección se presentan algunos aportes hechos por diferentes autores en la definición del objeto, el método y las construcciones teóricas de la administración, para mostrar su panorama sobre las dificultades que encuentra esta disciplina en el proyecto de tener su propia epistemología.

### 2.1. Sobre el Objeto

En primer lugar, el objeto de estudio de la administración no es un consenso académico, no es estático, es dinámico e integrado. Reconocidos autores de la corriente constructivista lo definen como la acción humana, que se deducen de los antecedentes encontrados para los fundamentos de una epistemología en Administración, planteados por autores como Mary Parker Follet, Chester Bernard, Elton Mayo, Habraham Maslow entre otros.

Según Jean Louis Le Moigne.: “la historia de las ciencias en el siglo XX revela al menos tres intentos de fundamentación epistemológica de ciencias que guardan estrecha relación con las ciencias de la Gestión”<sup>3</sup>( 1997, p.163-185), sin embargo, también explica que no tuvieron mayor aproximación y desarrollo dada la dominancia de las teorías positivistas que apropió el discurso administrativo. Por otra parte, los autores y aportes identificados por Le Moigne desde la praxiología, las ciencias prácticas o ciencias de la acción y la cibernética, que aunque no fueron reconocidas como ciencias positivas, son fundamentales para argumentar la propuesta que se hace en el presente artículo.

Desde la praxiología, los autores más representativos que identifica Le Moigne son, L Bordeau, y J. Ostrowski. “La praxiología o gestiología buscaba convertirse en “la ciencia de la acción eficiente” individual o colectiva, busca identificar los medios que aseguran la realización económica de ese fin e invariante.” (Muñoz, 2011)

<sup>3</sup> Es importante aclarar al lector, que en la escuela francesa, las palabras Administración y Gestión tienen el mismo significado, pero que se utiliza Administración para referirse al escenario de las organizaciones de carácter público, y Gestión a los demás tipos de organizaciones. Entonces será común encontrar ciencias de la gestión y ciencias administrativas en diversas citas de autores, pero se refiere al mismo campo de conocimiento.

Desde esta postura, la ciencia de la acción eficiente es indudablemente una realidad administrativa, en la cual, el hecho concreto de racionalidad de recursos y búsqueda de medios para alcanzar la eficiencia no está acompañado de la viciosa intencionalidad de acumulación de capital en una lógica crematística.

El segundo intento de fundamentación se encuentra en las ciencias de la práctica o ciencias de la acción. En esta corriente de pensamiento, Le Moigne destaca la argumentación de Maurice Blondel, de la siguiente manera:

“No se trata de dar una solución posible a un problema, sino de realizar un proyecto deseable”, concepción pertinente para la ciencia de la acción que “busca un compromiso entre el conocer, el querer y el hacer” y que “contribuye a lograrlo o a hacerlo posible”. (Le Moigne, 1997, p. 174)

Vemos aquí, cómo para una disciplina en ésta postura epistemológica no se habla de un problema objeto de estudio claro y delimitado sino que toma la forma de proyecto, por cuanto tiene una finalidad establecida y su particularidad esta en procurar el logro de dicha finalidad, es decir define aquí el objeto no como algo estable sino como un problema que está en permanente movimiento y que se expresa a través de la relación pensamiento y acción de quien promueve el proyecto.

Entre las referencias que apoyan la acción humana se encuentran los autores de la Corriente Austriaca como Frederik Hayec y la teoría de la Acción comunicativa propuesta por Hurgén Habermas.

En este recorrido sobre antecedentes de fundamentación epistemológica para la administración, se reconoce un criterio común en cuanto al objeto de estudio al que se dedica este campo del conocimiento ubicándolo en la acción humana, y que más que un objeto estático es un objeto dinámico que adquiere la forma de proyecto.

Por otra parte, diferentes académicos e intelectuales de la escuela de pensamiento constructivista, con fuerte influencia francesa, se han comprometido en la idea de establecer un cuerpo epistemológico particular para la administración.

Muñoz (2010), relaciona los principales autores que en el debate entre, el positivismo y el constructivismo, elaboraron aportes conceptuales orientados a sentar las bases de una epistemología de las ciencias de la acción de manera general y de las ciencias de la gestión de manera particular.

En su trabajo, Muñoz (2010) cita entre otros autores a: Armand Hatchuel, Romain Laufer, Jacques Girin, Michel Berry y Albert David, identificados en la corriente constructivista, y de quienes podríamos sintetizar sus aportes en las siguientes propuestas de argumentación epistemológica para las ciencias de la acción:

- a. Es necesario desmitificar las metafísicas de la acción, y desvincularlas de las formas ideales ajenas a los contextos relacionales.
- b. Rescata el carácter recursivo de la acción Humana.
- c. Analizan que en el contexto clásico de la Economía, se expresan como naturales las leyes del mercado en el nivel administrativo. Y teóricamente

el papel de la empresa se reduce al empresario, es decir a la capacidad humana que él posee, dado que es quien a través de sus intenciones y decisiones dinamiza las leyes naturales del mercado.

- d. La aplicación de los principios de la epistemología positivista aplicados a la administración, fundamenta la legitimidad del gerente a partir de los principios de la administración científica de Frederick Taylor, y las funciones del proceso administrativo, la división de las áreas funcionales y principios de la administración establecidos por Henri Fayol.
- e. Reconocen un oportunismo metódico en las ciencias de la gestión, para integrar lo inesperado y la realidad emergente, reconociendo que el objeto de estudio de la administración lo constituyen realidades complejas y cambiantes. Ante esta particularidad se propone una adaptación del método al objeto, lo cual implica una apertura mental más allá de la lógica positivista. Este es el marco que configura el preludio de la Teoría estratégica.
- f. Se identifica la necesidad de orientar la investigación hacia metodologías sensibles a factores subjetivos y hacia los marcos contextuales de su acción y por tanto se combinan métodos cualitativos y cuantitativos.
- g. Se proponen marcos epistemológicos integradores del positivismo y el constructivismo, abogando por su complementariedad.

Al final del análisis, Muñoz (2010), ubica el protagonismo de la acción humana que mencionan los autores constructivistas, en el escenario organizacional y en una dimensión colectiva, asumiendo entonces que el objeto de estudio del conocimiento administrativo es la acción colectiva organizacional.

Otros autores como Bermúdez y Gutiérrez (2004, p. 89) han concluido que el objeto de estudio de la administración puede definirse como la Gestión de las organizaciones y el gobierno de la gente. En esta definición del objeto de estudio se refleja tanto la realidad humana como la realidad Económica, que tanto Mary Parker Follet como Oliver Sheldom desde principios del siglo XX habían planteado de forma categórica.

Por otro lado, en el escenario académico nacional, abierto en diferentes congresos y seminarios de investigación en administración, entre los cuales ya se evidencian unas corrientes de pensamiento que indagan una posición filosófica alrededor del discurso administrativo y una reflexión en el escenario latinoamericano. La discusión se orienta más a la idea de que el objeto de estudio es la acción humana sobre organización misma.

En todos, la coincidencia en la definición del objeto de estudio se centra en la unidad existente de la acción humana del sujeto que dirige la organización, teniendo en cuenta que siendo una unidad, un todo totalizador, la acción del sujeto se refleja en la organización misma, y la organización no existe sin la intencionalidad y acción del sujeto, por lo tanto son una sola composición del objeto de estudio de la



administración a pesar de que se presentan como realidades de diferente naturaleza, una completamente humana, y otra organizacional artificial. Para Hayek (1994) El orden tipo Taxis, es un tipo de orden creado, preestablecido, determinado, que se mueve entre el cosmos exterior y el cosmos interior implícito en la espontaneidad de la interacción de los sujetos que conforman la organización

El objeto de estudio entonces, por una parte, es complejo por las características mismas de sus componentes, las relaciones entre ellos y su interacción con el entorno en interacción con otros sujetos y otras organizaciones, y por otra parte, es un objeto, evidente, y cada vez más legitimado en la dinámica económica y la dinámica social especialmente en lo concerniente a la sociología del trabajo.

## 2.2. Sobre el cuerpo teórico de la disciplina Administrativa

En el recorrido teórico que presenta el conocimiento administrativo, se evidencian prácticamente tres corrientes que predominan y alrededor de las cuales se puede decir que se ha construido la teoría administrativa.

Si bien Frederick Taylor y Henry Fayol, los denominados padres de la administración no fueron los primeros autores en escribir sobre este tema, sus aportes tienen dos características que los hacen fundamentales. En primer lugar la denominación de Administración Científica a las propuestas teóricas de Taylor, se dieron en una época en la que el predominio del pensamiento científico era demandado en todos los campos de las ciencias y además en un contexto industrial que demandaba eficiencia y cientificidad que le ofrecían los principios de la administración científica.

Por otra parte, Henry Fayol (1969) en su libro Administración industrial y general presentó de manera explícita la necesidad de tener que enseñar la administración, si bien es cierto, la administración se ejerce desde las instituciones de gobierno y como practica social se evidencia desde las antiguas civilizaciones, es a partir de Fayol cuando se comienza a escribir sobre administración, como "doctrina" enseñable y aplicable a todo tipo de organizaciones. La época de la revolución industrial pone en evidencia la necesidad de formar profesionales capaces de dirigir las organizaciones que crecían rápidamente para alcanzar los objetivos que exigía la dinámica económica del momento.<sup>4</sup>

Aun así, el conocimiento enfocado a la disciplina no se ha desarrollado con la misma velocidad que el entorno lo cual ha favorecido el surgimiento de conceptos que apoyan la solución de problemas específicos de las áreas de la empresa, pero se alejan de lo que es esencialmente la administración de ellas o en un sentido más amplio la gestión de organizaciones.

El pragmatismo y los rápidos resultados que ofrecía la aplicación de los principios administrativos en la nueva sociedad industrial, derivó en que gran parte de las elaboraciones teóricas se concentrarán en los problemas organizacionales, es

---

<sup>4</sup> En su libro "Administración Industrial y General. Fayol desarrolla sus ideas sobre la necesidad de establecer una doctrina administrativa que fuera enseñable de manera general, según Fayol "Todo el mundo tiene una necesidad mayor o menor de nociones administrativas" Menciona, la familia, el Estado, las empresas y los individuos proporcionalmente de acuerdo a la posición que ocupan. Por lo tanto la enseñanza de la administración será general," rudimentaria en las escuelas primarias, un poco más amplia en las escuelas secundarias y muy extensa en las escuelas superiores."

decir se preguntan por el funcionamiento de la organización, sus dinámicas de interacción a partir de su estructura segmentada por áreas funcionales y jerarquías de poder, e incluso en las herramientas de gestión que permiten hacer más eficiente la obtención de resultados concretos.

Desafortunadamente la preocupación por la esencia misma del conocimiento administrativo se quedó frenada en el mundo académico, y cedió el terreno a los instrumentos de gestión que ofrecieran resultados cortoplacistas y maximizadores, inmersos en la lógica del capitalismo y la acumulación de riqueza.

En este sentido la proliferación de discursos, alrededor de la administración obtiene diferentes clasificaciones, basta con citar tres de ellas para ver la heterogeneidad, multiplicidad y complejidad de enfoques que ha tomado el discurso administrativo.

Por una parte, Colado (2004), reconociendo el recorrido de las Teorías Organizacionales, nos muestra un panorama bastante completo del desarrollo teórico de los estudios Organizacionales, en cada corriente:

Para comprender el desarrollo histórico de la TO, ubicamos nuestro punto de partida entre 1870 y 1925, etapa en la que se hacen cada vez más evidentes, los problemas de organización asociados con el surgimiento de la empresa moderna y la profesionalización de la administración. Por ello las condiciones de formación de los saberes sobre la organización se encuentran, desde entonces, fuertemente vinculadas a las necesidades del mundo socioeconómico de la empresa. (Ibarra, 2004, p. 245)

Para Ibarra (2004) la modernidad es el sustento material de la Teoría organizacional, indicando sus orígenes en la Administración científica y la administración sistémica, pasando luego a una visión de las organizaciones como sistemas en equilibrio. A continuación marca el surgimiento de un modernismo sistémico que dio origen a la teoría burocrática, el movimiento contingente y en las escuelas del comportamiento a las teorías de las relaciones humanas. Un último escenario, que define como el desarrollo reciente y las bifurcaciones pone en evidencia el determinismo del contexto y los senderos de la bifurcaciones marcadas por la inestabilidad y el cambio que toman dos senderos, los autores que se concentran en los problemas de la acción social, diversidad y fragmentación y los teóricos que estudian los problemas del control el poder y la emancipación.

Otra clasificación encontrada sobre la agrupación de las teorías administrativas se da a través de los paradigmas económicos que le han servido de marco contextual identificando los siguientes a) Paradigma Clásico, en el que predominan la mano invisible del mercado y la división del trabajo, donde se ubican Adam Smith, Taylor y Fayol. b) paradigma neoclásico o reformista, con el predominio de la Teoría general de los sistemas sociales. c) Paradigma del capitalismo Industrial enfocado en la administración total de la calidad y la cultura organizacional en sus perspectivas funcionalista y humanista. d) Paradigma del capitalismo financiero, en el que más que teorías administrativas u organizacionales se divisan algunas “modas “ administrativas, llegando al tope de la superficialidad teórica de la administración y la máxima instrumentalización de las teorías del management al servicio de los fines de este tipo de capitalismo.

En esta segunda clasificación se ve más claramente la relación determinística que en su evolución fue adoptando la teoría organizacional, que respondía a una demanda del contexto socio económico empresarial pero que a la vez se distanciaba de sus raíces teóricas, de la disciplina administrativa propiamente dicha.

Al comparar los diferentes referentes sobre la evolución teórica de la administración se podrá notar evidentemente que hay una mayor concentración en la producción teórica de las organizaciones que sobre la disciplina Administrativa. Por tal razón es necesario volver a las fuentes primigenias para recuperar el camino.

Es necesario volver a los antecedentes que fundamentaron el pensamiento administrativo, antes de que entrará en el lógico distanciamiento del sujeto y el objeto que impuso el paradigma del conocimiento científico, pues así mismo la división entre teorías administrativas y teorías organizacionales refleja como la administración, por lo menos intentó responder desde su lógica a las exigencias del predominio positivista de la época posterior a la revolución industrial. Pero como ya se ha mostrado antes es propósito de este artículo volver a las fuentes y encontrar en la historia los pilares de la disciplina para abrir camino a la posibilidad de su diseño epistemológico. Desde esta perspectiva se retoman en consecuencia las sabias palabras de Mary Parket Follet (Merryl, 2007) cuando menciona que una de las tareas que debe realizar la administración para entrar en el camino de la científicidad es organizar su conocimiento:

Hemos definido la ciencia como un cuerpo ordenado de conocimiento exacto. Esto es, el método científico consta de dos partes: 1) Investigación y 2) Organización del conocimiento obtenido mediante la investigación. El siguiente paso que debe adoptar la administración de empresas es organizar el conjunto de conocimientos sobre el que debe descansar. Mientras la administración recoge más y más conocimiento exacto, mientras que observa con mayor atención, experimentando con mayor amplitud, no ha ido todavía muy lejos en la organización de este conocimiento. (2001, p. 265-277)

Esta recomendación sigue siendo hoy tan vigente como en la época en la que la autora la propuso con el agravante de que hoy en día ha crecido exponencialmente la producción relacionada con la teoría organizacional, en parte por la gran cantidad de estudios e investigaciones que se han elaborado al respecto y en contraste en términos de la administración en relación con la acción humana organizacional del sujeto empresario, apenas se está adelantando a través de los estudios de historia empresarial y de diferentes corrientes intelectuales que han decidido retomar el tema administrativo como tal.

Paradójicamente esta realidad frente a las teorías Organizacionales y administrativas se puede considerar como una oportunidad para la organización de dicho conocimiento. Pues si se mira retrospectivamente y se inicia un trabajo riguroso como proyecto administrativo puede tomarse toda la producción de la teoría organizacional como un insumo de trabajo para desarrollar investigaciones sobre la administración. Pues es muy importante reconocer, recuperar y validar el trabajo y conocimiento que allí se encuentra. Y al mismo tiempo el comparativamente escaso desarrollo teórico de la disciplina administrativa, además de remitir a sus

fundamentos, también constituye una oportunidad de construcción teórica a la luz de una nueva epistemología dentro de la filosofía de la complejidad, desarrollando investigaciones en las que el objeto de estudio integre nuevamente la acción humana organizacional y la organización.

Esta situación en parte tiene sus orígenes en la dinámica en que han surgido las ciencias sociales en el mundo académico, ocupadas en reconciliar los intereses de la filosofía y las ciencias se han descuidado en la construcción epistemológica propia que de cuenta de su objeto, justificación y método. Con el agravante de que las teorías administrativas han construido sus fundamentos basados en otras disciplinas y valiéndose de metáforas, pero en muy contadas ocasiones con un discurso propio y diferenciador, excepto por su pragmatismo y aplicabilidad en las organizaciones.

### 2.3. La administración inmersa en el complejo contexto de las ciencias sociales y sobre el método:

La administración de empresas como parte de las ciencias sociales no se escapa al complejo escenario de las estructuras del saber, si entendemos cual ha sido la difícil posición de la evolución de las ciencias sociales, podremos entender mejor la crítica situación que ha vivido la construcción epistemológica de la administración.

Sobre el tema, Wallerstein en el segundo capítulo sobre Las ciencias sociales en el siglo XXI, hace una interesante disertación en la que explica que: “El origen de las ciencias sociales se desarrolla entre el tenso marco de dos culturas claramente definidas, la filosofía y la Ciencia dos formas de saber que en un principio no se consideraban campos separados del saber, pero que hoy incluso se consideran antagónicos.” (2004, p.24)

En su escrito, Wallerstein deja ver que las ciencias sociales solo se distinguen claramente a finales del siglo XIX, enfrentadas al discurso de las dos culturas, tratando de tener una posición neutral entre la disputa metodológica de unos y otros. Hace énfasis señalando que:

“... las ciencias sociales estaban atadas a dos caballos que galopaban en sentidos opuestos, pero al no haber generado una postura epistemológica propia se tambaleaban como consecuencia de la lucha de los dos colosos: las ciencias naturales y las humanidades, que no toleraban una postura neutral. (...) Queda un largo camino por recorrer antes de que las dos tendencias intelectuales convergentes puedan encontrarse y establecer un lenguaje común” (Wallerstein, 2004, p.24)

El dialogo académico implica distintos conocimientos de las ciencias sociales para poder establecer una fuerte base argumentativa que permita avanzar en la construcción de otros elementos importantes cómo el método o métodos de estudio de la disciplina que son necesarios para desarrollar propuestas investigativas que sean pertinentes y avaladas por la comunidad académica del área administrativa y que permitan avanzar en la construcción de conocimientos disciplinares.

“Las sociedades científicas se multiplicaron y después, en el siglo XIX la ciencia se instaló en la universidad... en el siglo XX se implantará en el centro de las empresas

industriales y después en el aparato Estado.” (Morin, 1994, p.33)

Específicamente en los diseños investigativos en el campo administrativo, se tiende a optar por la implementación de modelos y diseños prescritos, que por lo general tienen su fuente en otras disciplinas en las que han tenido éxito para luego ser aplicados para resolver problemas puntuales en administración. En términos académicos, es ampliamente utilizado el método de casos para inducir al alumno al análisis por lo general descontextualizado de su realidad y entorno inmediato. El profesor Omar Aktouf (2003), define que el método para la administración es el método clínico, porque parte de una sintomatología, para llegar a determinar un diagnóstico específico para cada organización y aplicar el modelo gerencial más pertinente para atender el problema.

Si el método se adapta a la naturaleza del objeto, entonces la primera tarea de la disciplina administrativa en su intención de tener una estructura epistemológica, es la de comprender su objeto de estudio.

### 3. Oportunidades de construcción Epistemológica en el conocimiento administrativo

Resumiendo hasta el momento, se identificaron en la primera parte del documento los elementos esenciales entre los que se busca consistencia en una estructura epistemológica, objeto, método y cuerpo teórico. En la segunda parte se presentaron algunos antecedentes sobre una fundamentación acerca del objeto de estudio de las ciencias de la gestión, se revisaron algunas características de la complejidad de la estructuración teórica que se dividió entre teoría de la organización y teoría de la administración, reconociendo una mayor producción de la primera que ha predominado en el mundo pragmático sobre la segunda. Y finalmente se ha hecho una reflexión sobre la disputa metodológica existente entre las diferentes ciencias sociales con las cuales la administración comparte el contexto organizacional como objeto de problematización y análisis.

En esta última parte se propone pensar en una posibilidad de construcción epistemológica para la administración partiendo de tres momentos que conforman una sola lógica.

En primer lugar, en esta crisis transicional entre la modernidad y la posmodernidad se da un fuerte debate por la reflexión ética que se le exige a la racionalidad científica y se abre una nueva posibilidad paradigmática en la filosofía del pensamiento complejo. Esta crisis ha conducido a retomar conceptos primigenios, trascendentales para pensar en un nuevo paradigma, de esta forma se propone retomar la concepción de ciencia en el sentido griego, antes de que este concepto fuera apropiado exclusivamente para las ciencias naturales en su integralidad original.

Luego se propone una comprensión de la integralidad, complejidad y riqueza del objeto de estudio de la administración, para entender el sentido que la administración tiene verdaderamente como posibilidad de construcción social y no solo de instrumentalización gerencial para la dominación capitalista.

Finalmente se invoca el concepto de epistemología compleja de Edgar Morín, para

pensar en las posibilidades de construcción epistemológica que puede tener la administración en la lógica que surge a partir de las dos reflexiones anteriores.

### 3.1 La noción de “Ciencia”, retornando a las fuentes

Desde la visión científica, son condiciones básicas para la construcción de conocimiento, por un lado, la separación entre sujeto y objeto y por otro, la observación y verificación a través de la experimentación para poder construir argumentaciones teóricas y generalizaciones. En este sentido, la naturaleza misma de la administración, que históricamente combina, su dimensión de práctica social y su dimensión de conocimiento disciplinar le impide alcanzar el estatuto de ciencia ante la imposibilidad de hacer generalizaciones.

En este momento, la atención se concentrará en recordar al lector, que antes de la separación entre ciencia y filosofía y la consecuente especialización de las ciencias, el significado de Ciencia era integrador, se hablaba de ciencia para referirse al conocimiento y tal como expresa Edgar Morín (1991, p.59), el conocimiento era entendido en diferentes dimensiones no solo reconocido y validado desde lo científico.

Retornando realmente a las fuentes, en principio, se encuentra que para Aristóteles, la definición de ciencia estaba estrechamente vinculada a la de filosofía: “De todas estas consideraciones resulta la definición de ciencia a la que se aplica el nombre de filosofía. Esta debe ser en principio la ciencia teórica de los primeros principios y de las primeras causas, pues el bien, es decir el fin, es una de estas causas.” (Reale y Antiseri, 1995, p. 160)

Entonces en la antigua Grecia, ciencia y filosofía significaban conocimiento en los términos más generales; en este sentido Gursdorf describe claramente como la definición de ciencia fue cambiando de una significación general a caracterizar un modo particular y privilegiado de conocimiento:

El más general es el término, según el cual ciencia significa:

El conocimiento que se tiene de las cosas. El más alto conocimiento corresponde a la realidad suprema, de allí su orden ontológico y teológico... El espíritu humano se regocija de acoger la revelación de una verdad que le trasciende. El pensamiento moderno parece caracterizarse por un desplazamiento de la idea de ciencia que cada vez más concierne la forma, más no la materia del saber. Desde la revolución mecanicista la atención de los teóricos se dirige hacia los procedimientos del pensamiento, hacia las reglas y métodos de constitución del saber, independientemente del dominio particular en el cual ellas son llamadas a ejercerse. (Gusdorf, 1977)

A lo que él llama “El desplazamiento de la idea de ciencia” es el centro de esta reflexión, en tanto que fue tal desplazamiento el que originó la división y especialización de los campos del conocimiento según sus reglas, procedimientos y métodos. Actualmente se esta retornando a una posición integradora y complementaria de los saberes.

Al respecto, Feyerabend, propone que para librarnos del poder que pueda poseer la ciencia sobre el hombre, entre otras cosas “debemos recordar que la separación

existente entre las ciencias y las artes es artificial, que es el efecto lateral de una idea de profesionalismo que deberíamos eliminar”. En esta afirmación Feyerabend pone en evidencia nuevamente que la noción de ciencia es más amplia, rica y potente que la cientificidad, fría, objetiva, aislada, que busca solamente la comprobación empírica de una observación.

Esta reflexión nos invoca a una posibilidad de mirar el conocimiento administrativo en la integración de la ciencia y arte que lo configuran. En esta mirada, se podría hablar de que existe una ciencia en construcción que se alimenta y complementa a la vez de la acción humana, la práctica, la habilidad, sensibilidad, creatividad, astucia y ética que la acción humana posibilita en interacción con dicha construcción científica en el sentido más amplio del conocimiento.

Esta dualidad del conocimiento administrativo, es mostrada claramente por Oliver Sheldon, con las siguientes palabras: “En términos amplios, la administración se preocupa de dos elementos primordiales: las cosas y los hombres. El primer elemento es susceptible de tratamiento científico, no así el último” (Sheldon en Follet, 2007, p. 270). Esta división entre los dos componentes de los que se encarga la administración es lo que ha dificultado a la administración poder aplicar rigurosamente las reglas del método científico, porque en esta disciplina la particularidad de su objeto de estudio ha sido dividida y por tanto también se han dividido sus posibilidades de investigación científica en un sentido positivista.

Sin embargo algunos de los llamados filósofos de la Administración han considerado siempre que al comprender la integralidad de estas dos realidades que competen a la administración, se puede dilucidar mejor el método que corresponde a su objeto de conocimiento y la forma en la que puede ser considerada una ciencia en el sentido más amplio. Así lo manifiesta Mary Parket Follet, llamada por muchos una profeta de la administración, “Aquellos de nosotros que creen que el administrador es algo más que un simple coordinador, y que las decisiones administrativas deben descansar en algo más que en una “corazonada” (aunque también la corazonada es importante), están pensando en fundamentos científicos para la administración de empresas.” (2007, p. 267)

Para concluir esta reflexión sobre el retorno a la visión original del concepto ciencia como una oportunidad para integrar el objeto de estudio de la Administración, se hace un llamado de atención sobre la importancia de seguir revisando los antecedentes histórico – académicos que precedieron a la administración como un instrumento gerencial al servicio de la productividad industrial y la acumulación financiera. Para recuperar su valor científico en términos de la construcción social de conocimiento que se le incorpora, como práctica social, sin negar su historia, y sus raíces filosóficas, sino volviendo sobre ella para encontrar su esencia y redireccionar su camino en tono con los cambios del entorno totalizador en el que cobra vida a través de las realidades organizacionales, tal como nos invita Moran en el mismo sentido:

El conocimiento científico elaboró su especificidad metodológica, sus principios y reglas propias, que hacen de él un conocimiento objetivo y universal. Pero en el núcleo de toda teoría científica hay postulados

metafísicos o ideológicos y aún más profundamente paradigmas que la vuelven a unir con su cordón umbilical, a la cultura de donde procede y a la historia en la cual nace y toma consistencia. (Morín, 1991, p.61)

Con estas reflexiones sobre la noción de ciencia como contexto para pensar la administración como una ciencia, y revivir sus posibilidades de construcción epistemológica, es ahora de entrar en la reflexión sobre el segundo momento que se anunció anteriormente, acerca de la integración de su objeto.

### 3.2 Integrando el Objeto de estudio dividido

Muchas veces se ha hablado acerca de los efectos que trajo el método científico, sobre la división y especialización de las ciencias. Al aplicar el método cartesiano, en la fase en la que para analizar un problema es necesario descomponerlo en tantas partes como sea posible para entenderlo, nos quedamos en la división y la aplicamos indiscriminadamente en todos los campos del saber a tal punto, que se llegó a la súper especialización de las partes, pero no se hizo el trabajo de volver a integrar y es por lo que ahora se esta proponiendo en una nueva filosofía que permita encontrar de nuevo las conexiones y relaciones existentes entre las partes o dicho de otra manera entre las ciencias.

La siguiente expresión de Edgar Morin, nos brinda una idea contundente del efecto divisional que se ha dado en todos los niveles sociales:

“A partir de la frase, Divide y reinaras: Maquiavelo para gobernar la ciudad, de Descartes para dominar la dificultad intelectual, la de Taylor para regir las operaciones del trabajador en la empresa.” (Morín, 1991, p. 233). En estas condiciones la tecnologización, la racionalización económica y social (burocrática) se desarrollan. La tecno-ciencia se instala en el núcleo organizacional de las sociedades llamadas industriales. (Morín, 1991, p. 234)

En este pequeño fragmento vemos como las divisiones provocadas en el ámbito no solamente científico, sino también político y empresarial, han sido los ejes que han protagonizado el modus operandi de nuestra sociedad e incluso las formas en las que hemos transformado el papel de los sujetos, como individuos en una sociedad, prácticamente temerosos e incapaces de pensar en el otro.

Actualmente la misma tecnología, producto de la ciencia, nos impone nuevos retos y divisiones sociales, a tal punto de que el mismo manejo de la tecnología se constituyó en un intermediario para participar en las dinámicas productivas y sociales que los sujetos requieren para entrar en interacción en búsqueda de su identidad.

Siguiendo con Edgar Morín, nos muestra como la división se ha dado tan fuerte en el paradigma de la racionalidad occidental:

“El paradigma cartesiano separa el sujeto del objeto, con la esfera propia de cada uno, la filosofía y la investigación reflexiva aquí, la ciencia y la investigación objetiva allá, Esta disociación se prolonga, atravesando el universo de parte a parte” (Morín, 1991, p.266).



Sujeto, Alma, Espíritu, Cualidad, Finalidad, Sentimiento, Libertad, Existencia.	Vs	Objeto; Cuerpo; Materia; Cantidad; Causalidad; Razón; Determinismo Esencia.
---	----	---

Fuente: gráfico construido a partir de Morín, 1991.

Prácticamente basados en la potencialidad del método científico y la racionalidad occidental creamos dos mundos distintos, para vivir en la misma realidad, pero estamos compuestos de los dos escenarios, y el hombre no se puede dividir en dos para comportarse coherente en uno y en otro e intentar ser feliz. Las divisiones que tocan las realidades sociales implican, mayor dominación de los sujetos y por tanto originan relaciones de poder de unos grupos sobre otros, pero a su vez implican renuncia y las renunciaciones involucran angustia y desesperación, al igual que acortan la comprensión de la realidad.

Entonces, la Sociedad Occidental aconteció a “Un paradigma interno de disyunción que aisló unas ciencias de las otras y en el seno de estas ciencias (Física, biología, Ciencias humanas), unas disciplinas de las otras recortando de forma arbitraria y abstracta su objeto en el tejido solidario de lo real.” (Feyerabend, 1974, p. 209)

Esta visión parcial del mundo que hemos tenido a partir de la división de las ciencias, también ha distorsionado las prioridades de la sociedad occidental, ha desviado la razón de ser del hombre y lo ha sometido a los instrumentos que le sirven para satisfacer su ambición en unos casos y para sobrevivir en la sociedad artificial en otros.

Esta misma división se refleja explícitamente en la realidad administrativa, en donde se ha separado el análisis de la ética en la intensión humana de la lógica y mecánica de la empresa, se han estudiado de manera independiente, la relación entre fines y medios; los instrumentos disponibles para la gestión en las diferentes áreas funcionales se han escindido de los principios fundamentales, los límites y parámetros en función de su relación con el hombre y la naturaleza, originando una explosión de teorías segmentadas, desconectadas e inclusive a veces contradictorias sobre las diferentes fracciones de una misma realidad, que ya se revisó en apartados anteriores, de los cuales se reconoce su aporte pero nunca agotan integralmente el objeto de esta disciplina.

## Elementos que describen el objeto de estudio de la administración.

Empresario	Empresa
Razón de ser	Estructura
Realidad Humana	Realidad Económica
Cualidad	Cantidad
Finalidad	Causalidad
Humanidad	Racionalidad
Informalidad	
Espontaneidad	Formalidad

Fuente: Morín (1991).

La administración preocupada por controlar y dominar las fuerzas internas que originan fuentes de conflicto y tensión, se ha dividido entre sus dos realidades, tal como las ciencias humanas y las ciencias naturales tomaron caminos diferentes en la historia del conocimiento.

La Administración se debate entre su necesidad de entregar resultados eficientes, rentables, y el compromiso ético con la sociedad a la que sirve. Se encuentra encerrada entre la determinación de sus planes y la incertidumbre del entorno, entre la formalidad de su estructura y la espontaneidad en la interacción de los sujetos que la conforman. En resumen, la administración al servicio de la racionalidad económica dividió también su realidad para servir a dos mundos, uno que se le ha impuesto por las condiciones del desarrollo económico y el otro que es su esencia social al servicio de los grupos humanos organizados según la lógica instrumental y financiera.

Retomando una vez más a los filósofos de la administración y a los aportes hechos por los autores de la corriente constructivista, la administración debe iniciar por comprender la naturaleza y complejidad de su objeto de estudio y enseguida reconocer las dos dimensiones de su objeto que no tendrían que estar en lucha de poderes sino en un equilibrio lógico en función de la finalidad social que la disciplina cumple en la sostenibilidad de su entorno y en el mejoramiento de las condiciones de vida del hombre.

No se trata de jerarquizar en orden de importancia qué teorías son más importantes que otras, sino de comprender las conexiones y relaciones que las vinculan entre sí y con las demás disciplinas, para detener la cadena de destrucción en la que hemos caído por tener una visión especializada y dividida de la realidad que Morín describe de la siguiente forma: “Por un lado la ciencia hace del hombre un objeto determinado cada vez más minúsculo en un universo cada vez mayor. Pero, desde el punto de vista práctico, le da al hombre el poder y la potencia que le permiten domesticar, aplastar, aniquilar, su propio universo.” (1991, p. 227)

Si hay una disciplina que ha sido identificada como pragmática es la administración, porque por definición la organización esta en función de los resultados que quiere obtener. Sin embargo hay que comprender que la organización responde a la finalidad

del hombre que la administra, y en ese sentido el criterio ético y la creatividad humana tiene toda la posibilidad para pensar la intencionalidad administrativa y organizacional en una lógica distinta a la que hasta ahora a servido.

Ese cambio de sentido, implica una reflexión interna no solo desde el mundo académico sino desde el ámbito empresarial también, para poder iniciar lentamente una transformación en la lógica de las acciones empresariales y en la dinámica de las interacciones sociales, recuperando nuevamente la dimensión humana de la sociedad que ha sido desplazada por la lógica de las relaciones inter organizacionales en un modelo económico capitalista institucional. Este llamado a un cambio en las raíces de la práctica empresarial lo hace Alberto Merlano de la siguiente Manera:

La Administración evolucionará logrando definir su finalidad como la de crear y manejar los medios capaces de favorecer el bienestar y la autorrealización humana. Esta evolución será producto de una redefinición de objetivos, producida por la emergencia del sentimiento de unidad con todo lo existente. El cambio de mentalidad empresarial es fundamentalmente un problema ético. Basados en nuestro conocimiento acerca de la naturaleza humana tenemos que modificar nuestra concepción acerca de los fines de la sociedad y sus organizaciones. (Merlano, 1996, p. 21-38)

El cambio paradigmático en la administración y la recuperación de la ética en la gestión de las organizaciones es fundamental para la transformación de la sociedad, por cuanto irradia todas las instituciones y escenarios de la vida cotidiana, desde la industria, la política, las organizaciones de salud, de educación y cultura, así como todas las actividades económicas y productivas que afectan la sostenibilidad ecológica y humana. Por tanto es insuficiente que este cambio se quede únicamente en el debate académico, sin trascender a la práctica de su ejercicio en la realidad empresarial y organizacional.

En esta propuesta, aquello que se ha criticado del objeto de estudio de la administración y que a la vez se juzga de incompatibilidad de intereses, es justamente la riqueza particular de este objeto y constituye toda la posibilidad de innovación metodológica en una visión compleja de las relaciones con las otras ciencias.

Pensar en la indivisibilidad de la acción humana, colectiva, de la realidad organizacional y los efectos que genera en su entorno, implican pensar en un método particular para esta ciencia, que ponga a interactuar los métodos cualitativos y cuantitativos para comprender integralmente un objeto de estudio que es eminentemente social, y que se sirve de la ciencia y la técnica para obtener los resultados que se ha propuesto.

Con esta idea de un objeto de estudio de naturaleza mixta, entendido como la acción humana organizacional y la organización misma como la estructura sobre la cual la administración se ejerce, entre los cuales existe una interdependencia absoluta, es decir la administración de empresas o en un sentido más amplio la Administración de organizaciones, no existe si no está la organización sobre la cual se actúa, pero a su vez, la organización existe solo como expresión concreta de la gestión, es el resultado de la acción administrativa.

Este objeto complejo sujeto a cambios permanentes y realidades particulares, pues cada organización al estar compuesta por un conjunto de personas únicas es única también, es un objeto de estudio que merece una construcción epistemológica muy profunda y consistente pero a la vez flexible y abierta.

Por tal razón entramos al tercer y último momento de esta propuesta, invocando los aportes de Edgar Morin sobre una visión epistemológica dentro de la complejidad.

### 5.3 Epistemología compleja

La orientación que alimenta esta propuesta para una epistemología de la estructura del conocimiento administrativo, es necesario pensarla desde un cambio filosófico identificado con el pensamiento complejo, en donde la noción de filosofía conserva su esencia en cuanto se concibe como una estructuración del conocimiento pero tiene transformaciones importantes como el hecho de que es más flexible y abierta a las relaciones de transdisciplinariedad que se presuponen necesarias para una comprensión integral y dinámica de la realidad.

La invitación a pensar una “ciencia con conciencia” de Edgar Morín, está en el centro de esta nueva epistemología, que en este artículo se propone como punto de referencia para una filosofía de la ciencia administrativa partiendo de las reflexiones sobre el sentido de las definiciones precedentes sobre el concepto de ciencia y el objeto de estudio de la administración.

Morin parte de una reflexión importante sobre el papel de la epistemología a puertas de la transición de la modernidad a un mundo postmoderno así:

“La epistemología no constituye el centro de la verdad, debe girar alrededor del problema de la verdad pasando de perspectiva en perspectiva, esperémoslo, de verdades parciales en verdades parciales...En y por esta rotación, y vamos a verlo, es por donde se puede efectuar una rearticulación del saber, así mismo inseparable de un esfuerzo de reflexión fundamental”. (1994, p.33)

Esta nueva visión abre las puertas a muchas disciplinas, “jóvenes” para desarrollar esfuerzos de fundamentación y reflexión internos, sobre la estructura de su saber y la finalidad de su conocimiento en la contribución a una comprensión trascendente de la realidad y del mundo, redireccionando la ética y poniendo en justa medida la relación entre la sociedad, la economía y la sostenibilidad del planeta.

Esta transformación sobre la dinámica de la epistemología es muy importante para repensar la forma en la que se estructuran las diferentes disciplinas y se establecen las conexiones entre unas y otras a través de un diálogo en donde la flexibilidad comunicativa, no derrumba los fundamentos estructurales de cada saber. Por tal razón el nuevo significado de la epistemología en la propuesta de Morín involucra dos características fundamentales para desarrollar su papel en el pensamiento:

a) Es Meta epistemológica: porque supera los marcos de la epistemología clásica al mismo tiempo que la incluye, se mantiene “abierto permanentemente a la problemática de la verdad y por tanto considera cualquier tipo de conocimiento que se crea verdadero. Cualquier pretensión de conocimiento, cualquier pseudo

conocimiento, es decir también el error, la ilusión, el desconocimiento....

b) Es una Pan epistemología porque se integra en cualquier andadura cognitiva que, hoy como nunca, tenga la necesidad legítima, de reflexionarse, reconocerse, situarse, problematizarse. (Morín, 1994, p. 33).

En el marco de estas dos características de una nueva epistemología, la administración encuentra una posibilidad importante de reflexionarse desde adentro pero al mismo tiempo con el apoyo de miradas externas con las que interactúa en el complejo total de la realidad social, económica y ambiental.

Representa un reto eminentemente académico este trabajo de refundamentación del saber administrativo. Pero a la vez es un reto trascendental para repensar de un modo distinto la finalidad del conocimiento administrativo, en el aporte a una nueva visión del mundo y de la interacción de las organizaciones y los administradores en él. Es una provocación intelectual a pensar la ética y responsabilidad de los actores que de algún modo impactan, transforman y crean realidades a través del conocimiento administrativo y la práctica administrativa.

## **CONCLUSIONES**

Por otra parte si se reconoce la inseparabilidad del sujeto y el objeto en Administración es decir la inseparabilidad del sujeto empresario y la organización empresarial, unidos por el entramado de la acción humana organizacional, se reconoce al mismo tiempo su carácter complejo, pues es necesario comprender y aceptar una convivencia mutua entre los seres humanos que le dan vida a la organización a través de sus acciones que obedecen a unas intenciones específicas, pero que al mismo tiempo encuentran en ella un espacio de realización de su acción humana. Como menciona Ayuzabeth de la Rosa Albuquerque, las organizaciones son estructurantes y estructuradas.

Ahora el papel protagónico que desde la revolución industrial hasta hoy han cobrado las organizaciones se debe a una interacción directa, inevitable, evidente, entre ellas y su entorno, por otra parte a medida que la ciencia avanza, que el mundo cambia, que la sociedad se transforma, las organizaciones cambian también, surgen nuevas iniciativas de organizaciones, aparecen cada vez más nuevas actividades productivas, y con cada iniciativa surge una nueva posibilidad de gestión de la administración que si bien es cierto conserva elementos tradicionales de la noción de administración, y de las formas como se desarrolla, también representa una de las características inherentes a esta disciplina y es que ninguna organización se gestiona igual a otra, porque precisamente la capacidad de gestión y la forma como cobran vida los conceptos teóricos fundamentales de la administración en una organización dependen de la iniciativa, creatividad, capacidad, ingenio, visión, intuición del los sujetos que en ella participan.

Se podría pensar entonces que esta particularidad del objeto de estudio de la administración, es su diferenciación frente a otras ciencias y es su mayor riqueza, es su potencialidad de cambio y refundamentación, no por ser variable ni por el hecho de no garantizar que sus posiciones teóricas no se puedan universalizar, significa

que no existe un conocimiento posible de integrar en una epistemología, si bien no es un conocimiento científico, es un conocimiento integrado de ciencia, arte y filosofía tal como se concebía el conocimiento antes de que ciencia y filosofía se separaran.

En este sentido retornando a la visión de ciencia de Aristóteles y acudiendo al proyecto de una epistemología compleja de Moran, en donde prime la visión sobre el problema y no los fundamentos mismos que la alimentan, entonces se propone en este documento pensar como sería la construcción de una visión epistemológica compleja del conocimiento administrativo teniendo como puntos de partida:

a. Postulados teóricos de los filósofos de la administración y los antecedentes sobre una fundamentación epistemológica de los autores constructivistas sobre la acción humana organizacional:

b. El objeto de estudio esta integrado de una esencia humana y un cuerpo material-económico.

c. Por definición la Administración esta en relación indivisible con el entorno, desde una red de relaciones complejas tanto en su realidad humana como en su realidad económica.

d) El recorrido teórico de la administración muestra una historia alrededor de un pensamiento disciplinar que por el objeto de estudio que le compete, le ha implicado transformaciones constantes en su forma, pero en su esencia se han conservado algunos conceptos que han permanecido en el tiempo y que están tan profundamente arraigados a la administración de las organizaciones que hoy en día aún son vigentes.

e) La crisis de la racionalidad técnica y científica, por su ortodoxia e inflexibilidad ha generado un debate ético y filosófico que abre las puertas para pensar en diferentes epistemologías, pero especialmente en una epistemología dentro de la complejidad, que da la posibilidad de centrarse en los problemas y en fortalecer los fundamentos y construcciones teóricas transdisciplinariamente.

f) En todos los escenarios se está haciendo una exigencia ética, tanto de los impactos en las decisiones “estratégicas” de las diferentes empresas, que se caracterizan por tener una intencionalidad expansiva y acumulativa, han tenido en la “sostenibilidad” del planeta, como de la invasión de las lógicas administrativas en los espacios socioculturales que han vulnerado el principio de dignidad y convivencia dentro de la misma humanidad y en relación con las demás especies del planeta.

Estos puntos de vista sobre las diferentes realidades que rodean el conocimiento administrativo nos invitan a un momento de autorreflexión sobre los efectos que la concepción de la administración, entendida en palabras del profesor Acktouf (2004), como el “brazo armado del capitalismo” ha tenido en las transformaciones sociales del mundo.

Es posible que muchos académicos de la administración también se pregunten sobre las posibilidades de acción que se tienen para aportar en una redirección

sobre el sentido de la administración desde el papel reflexivo, crítico y constructivo de la formación, no sólo de administradores, sino de ciudadanos.

Al respecto, en las conclusiones que presenta Jean Francois Chanlat (2002), resume el sentido de su análisis asociando “tres mundos generalmente separados en la modernidad, la Literatura, la ciencia y la ciencia social, al igual que deja planteado el papel de los intelectuales en la sociedad de administradores en la que vivimos: Critico, lucido y portador de esperanza” (Chanlat, 2002, p.13)

Este documento tiene una intención académica, crítica y esperanzadora, para el futuro de la administración como disciplina, pero especialmente constituye un camino abierto para la investigación teórica en el conocimiento administrativo, en el propósito de su refundamentación teórica y argumentación epistemológica de cara a los nuevos retos de la postmodernidad.

Al respecto quedan planteados los siguientes interrogantes: ¿Cuál es el papel de los académicos en la construcción del conocimiento administrativo?, ¿Es posible pensar en la administración en una forma distinta, dentro de la lógica del capitalismo?, ¿Es posible recuperar en la tradición teórica de la administración su esencia cómo ciencia social?, ¿Es viable comprender la administración en coherencia con una finalidad ética y axiológica de la acción humana?, ¿Es valido actualmente, pensar la ciencia en su sentido original vinculado con la filosofía y el arte, para el conocimiento administrativo?. De esta manera, queda abierto el debate para profundizar las posibilidades argumentativas de lo que aquí se propone así como de estas y muchas otras preguntas, pensando en las posibilidades epistemológicas de la administración.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aktouf, O. (2004). La Estrategia del Avestruz : Post-globalizacion, Mana Gement y Racionalidad Economica. Editorial, Universidad Del Valle. Facultad De Ciencias De La Administracion, Cali
- Aktouf, O. (2000). Administración y Pedagogía, Fondo Editorial Universidad Eafit Medellin.
- Bermúdez, J. y Gutiérrez, O. (Primer semestre 2004). Fundamentos filosóficos y administrativos para la reforma curricular del programa de Administración de Empresas UPTC - Tunja. Revista Inquietud Empresarial. VII, 1, 89 -108.
- Chanlat, J. (2002). Ciencias Sociales y Administración. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Dávila, C. (2001). Teorías Organizacionales y administración. Enfoque crítico. Mc Graw Hill.
- Epistemología, Investigación y Educación en las Ciencias Administrativas (2006). En Encuentro Nacional de Investigación y Docencia. Popayán.
- Fayol, H. (1969). Administración industrial y general. México: Trillas.

- Feyerabend, P. (1974). *Contra el método: esquema de una teoría anarquista del conocimiento*. Barcelona: Ariel.
- Follet, M. (2001). *La administración como profesión*. En: Harwood, F.M (comp.). *Título del libro (265-277)*. México: Limusa. Noriega editores.
- Giddens, A. (1994). *Consecuencias de la Modernidad*. Madrid: Alianza Editorial.
- Gusdorf, G. (1977). *De L´ Histoire des Sciences á L´Historie De La Pensée*. Paris: Payot.
- Hayek, F. (1994). *Derecho, Legislación y libertad. Normas y Orden*. Madrid: Unión Editorial
- Ibarra, E. (2003). *Teoría de la Organización*. p. 245.
- Le Moigne, J. (Primer semestre, 1997). *La incoherencia epistemológica de las ciencias de la gestión*. Cuadernos de economía universidad nacional, XVI, 26, 163-185.
- Marín, D. (Julio- diciembre, 2005). *La Enseñanza de las teorías de la Administración: Limitantes epistémicos y posibilidades pedagógicas*. Revista Innovar, 15, 26, 43-58.
- Merlano, A. (1996). *Paradigmas emergentes de la ciencia y su impacto en la administración del siglo XXI*. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle, 15, 23, 21-38.
- Monroy, L. (Diciembre, 1996). *La Formación del Administrador para El Siglo XXI*. Cuadernos de Administración Universidad del Valle, 23, 83-104.
- Morin, E. (1991). *El método, las ideas*. Madrid: Cátedra.
- Morin, E. (1994). *El método, el conocimiento del conocimiento*. Madrid: Cátedra.
- Muñoz, G. (2011). *Formar en administración. Por una nueva fundamentación filosófica*. Bogotá: Siglos del Hombre editores, Universidad Eafit.
- Reale, G. y Antiseri, D. (1995). *Historia del pensamiento filosófico y científico*. Barcelona: Editorial Herder.
- Wallerstein, I. (2004). *Las incertidumbres del saber. Noción del sistema mundo*. Barcelona: Gedisa Editorial S.A.





INQUIETUD  
*EMPRESARIAL*



**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA:  
EL CASO DE LA EMPRESA ARLY EN TUNJA – BOYACÁ<sup>1</sup>**

ORGANIZATIONAL CULTURE AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE:  
THE CASE OF THE COMPANY ARLY IN TUNJA– BOYACÁ

**Danithsa Vanesa Vega Avila<sup>2</sup>**  
**Lina Margarita Santos Cardozo<sup>3</sup>**

Para citar este artículo: Vega, D. y Santos, L. (2013). “Cultura organizacional como fuente de ventaja competitiva: el caso de la empresa Arly en Tunja – Boyacá”. Revista Inquietud Empresarial. Vol. XIII(1), p.p. 35-46

Fecha de recepción: 15 de abril de 2013  
Fecha de Aceptación: 30 de mayo de 2013

---

<sup>1</sup> Artículo de reflexión como producto de una investigación realizada en la asignatura Política Económica.

<sup>2</sup> Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y tecnológica de Colombia. [vanessa.vega.avila@hotmail.com](mailto:vanessa.vega.avila@hotmail.com)

<sup>3</sup> Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y tecnológica de Colombia. [lina13\\_lmssc@hotmail.com](mailto:lina13_lmssc@hotmail.com)

## **RESUMEN**

El presente Artículo de Reflexión se encamina al lineamiento teórico de la ventaja competitiva sostenible buscando sus orígenes en la cultura organizacional. El proceso investigativo se llevará a cabo con un desglose teórico, recopilación de investigaciones similares y casos puntuales que orienten este aporte al empirismo de las investigaciones sobre el tema. Luego del recorrido de información, todo lo encontrado se asimilará a la empresa Arly de la Ciudad de Tunja – Boyacá, con el fin de comprender y concretar si los supuestos factores dependientes de la ventaja competitiva se aplican en todos los casos, la forma como se aplican y los beneficios que pueden aportar a las empresas.

## **PALABRAS CLAVE**

Cultura organizacional, ventaja competitiva, activos intangibles, desempeño superior, estrategias, mercado.

## **ABSTRACT**

This reflection article is aimed at theoretical guideline of seeking sustainable competitive advantage rooted in the organizational culture. The research process will be carried out with a theoretical breakdown, similar research collection and specific cases which address this empirical contribution to research on the subject. After the tour of information, all the discoveries shall be treated to Arly company at Tunja City – Boyacá Department, in order to understand and identify whether the allegedly dependent competitive advantage is applicable in all cases, the way in which they are applied and the benefits they can bring to the companies.

## **KEYWORDS**

Organizational culture, competitive advantage, intangible, superior performance, strategies, market.

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente, las investigaciones en el campo Administrativo han tenido un enfoque en conocer el origen de la existencia de la ventaja competitiva en las empresas, la vinculación con los activos intangibles, la cultura organizacional y la forma en que dicha ventaja logra ser sostenible y lleva a la empresa a un desempeño superior. (Méndez, 2005)

Es así como en la siguiente investigación se desea conocer si la empresa ARLY dedicada a la producción, comercialización y distribución de productos lácteos posee una cultura organizacional que revele la presencia de una ventaja competitiva sostenible.

El enfoque del cuestionamiento anterior, se realizará mediante el análisis y comprensión de las investigaciones en el campo Administrativo. Así mismo se espera que esta investigación contribuya con el desarrollo de la teoría del conocimiento intangible.

El documento se desarrollará mediante la inclusión de un marco de referencia y la exposición de investigaciones similares que condensen una base conceptual, para luego encontrar unas conclusiones finales.

### **Marco de referencia**

#### *Ventaja competitiva:*

- Para Porter (2002), “La ventaja competitiva, es la que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras”.
- Según Drucker y Maciariello (2005), “la ventaja competitiva no existe, hay que construirla con destrezas y habilidades, para producir bienes y servicios con el mayor valor agregado posible”.

#### *Cultura organizacional:*

- Posada y Zapata (2013), afirman “La cultura organizacional es un instrumento para fortalecer las empresas, esta es definida como las presunciones y creencias básicas que construyen sus miembros; en una época de cambio donde las organizaciones se ven enfrentadas a utilizar estrategias competitivas para triunfar en el mercado e impulsar innovaciones, encuentran en la cultura organizacional una fortaleza”.
- Para Correa y otros (2012), “La cultura organizacional es, sin duda alguna, el integrador de todas las organizaciones y por ende es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano. Es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan; [...] la cultura corporativa, puede ser apreciada bajo cuatro dimensiones, las cuales se determinan por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, el sistema cultural, la estructura y el clima de la organización”.
- Hill y Jones (2005) definen que “es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector (Industria), área fundamental en la que tiene lugar la competencia”.

#### *Recurso intangible:*

- Fernández, Montes y Vázquez (2010). Señalan que “Son intangibles aquellos recursos que consisten básicamente en conocimiento o información, no tienen una entidad material y no son por tanto susceptibles de tocarse o percibirse de un modo preciso, [...] se pueden distinguir cuatro clases de recursos intangibles: capital humano, capital organizativo, capital tecnológico y reputación”.

### **Estado del arte**

3.1 Díaz, E. (2008) en su trabajo de investigación Modelo de cultura organizacional para promover la ventaja competitiva empresarial. El caso Papeles Ponderosa, muestra la necesidad de encontrar los elementos que integren un modelo de cultura organizacional que pueda convertirse en ventaja competitiva empresarial.

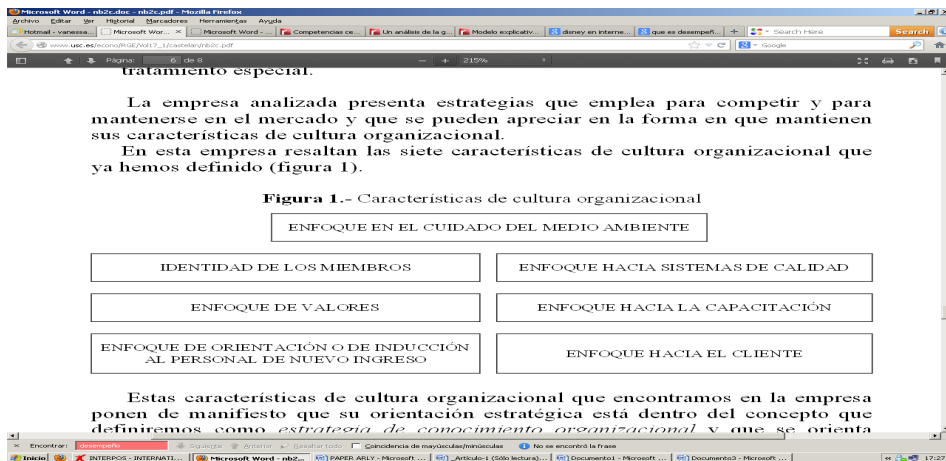
Para el caso de Papeles Ponderosa, los elementos que formaron el modelo fueron:

- ✓ Enfoque en el cuidado del medio ambiente
- ✓ Identidad de sus miembros
- ✓ Enfoque hacia sistemas de calidad
- ✓ Enfoque hacia la capacitación
- ✓ Enfoque de valores
- ✓ Enfoque hacia el cliente
- ✓ Enfoque de orientación o de inducción al personal de nuevo ingreso

Así mismo, la investigación mencionada revela que la cultura organizacional es una estrategia de conocimiento organizacional orientada al desarrollo humano y altos márgenes de rentabilidad y utilidad.

Como conclusión central, se resalta que la base para desarrollar la cultura organizacional como ventaja competitiva es el conocimiento organizacional como una adquisición constante en el tiempo.

Fig. 1. Características de la cultura organizacional en el caso Papeles Ponderosa.



3.2. Álvarez, L. (2003), en su investigación Competencias Centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad, centra sus estudios en recopilar la información necesaria y los métodos posibles, para determinar la correlación entre las competencias centrales de la empresa, la ventaja competitiva sostenible y el desempeño superior.

Se encontró que las Competencias Centrales (cc), están formadas por un conjunto de capacidades y recursos únicos, los cuales definen en una empresa la existencia de desempeño superior finamente ligado a la imposibilidad de duplicarlo.

Dentro de la revisión de los estudios empíricos sobre la adquisición de capacidades y competencias que se realizó en la investigación, se seleccionaron 13 artículos de indagación empírica, que utilizan una teoría basada en los recursos para analizar el comportamiento de la empresa y concluir sobre las capacidades y competencias centrales de los colaboradores.

Las variables de estudio y los resultados de las investigaciones se presentaron en forma esquemática, pero para efectos de la presente investigación se citarán en forma brevemente descriptiva:

1. Aprendizaje del trabajador basado en entrenamiento cruzado, sistema de sugerencias, aprendizaje de la relación con el cliente, aprendizaje de la relación con proveedores.
2. Capacidades internas y redes externas
3. Complejidad, especificidad y características tácticas del conocimiento tecnológico
4. Adquisiciones de empresas (fusiones y adquisiciones).
5. Condiciones iniciales, habilidades para integrar conocimiento (capacidades de experto, conocimientos y habilidades de resolución de problemas, valores dominantes).
6. Conocimiento y experiencia de la dirección.
7. Adaptación de cambios tecnológicos revolucionarios que emanan de la relación con clientes y una nueva directiva.
8. Reinicio de aprendizaje por nuevos directivos, reputación y empuje del cliente. Heterogeneidad en aspiraciones.
9. Valores de los fundadores y experiencia previa (producción, investigación, desarrollo y distribución).
10. Capacidades y competencias (manufactura, logística y mercadotecnia).
11. Capacidades de la firma. Valor para el cliente
12. Evolución de las capacidades y competencias de la empresa (capacidades locales y capacidades corporativas, salarios, productividad).
13. Capacidades organizacionales, de mercadotecnia, tecnológicas, barreras de entrada, poder de negociación, productos sustitutos, rivalidad

Finalmente en la investigación se propone que mediante cuestionarios y métodos de eliminación (según los 13 puntos anteriormente citados), realizados por los directivos de las empresas se identifiquen las competencias centrales, las cuales se presume son las que le brindan una ventaja competitiva a la empresa. Paralelamente la investigadora se cuestiona el hecho de que el método presentado no verifica que las cc escogidas sean las que le otorgan un desempeño superior (una ventaja competitiva).

3.3. En el artículo: La importancia de la cultura organizacional en la gestión de empresas turísticas: El caso de Blue Tree Hotels (Gonçalves, Gonçalves y Narloch, 2006), se analiza la importancia de la cultura organizacional en un contexto global, cambiante y de mercados y clientes exigentes, todo ello en una cadena de hoteles de Brasil.

Se realiza un recorrido teórico sobre la importancia de la cultura organizacional en el contexto actual para la gestión de empresas turísticas, en el cual se citan autores como Porter, García y Medina, Rastrollo, Navas, Ford y Heaton entre otros,

se expone su pensamiento hacia la cultura organizacional y los principales factores, valores o creencias que consideran relevantes.

Para realizar el análisis de la cultura organizacional, se realizaron entrevistas con los fundadores, los cuales tienen un papel importante en la creación y mantenimiento de la cultura organizacional y se realizaron encuestas a los colaboradores. Seguido a ello se ejecutó un análisis de la transmisión formal de la cultura y de la imagen corporativa y se logró concluir que:

- ✓ En los procesos se reflejan valores existentes en la cultura organizacional como:
  - Calidad
  - Atención al cliente
  - Rentabilidad
  - Iniciativa
  - Innovación
  - Resultados
  - Búsqueda de soluciones
  - Responsabilidad
  - Organización.

Un importe agregado al manejo de los anteriores valores, es el hecho de que la empresa implementa como política el entendimiento y cumplimiento de los mismos por parte de todos los trabajadores.

- ✓ La cultura de la empresa es conocida por sus empleados y ellos se identifican con la misma.
- ✓ La transmisión de cultura es formal y está asegurada en la gestión por procesos
- ✓ El departamento de recursos humanos en su proceso de selección enfoca
- ✓ una búsqueda a la cultura organizacional, principalmente en los puestos de dirección general.
- ✓ La cultura de Blue Tree se encuentra orientada en los niveles directivos y gerenciales a la innovación, buscando resultados.
- ✓ Las personas son valoradas profesionalmente y son conscientes de que deben capacitarse constantemente, lo cual los mantiene motivados.

ARLY, nace en el año 2007 bajo la administración de Margarita Alba y su objetivo es la fabricación, distribución y comercialización de productos lácteos (arequipes y dulces de leche), con ingredientes frescos y naturales.

Actualmente la empresa cuenta con 12 trabajadores, de los cuales 3 son permanentes y 9 son temporales y su nicho de mercado son las grandes dulcerías ubicadas en Bogotá (y algunas en Tunja).

### **Análisis de la cultura organizacional de Arly como fuente de ventaja competitiva:**

#### *Métodos:*

Para la elaboración de la presente investigación, se realizó:



- Visitas empresariales
- Recorridos por la fabrica
- Entrevistas con la administradora
- Entrevistas con los empleados

Análisis según el Modelo de Cultura organizacional del Caso Papeles Ponderosa:

Para este análisis se tomaron los factores que integran el modelo de la investigación y se revisó su implementación en la empresa ARLY:

- ✓ Enfoque en el cuidado del medio ambiente: En este aspecto, la empresa Arly, no posee ninguna ventaja en cuanto a las demás puesto que su principal preocupación no es el control de residuos que genera ni la contaminación producida.
- ✓ Identidad de sus miembros: Aunque los empleados que posee la empresa son pocos, tanto los permanentes como los temporales se sienten parte de la empresa puesto que son tomados como un elemento importante en la organización y se preocupan por sus motivaciones; lo cual ha generado paralelamente una fidelidad incondicional tanto en los tiempos de crisis como en los mejores momentos de la empresa.
- ✓ Enfoque hacia sistemas de calidad: La empresa tiene estipulados procedimientos y manuales para alcanzar la calidad total, los cuales son aplicados y mejorados continuamente. Se han establecido las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y se tiene un control riguroso en cuanto a la limpieza de las zonas de trabajo, la maquinaria y el aseo de los empleados.

Así como lo mencionó Ramírez (2008), la calidad total se encuentra ligada con la gestión del conocimiento y la correcta práctica de las mismas permite obtener una ventaja competitiva.

- ✓ Enfoque hacia la capacitación: La capacitación es continua y se aprovechan todas las prácticas que ofrece la Cámara de Comercio y el Sena y complementariamente se contrata un Ingeniero que asiste una vez al mes e instruye a los empleados sobre las mejoras o nuevas medidas que se deben tomar.
- ✓ Enfoque de valores: Aunque la empresa no posee unos valores establecidos como tal, sí maneja unas pautas para el desarrollo de la actividad laboral, como lo son:
  - Todos los empleados deben utilizar un vocabulario adecuado
  - Se deben mantener buenas relaciones con los compañeros
  - Se debe cumplir con los horarios establecidos
  - Todos los empleados deben mantener el orden
- ✓ Enfoque hacia el cliente: La empresa tiene muy bien delimitado el enfoque interno del cliente y la preocupación por su integridad, en cuanto al cliente externo su meta es ofrecer el mejor servicio, la mejor atención y calidad.
- ✓ Enfoque de orientación o de inducción al personal de nuevo ingreso: En este aspecto, la empresa se complementa de distintas formas:

- La Inducción recibida por parte de la dirección de la empresa.
- La orientación recibida por parte de los compañeros del área de trabajo
- Las orientaciones dictadas por las entidades vinculantes
- Las orientaciones dadas por el ingeniero particular.
- Los integrantes de cada uno de los eslabones de la inducción se compactan para que el empleado nuevo se identifique y se sienta cómodo con la empresa, logrando así que desempeñe su labor de la mejor manera.

Análisis según las Competencias centrales y ventaja competitiva: El concepto, su evolución y su aplicabilidad:

De los 13 factores encontrados en la investigación, se citarán solo los que se observaron en la empresa en cuestión y se dejaron los numerales y el orden generado por el autor de la investigación:

1. Aprendizaje del trabajador basado en entrenamiento cruzado, sistema de sugerencias, aprendizaje de la relación con el cliente, aprendizaje de la relación con proveedores: El que la empresa posee empleados con desempeño superior al del promedio, da una relación con los estándares de desempeño superior en comparación con las demás empresas.
5. Conocimiento y experiencia de la dirección: Aunque la empresa solo lleva 6 años formalmente en el mercado, la administradora de la compañía, es a diferencia de muchas empresas de ese estilo en Tunja, una persona preparada profesionalmente, emprendedora y preocupada por su capacitación constante. Así mismo la experiencia que lleva en el campo es alta y esto le permite tomar las mejores decisiones y buscar una perfecta adaptación de capacidades.
9. Valores de los fundadores y experiencia previa (producción, investigación, desarrollo y distribución): La empresa ha desarrollado investigaciones continuas sobre la correcta ubicación de las líneas de producción para reducir tiempos y movimientos y así mismo tener correlación con todas las normas existentes en cuanto a salud ocupacional.

Análisis del caso de Blue Tree Hotels:

- ✓ En los procesos se reflejan valores existentes en la cultura organizacional como:
  - Calidad
  - Atención al cliente
  - Rentabilidad
  - Resultados
  - Responsabilidad
  - Organización.
- ✓ La cultura de la empresa es conocida por sus empleados y ellos se identifican con la misma.
- ✓ Las personas son valoradas profesionalmente y saben que deben capacitarse constantemente y eso los mantiene motivados y satisfechos.
- ✓

## CONCLUSIONES

La empresa ARLY posee una cultura organizacional que la ha llevado a tener una ventaja competitiva sostenible y que le genera un desempeño superior. De acuerdo con los modelos vistos, la cultura organización de la empresa ARLY se compone de:

- Identidad de sus miembros
- Enfoque hacia sistemas de calidad
- Enfoque de orientación o de inducción al personal de nuevo ingreso
- Enfoque hacia la capacitación
- Experiencia previa
- La cultura organizacional es conocida por todos los empleados
- Profesionales en constante capacitación.
- Investigación y desarrollo

Según las investigaciones previas sobre la cultura organizacional, se puede observar que la empresa ARLY sí posee una cultura organizacional, la cual se presume que es la base para poseer una ventaja competitiva sostenible.

De igual forma hay que tener en cuenta que la empresa no puede quedarse en una zona de confort al saber que posee una cultura organizacional estable; se debe analizar si esta cultura efectivamente está siendo una fuente de ventaja competitiva para la empresa o por el contrario no se están explotando los activos intangibles que se poseen.

Según los estudios realizados, se ha podido verificar que el desempeño superior de las empresas está ligado a la ventaja competitiva de una forma empírica y anecdótica. Pero aún así es innegable el hecho de que poseer una ventaja frente a las empresas de la industria o del mercado global es un factor deseado y es aún más llamativo si dicha ventaja viene acompañada de una intangibilidad y una ambigüedad que la convierten en una ventaja induplicable que hace que la empresa poseedora se encuentra en un límite casi inalcanzable.

Todas las empresas tienen la posibilidad de dotarse de recursos básicos o avanzados y es decisión de la dirección de la empresa optar por el complemento perfecto de recursos que lleven a la misma a un desempeño superior. La empresa no puede quedarse solo con recursos avanzados, debe conseguir una integración precisa entre los recursos naturales y los avanzados que logre obtener ventajas que los demás no alcanzan a ver; debe ubicarse en un entorno global, debe pararse desde lejos y observar el desempeño de su empresa en la industria, en el mercado mundial y se tiene que comprometer con la identificación de las ventajas que las empresas líderes mundialmente han alcanzado, para así poder conocer sus propias fallas y falencias, logrando desenvolver el misterio de la competitividad mundial y buscando ubicar a su empresa en dicho entorno.

Por otro lado, la empresa debe seguir explotando las ventajas que ya posee y debe optar por elaborar métodos que la ayuden a seguir identificando los activos intangibles que puede explotar y si los activos que posee están siendo utilizados correctamente. Igualmente un cambio o renovación en la estructura de la dirección hará que surjan nuevas ideas, que la innovación de la que carece la compañía empiece a tomar vuelo y se complemente con la participación activa de los empleados.

Todas las buenas decisiones y estrategias son tomadas por los directivos, pero muchas de las buenas soluciones y posibles mejoras surgen del personal, aquel que lleva años desempeñando las mismas tareas y que encuentra posibles formas de progresar, pero por temor al error o a la indiferencia no expresan sus pensamientos; es ahí donde la empresa debe encontrar nuevas posibilidades de escalar mundialmente, debe complementar los conocimientos y la experiencia de la dirección con la sabiduría de los empleados que más que trabajadores son parte de toda una familia llamada organización; las ideas deben complementarse y llevarse a la práctica y estimular a los empleados a participar en el crecimiento y desarrollo de la empresa, lo cual los motivará y desarrollará una fidelidad innata que es requerida por toda organización.

Siguiendo con el ejemplo del caso Blue Tree Hotels, se debe tomar muestra de que la empresa ha cimentado toda su existencia y su éxito en los valores y las creencias de su fundador, lo cual debe rescatar y tomar como ejemplo la empresa ARLY puesto que aunque existen algunos valores que los empleados siguen, no hay un lineamiento definido y enmarcado en la plataforma estratégica. Los empleados pueden conocer y sentir que la empresa tiene una finalidad, un objetivo ético que los debe guiar, este es un aspecto esencial para que la firma trabaje compenetrada tanto en el personal como los procesos, es un aspecto que destaca y lleva los valores a otro nivel que abarca el cliente externo e interno.

Finalmente la empresa debe continuar por el camino actualmente labrado de la investigación y el desarrollo, puesto que es uno de los aspectos que más oportunidades le va a brindar en cuanto a la ventaja competitiva; es un factor crucial dado que entre más se investigue se van a encontrar mayores oportunidades para una empresa que desea crecer en el mercado, e igualmente se conocerán formas de fortalecer las ventajas que se poseen e ir mejorándolas cada día para que no se conviertan en una ventaja fácil de duplicar por los rivales, sino que por el contrario al mejorar con el tiempo sea cada vez más innovadora y genere un cambio en los lineamientos de las ventajas competitivas.

En conclusión, se puede observar que la cultura organizacional es una fuente valiosa de la ventaja competitiva, la cual requiere de experiencia, capacitación y análisis para poder ponerla en práctica y convertirla en una fortaleza empresarial.

Una empresa que espera prosperar y seguir creciendo en un ámbito global, debe empezar a analizar cuáles son sus fortalezas tanto tangibles como intangibles y complementarlas, buscando un equilibrio que sea único e innovador y sobre todo difícil de imitar, el cual lleve a la compañía por el camino adecuado para alcanzar el máximo desempeño empresarial junto con un alto margen de utilidad.

El éxito de la empresa no está solo en su línea de producción, en su producto o su estrategia de ventas, también se encuentra en aquel potencial que no se puede ver, esas capacidades, pericias y habilidades que hacen que cada empresa sea única e inigualable; es ese conocimiento que desarrollan los empleados con el pasar de los tiempos y que se vuelve crucial para el desempeño de la firma.

En conjunto con todo lo anterior, todas las empresas les corresponde darle el lugar adecuado a los empleados, deben hacerles ver lo importante que es su participación y lo valiosa que es su experiencia y sus ideas innovadoras para complementar el éxito de la dirección con la participación colectiva de todos los integrantes de la

organización.

El éxito de una empresa recae en muchos factores esenciales pero sobre todo es la secuencia que lleva la dirección de conocer a la empresa, identificar sus ventajas y fortalezas, complementar sus ventajas tangibles con las intangibles, lograr que su ventaja competitiva sea sostenible y genere un desempeño superior, analizar la empresa con los líderes mundiales e incorporar sus estrategias y finalmente seguir mejorando e innovando con el pasar del tiempo.

Todo gira en torno a crear, cuidar y mejorar una cultura organizacional que todos los empleados reconozcan y se identifiquen, para así lograr que se convierta en una ventaja competitiva sostenible y lleve a la empresa a un desempeño superior tanto a nivel local como mundial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, L. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. Universidad Nacional Autónoma de México. Revista Contaduría y Administración. No. 209, abril - junio 2003. Recuperado 26/03/2013 de: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/209/RCA20901.pdf>
- Correa, M., Parra, C., Bray, R., y Guillermo, R. (2012). Estado actual de las teorías sobre cultura organizacional. Recuperado 27/01/2014 de: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/handle/10818/3449>
- Díaz, E. (2008). Modelo de cultura organizacional para promover la ventaja competitiva empresarial. el caso papeles ponderosa (san juan del río, Querétaro, México). Revista Galega de Economía. Recuperado 27/02/2013 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39117112>
- Drucker, P. y Maciariello, J. (2005). *The Effective Executive in Action: a journal for getting the right things done*. New York: Editorial HarperCollins. Recuperado 24/03/2013 de: [http://books.google.com.co/books/about/The\\_Effective\\_Executive\\_in\\_action.html?id=NMMPAM7T8UkC&redir\\_esc=y](http://books.google.com.co/books/about/The_Effective_Executive_in_action.html?id=NMMPAM7T8UkC&redir_esc=y)
- Fernández, E., Montes, J., y Vázquez, J. (2010). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. Dirección y organización, (20). Recuperado 27/01/2014 de: <http://ww.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/318>.
- Gonçalves, J., Gonçalves, M., y Narloch, C. (2006). La importancia de la cultura organizacional en la gestión de empresas turísticas: El caso de Blue Tree Hotels. Brasil. Recuperado 26/02/2013 de: [http://www.esade.edu/cedit2006/pdfs2006/papers/la\\_importancia\\_de\\_la\\_cultura\\_organizacional\\_en\\_la\\_gestion\\_de\\_empresas\\_turisticas.pdf](http://www.esade.edu/cedit2006/pdfs2006/papers/la_importancia_de_la_cultura_organizacional_en_la_gestion_de_empresas_turisticas.pdf)
- Hill, C. y Jones, Ch. (2005). Administración estratégica. Un enfoque integrado. México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Méndez, A. (2005). Gestión en salud: dos estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia. Bogotá. Universidad del Rosario. Recuperado

25/03/2013 de: [http://books.google.com.co/books/about/Gesti%C3%B3n\\_en\\_salud.html?hl=es&id=6uDnbd8yzhwC&redir\\_esc=y](http://books.google.com.co/books/about/Gesti%C3%B3n_en_salud.html?hl=es&id=6uDnbd8yzhwC&redir_esc=y)

- Porter, M. (2002). La ventaja competitiva. México: Editorial CECSA. Octava edición.
- Posada, D. y Zapata, E. (2013). La cultura organizacional como uno de los determinantes dentro de la selección de personal. *Revista Poiésis*, 4(7). Recuperado 26/01/2014 de: <http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/poiesis/article/viewFile/591/566>
- Ramírez, A. (2008). Un análisis de la gestión de la calidad total y de la gestión del conocimiento como fuente de ventajas competitivas. México. Recuperado 25/03/2013 de: <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1051>



INQUIETUD  
*EMPRESARIAL*





**TEORÍA DE LA INTERNALIZACIÓN Y DE LOS NEGOCIOS  
INTERNACIONALES: UNA VISIÓN DESDE LA ORGANIZACIÓN<sup>1</sup>**

INTERNALISATION THEORY AND INTERNATIONAL BUSINESS: A VIEW FROM  
THE ORGANIZATION

**Gina Paola Fonseca Cifuentes<sup>2</sup>**

Para citar este artículo: Fonseca, G. (2013). “Teoría de la internalización y de los negocios internacionales: una visión desde la organización”. Revista Inquietud Empresarial. Vol. XIII(1), p.p. 49-62

Fecha de recepción: 22 de febrero de 2013

Fecha de Aceptación: 2 de abril de 2013

---

1. Artículo de Reflexión como resultado de investigaciones realizadas en el marco de la Maestría en Administración Económica y Financiera de la Universidad Tecnológica de Pereira.

2. Administradora de Empresas y Especialista en Finanzas de la UPTC, candidata a Magister en Administración Económica y Financiera de la Universidad Tecnológica de Pereira. Docente Ocasional de Tiempo Completo de la Escuela de Administración de Empresas de la UPTC. gfonseca123@gmail.com

**RESUMEN**

Este artículo pretende realizar un acercamiento al marco que ciñe la internacionalización en los negocios, donde posteriormente se hace énfasis al tipo de organización en el mercado internacional. Para ello se hace alusión a los primeros avances en la teoría, pasando de una manera sucinta a la gestión del conocimiento al interior de las organizaciones, consecutivamente se evidencian las FSA (Firm Specific Advantage) y las CSA (Country Specific Advantage) en contraposición al paradigma ecléctico de Dunning y la acotación de otros modelos relacionados. Finalmente se hace una explicación de los modos de incursión organizacional en el ámbito internacional, entre otros producción en masa, producción desagregada y por proyectos.

**PALABRAS CLAVE**

Organización, competitividad, negocios internacionales, innovación.

**ABSTRACT**

This article aims to make an approach to frame that encircles the internationalization in business, where subsequently it emphasizes the type of organization in the international market. This alludes to the first advances in theory, from a concise way of knowledge management within organizations; successively the FSA (Firm Specific Advantage) and CSA (Country Specific Advantage) are evidenced as opposed to Dunning's eclectic paradigm and the dimension of related models. Finally there is an explanation of the modes of organizational foray internationally, including mass production, disaggregated and production projects.

**KEY WORDS**

Organization, competitiveness, international business, innovation.

**INTRODUCCIÓN**

El proceso de Globalización y Apertura de los mercados mundiales ha traído consigo un nuevo paradigma bajo el argumento de la competitividad en el sector empresarial, a través de la inclusión de condiciones propicias para la penetración en nuevos mercados donde se hace necesaria la implementación de un alto grado de innovación y el uso de tecnologías.

Bajo este contexto, el concepto competitividad denota particularidades muy apetecidas por empresas, sectores industriales y países que desean ser diferenciadores en el mundo. Esta situación hizo necesario el avance desde las ventajas comparativas hacia las ventajas competitivas, que se crean y difunden con la implementación de la innovación, el cambio tecnológico y el mejoramiento de la productividad, en términos de nuevos métodos de producción hacia un enfoque más flexible.

Bertalanffy (Ramírez, 2002) afirma que en la ciencia moderna hay una especialización creciente de los conocimientos, una inmensa cantidad de datos, complejidad de técnicas, y estructuras teóricas en cada campo. El estudio organizacional hace pertinente y necesaria la especialización en cada una de esas áreas funcionales.

Por ello desde su acepción misma, la empresa se concibe como un sistema integrado, una interrelación continua en la que cada uno de los componentes al

unirse desarrolla condiciones diferentes a las del estado de aislamiento, así que la concatenación de actividades y funciones de las áreas de cada unidad empresarial (mercadeo, producción, recursos humanos, administración y finanzas), conllevan al desarrollo de la operación diaria organizacional (Ramírez, 2002).

En este sentido el constructo administrativo moderno concatena esfuerzos por la evolución de la teoría organizacional, es así que la consolidación de un ser y estar empresarial han sentado sólidas bases de aprendizaje y conocimiento, consecuencia de las repercusiones en materia económica, social, política y cultural del devenir corporativo a nivel mundial.

El nuevo panorama que condicionó a la economía trajo consigo una necesaria y apremiante reorientación y adaptación de las empresas a través de la creación de ventajas competitivas para contrarrestar los efectos del nuevo esquema. En esta búsqueda continua, la investigación académica posicionó al pensamiento estratégico como una magnificencia en la construcción sistemática de competitividad y productividad en la aldea global, el término ventaja competitiva resalta a la estrategia como eje administrativo a todo nivel organizacional.

En este contexto la visión estratégica empresarial moderna ha propendido por un enfoque hacia los negocios internacionales como propulsores de desarrollo y crecimiento de las economías nacionales, en especial de aquellas que emergen de su estado en “vía de desarrollo”. El siguiente documento pretende realizar un acercamiento al marco que ciñe la internalización en los negocios internacionales, donde posteriormente se hace énfasis al tipo de organización como eje central en la toma de decisiones en el proceso de entrada al mercado internacional.

### **Teoría de Internalización y negocios internacionales: Una Contextualización**

El nuevo paradigma económico se ha constituido en la consolidación de un marco referencial que enfatice en la teoría de la internalización y su influencia en el constructo de los negocios internacionales, entendiendo que en el campo de la gestión estratégica existe una aparente ausencia del pensamiento teórico de la internalización.

Las primeras declaraciones relativas a la conceptualización de la teoría de la internalización fueron expuestas por Buckley y Casson (1976), (en Rugman y Verbeke 2008, p.157) quienes demuestran que la empresa multinacional organiza actividades internamente, de tal manera que es capaz de desarrollar y explotar ventajas específicas de la empresa (Firm Specific Advantages) en el conocimiento y otros tipos de productos intermedios. Dichas FSA se encaminan a la obtención de conocimiento tecnológico como modo de entrada, mientras que en cuanto al modo de salida, prima la concesión de licencias. De esta manera sus acercamientos conceptuales permitieron demostrar que las imperfecciones del mercado (tanto de bienes y factores) se enfocan de forma significativa a la internalización de empresas multinacionales.

De otro lado Hymer (1960, publicado 1976), contrario a las dominantes explicaciones de economistas sobre la Inversión Extranjera Directa cuyos argumentos la mantenían como una marcada decisión de inversión sobre el diferencial de tasas de interés entre países, la reconoció como una verdadera decisión de carácter estratégico más que como una decisión de mercados financieros.

Dunning (1981) (en Rugman y Verbeke 2008, p 158) por su parte combinó este pensamiento en su “paradigma ecléctico” en el que captura las ventajas de las diferencias de localización entre países y regiones, mientras que la internalización y apropiación de ventajas reflejan a nivel de empresa las decisiones estratégicas y los resultados de las mismas.

Se puede entender que la teoría de la internalización permite a través de una perspectiva institucional confrontar un análisis comparativo con el fin de entender la conducta de las empresas multinacionales. La red entre la matriz, sus filiales o subsidiarias, proporcionan un modo de aplicación de la teoría de la internalización con el propósito de ejecutar la evaluación de costos y beneficios intra o interfronterizos.

La evolución hacia una administración más integradora en gestión de conocimiento, ha implantado estilos de dirección integrador que posibilitan la unificación de los niveles de conocimiento (alta dirección) y acción de la organización (base operativa de la organización), al mismo tiempo que engloba los diferentes modos de conversión de conocimiento: modos de procesos impulsados desde la alta dirección (combinación e interiorización), y modos prevalecientes en procesos impulsados desde la base organizativa (exteriorización y socialización) (Nonaka y Takeuchi, 1995).

En el campo de la teoría internacional, Vernon (1966) encontró que las estructuras organizacionales de las empresas multinacionales en EE.UU se hallaban altamente centralizadas y por ende los procesos de I+D se encontraban concentrados en el país de origen de la empresa, que posteriormente se transferían a la filiales en Canadá y Europa Occidental y finalmente al resto del mundo. De igual manera las investigaciones propuestas por Rugman (1981) encontraron similitudes. Dicha situación permitió afirmar que un factor en el país de origen prevalecía por encima de factores empresariales (Rugman y Verbeke, 2008)

Las empresas más grandes del mundo parecen experimentar dificultades en la obtención de beneficios de la agregación y reducción de los costes, ellas se han adaptado a través de las regiones, en comparación con lo que ocurre en su región. Rugman y Verbeke (2008), afirman que es probable que algunas actividades iniciales se pueden llevar a cabo en cualquier parte del mundo beneficiándose de la disponibilidad general de las ventajas de cada país versus ventajas específicas de la ubicación (LSA), sujetas a las condiciones de que la producción resultante se puede integrar de manera eficiente a la internacionalización de la cadena de suministro de las empresas multinacionales, con actividades posteriores que a menudo se concentran en la región (Ghemawat, 2007).

La ampliación del análisis de las ventajas específicas de la empresa vs la ventajas específicas del país desarrollado por Rugman (1981) permitió sentar la bases conceptuales a este respecto (figura 1), sin embargo es claro anotar que Hymer (1960, publicado 1976) fundamentó el concepto de ventajas específicas de la empresa FSA.; denotando que una empresa con ventajas sobre otras empresas en la producción de un producto particular, también puede resultar rentable para emprender la producción en un país extranjero, en este caso la firma también podría alquilar o vender su habilidad.(en Hymer, 1976, p.26)

En la figura 1 en el eje vertical se encuentran elementos de carácter nacional. Estos involucran la manifestación de factores que si bien son de producción también pueden presentar condicionamientos de la demanda, y pueden del mismo modo concernir con el proceso de desarrollo de conocimiento, con características institucionales o sociales que propendan hacia la expansión al exterior (Rugman y Verbeke, 2008)

El resultado de la matriz, permite una clasificación variada para diferentes propósitos, entre ellos numerosos enfoques para el diagnóstico de actividades en los negocios internacionales.

En la celda 1 de la matriz se encuentra lo referente a la perspectiva común de la economía internacional, en la que por un lado se percibe una debilidad de las ventajas específicas de la empresa, frente a fuertes ventajas concretas del país por ejemplo en acuerdos de salvaguardia, condiciones de costos o factores, proteccionismo, políticas gubernamentales entre otras. Un caso explicable en este sentido es la mayor inversión extranjera directa en China impulsada básicamente por el menor costo de la mano de obra (Rugman y Verbeke 2008, p.162).

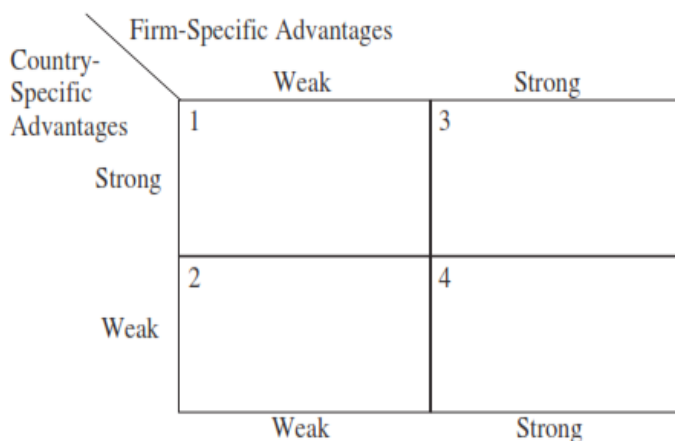


Fig. 1. The Firm and Country Matrix. Source: Rugman (1981), Chapter 8.

Por su parte en la celda 4 se considera una situación inversa, cuyo fundamento está centrado en los recursos. Mientras que las ventajas concretas del país son irrelevantes, las ventajas específicas de la empresa son competentes para el mayor éxito empresarial. Entre estas ventajas se tiene el conocimiento tecnológico patentado, las ventajas de marca y una variedad de capacidades.

En la celda 3 se encuentra fortaleza tanto en las ventajas específicas del país como en las ventajas específicas de la empresa. Es así que las empresas con este tipo de características prefieren una localización que les permita explotar o desarrollar aún más sus ventajas empresariales. Rugman y Verbeke (2008) afirman que:

El principal reto para los estudiosos de la estrategia de negocio internacional es identificar y analizar los diferentes patrones de la recombinação de los recursos en la celda 3, donde las ventajas específicas de las empresas existentes se fusionan con las ventajas específicas de los países, dando lugar a nuevas ventajas específicas de la firma o aumentado estas ventajas, proporcionando a la organización capacidad dinámica empresarial.

La figura 1 puede contrastarse con el modelo OLI de Dunning (1981), en relación a su paradigma ecléctico en el cuál diferencia entre factores de localización (L), factores de internalización (I) y los factores de propiedad (O). (Rugman y Verbeke)

La variable de ubicación (L) mantiene una relación positiva con el eje vertical de la figura. 1. Las ventajas específicas del país pueden cotejarse como ventajas específicas locales como aparece en el paradigma ecléctico para dar una mayor contextualización.

Por su parte en el eje horizontal se encuentran las capacidades únicas de la empresas en relación al paradigma ecléctico (O) e (I), los cuáles se superponen a la gestión de las ventajas específicas locales dentro de la empresa multinacional. Aunque Dunning no se encuentra muy de acuerdo con el acoplamiento de su paradigma a este modelo, como consecuencia en parte a que la amplitud del mismo, va más allá de la teoría de la internalización.

El primer modelo de la teoría de la internalización desarrollado por Rugman (1981) fue basado en la economía y por lo tanto la eficiencia impulsada. Después Buckley y Casson (1976), demostraron que la inversión extranjera directa tiene lugar cuando sus beneficios son mayores que sus costos.

Rugman (1981) establece en el capítulo 2 de su libro un modelo en la elección del modo óptimo de entrada tanto de exportación, inversión extranjera directa, y licencias, añadiendo dentro de las imperfecciones del mercado las regulaciones por parte del gobierno con barreras arancelarias y no arancelarias, ocasionando la segmentación de los mercados nacionales. Dichas imperfecciones pueden ocasionar ineficiencia en los mercados, esto llevó a Rugman a argumentar que la internalización en la práctica, como una base en la eficiencia del enfoque adoptado por las empresas, puede ayudar a compensar los costos económicos ocultos de protección y las normas discriminatorias.

Los postulados de Buckley y Casson (1976) y Rugman (1981), son una base teórica inicial cimentada tanto en el desarrollo como en la eficiencia económica de las ventajas específicas de la empresa para imponerse sobre las barreras naturales y no naturales del mercado. Sin embargo la fundamentación de la nueva teoría de la internalización en investigaciones como las realizadas por Rugman y Verbeke (1992, 2003) quienes exponen la necesidad de un modelo que adopte la organización interna, capacidades de red y adicionalmente centren su atención en ventajas específicas de la empresa con el propósito de fortalecer la estructura de I+D. En este sentido su búsqueda propende por verificar una combinación óptima de ventajas específicas empresariales localizadas y ventajas específicas deslocalizadas.

Levitt (1983), Yip (2002) y otros autores establecen que las ventajas específicas de

la empresa son actividades que se superan en el exterior ocasionando economías de escala generadas por las operaciones internacionales. Sin embargo, los avances recientes de la teoría de la internalización expresan que la deslocalización de las ventajas específicas de la empresa pueden ocasionar dificultades en su transferencia al exterior. En este espectro se hace necesario no solo considerar ventajas de carácter cultural e institucional, es relevante el estudio de la rentabilidad y por ende del costo, siendo importante entender que la incursión transfronteriza implica una reducción de este último pero no su desaparición. El desafío estratégico de hoy, como lo discute Rugman y Verbeke (2003), para una empresa multinacional es lograr el equilibrio correcto entre las ventajas específicas localizadas y deslocalizadas de la empresa. (en Rugman y Verbeke 2008, p.167)

Rugman y Verbeke (2004, 2007) basado en su análisis que la gran mayoría de empresas más grandes del mundo operan de manera regional más que global, intentaron desarrollar una solución regional para sustituir a la inoperante solución transnacional. Sugirieron que la multinacional debe adaptar su estructura organizacional y el enfoque de la gobernabilidad en función de sus puntos fuertes y debilidades, en lugar de tratar de imponer una integración normativa a través de la socialización a todas las filiales siendo las principales unidades de análisis. La realidad es que la mayoría de las grandes empresas multinacionales exhiben debilidades reales al operar fuera de su región de origen por lo que deben adaptar su estrategia y organización para adecuarse a su papel específico en cada región. Por su parte Kogut y Zander (1993) explicaron que la generación de empresas multinacionales radica en que se convierten en un mecanismo de gestión que propende por la creación y transferencia de conocimiento a través de las fronteras. De este modo son tres los elementos que fundamentan esta explicación: la empresa concibe y transfiere conocimiento, posteriormente la transferencia de conocimiento puede ocasionar conocimiento en el futuro y finalmente el contexto en el que emerge el conocimiento se consolida como una plataforma importante tal es el caso del carácter social.

Esto se hace evidente en especial en casos en los que se supone que la tecnología para ser transferida actúa como una plataforma para la expansión futura y por lo tanto puede provocar grandes beneficios para la empresa multinacional. Aquí, los mecanismos de transferencia alternativos a la transferencia interna, deben ser considerados. (Rugman y Verbeke, 2008)

De otro lado, Malhotra y Hinings (2010) en el modelo de Uppsala (U model), como lo indican Johanson y Vahlne (1977), proponen que la internacionalización de una empresa, es un proceso incremental de compromiso en un país huésped. Ellos afirman que la adquisición gradual, la integración y el uso del conocimiento acerca del contexto del país huésped reducen la incertidumbre del mercado, resultando en un patrón de compromiso incremental de éste. El proceso incremental permite a las empresas aprender de la experiencia que ellas adquieren a través de las operaciones diarias y el conocimiento experimentado reduciendo la incertidumbre, percibiendo una expansión subsecuente en el país huésped.

Sin embargo en Malhotra y Hinings (2010) varios académicos han notado que las estrategias de internacionalización de las empresas de manufactura pueden diferir

de las de empresas de servicios debido a las características únicas de estas últimas y los diferentes retos estratégicos (e.g. Aung y Heeler, 2001; Barkema y Drogendijk, 2007, Capar y Kobate, 2003, Eriksson et al., 1997; Erramilli y Rao, 1993; Goerzen y Makino, 2007; Habib y Victor, 1991).

Perspectiva organizacional internacional: producción en masa, producción desagregada y proyectos

Es importante entender que las empresas en la actualidad siguen diferentes métodos de internacionalización, tal es así que la exploración en este campo ha trascendido a los diferentes sectores de la economía, empresas que siguen diferentes patrones de tecnología, producción y desde luego diferentes portafolios de inversión, no sin antes dejar claro que su evolución en el campo internacional también depende del sector en el cuál se encuentran insertas. Dicha situación hace interesante reconocer el tipo de organizaciones que entran en el mercado internacional y concatenar de esta manera su manera de entrada al mercado global.

Dentro de este proceso de internacionalización del modelo organizacional Malhotra, Hinings (2010), consideran necesaria la inclusión de cuatro elementos críticos: el mercado desde al ámbito del cliente; mantenimiento, permanencia continua y crecimiento en el mercado exterior; modos de funcionamiento y presencia física; y finalmente la evolución de los recursos a través de las formas modales y la responsabilidad institucional de progreso en el país huésped; que difieren de acuerdo con los tipos empresariales adoptados.

Bowen, Siehl, and Schneider (1989) por su parte definen tres características de la estructura empresarial estas son: estandarización contra personalización, intensidad de capital contra intensidad de trabajo; y grado alto o bajo de participación de los clientes. Estas definen el supply chain de las tipologías organizacionales específicas, en aspectos relevantes dentro de la infraestructura empresarial (producción, activos, centralidad del cliente en la generación de producto/servicio y finalmente la entrega), permitiendo diferentes combinaciones.

Combinaciones que dan lugar a tres clases de organizaciones: la organización de producción en masa, la organización de producción desagregada y la organización que centra su accionar en proyectos.

Malhotra, Hinings (2010) consideran que las empresas productoras estandarizadas utilizan la salida de la actividad masiva de la producción. Ejemplos son el gran lote de producción, como en la fabricación de empresas de automóviles y los tradicionales procesos continuos en las plantas químicas (Woodward, 1965) y las fábricas de servicios tales como líneas aéreas, transporte por carretera, banca, almacenes automatizados y ventas por catálogo (Schmenner, 1986).

Empresas enfocadas hacia los proyectos, promueven productos personalizados; generalmente en este modo se encuentran las empresas intensivas en conocimiento como es el caso de las empresas de consultoría y de servicios profesionales. La diferencia entre estos dos tipos de empresas (uso intensivo de capital versus uso intensivo de conocimiento), radica en la naturaleza de sus activos.

Mientras que de un lado se puede notar la significativa participación de maquinaria,



equipos, planta física, de otro se nota la dominante contribución de capital humano (personas), donde la experiencia y los servicios particulares se consolidan como el core business. Ahora desde la perspectiva de los clientes en las empresas con complejos procesos de producción en masa existe “distancia”, ya que es preponderante la estandarización en el resultado final (el producto), se concibe más bien una regularidad en entregas y calidad de los productos, manifestando falta de acercamiento al cliente. Para el caso de las empresas de servicios profesionales y consultoría, la intangibilidad del producto final redundante en una activa participación del cliente en el proceso del servicio, lo que lleva a concluir que este tipo de organizaciones tiene una marcada centralización por parte de éste.

En este sentido se da lugar a un tipo de organización intermedia, las cuales mantienen un grado medio de personalización e incluyen procesos productivos no en masa y servicios (restaurantes, hoteles, arrendamientos). Los procesos de producción son desagregados es decir que existe deslocalización de la cadena de valor tal es el caso de tiendas locales, franquicias. Sus principales activos además de ser fijos (maquinaria y equipo) incluyen el capital humano (conocimiento, experiencia) e implica una moderada participación del cliente.

#### La Organización de la producción en masa

Es importante destacar que en la internacionalización de las empresas de producción en masa, es absolutamente determinante la demanda actual y potencial en el país huésped.

Para Malhotra, Hinings (2010) el aumento de la cuota de mercado o aferrarse a los actuales mercados, especialmente en ambientes volátiles, es la ruta para estas organizaciones con el fin de garantizar la continuidad y sostenimiento en el proceso de internacionalización. Esto se logra mediante el desarrollo de una profunda comprensión del mercado, el aprovechamiento a largo plazo de las relaciones con los clientes y proveedores, y el establecimiento de una reputación en el mercado (Hadjikhani, 1997; Johanson y Vahlne, 2009).

Teniendo en cuenta que en el proceso de producción en masa existe uso intensivo de capital y por ende de atributos técnicos, se hace indispensable revisar las ventajas específicas del país en cuanto a recursos con el fin de potencializar las ventajas específicas de las empresas, manifestadas en mayor eficiencia y eficacia.

Otro aspecto interesante en esta vía es en relación a los clientes dado que una mayor o menor participación de él influye en la presencia física de la empresa en el mercado huésped. Dichas consideraciones permiten la toma de decisiones en el modo como avanza la empresa en su proceso de internacionalización como el caso de la exportación o las licencias las cuáles se soportan en el mercado, la mejora en el grado de presencia y un grado alto de incertidumbre. Si aumenta su grado de presencia y disminuye la incertidumbre tendrá sentido por ejemplo un joint venture o un wholly owned venture.

#### La organización de producción desagregada

En el proceso de internacionalización, este tipo de organizaciones centran su entrada en el mercado más específicamente en la exploración de potenciales clientes

en el país huésped. Esta situación ocasiona que la personalización sea un elemento fundamental tanto en la creación como en la entrega del producto o servicio al cliente ocasionando indispensablemente su presencia física en el país huésped. Esta presencia física se configura en puntos de venta.

Estas características particulares se manifiestan en contratos de franquicias siendo la alternativa más favorable, lo que presupone su renovación con el tiempo y la consolidación de mayores puntos de venta. Esta clase de contratos propende por la entrega de un producto o servicio con atributos consistentes y confiables.

Es así que Malhotra, Hinings (2010) la gestión diaria, el control de calidad y el control sobre los activos estratégicos codificados, tales como un sistema de reserva global y el nombre de la marca, se encuentran con la internacionalización de la firma, mientras que el control sobre los activos físicos recae en el propietario del inmueble (Contractor y Kundu, 1998). La empresa internacionalizada ofrece un amplio soporte técnico y de gestión en el sitio (Erramilli, Agarwal, y Dev, 2002).

En cuanto al modo de entrada, cuando existe una alta experiencia internacional e incertidumbre las empresas optarán por el establecimiento de propiedad total de las instalaciones en el inicio de sus operaciones en el país huésped, mientras que se consolidan relaciones en éste, para transformarse en por ejemplo otro tipo de organizaciones como las franquicias.

#### La Organización basada en proyectos

El tipo de empresa basada en proyectos, motiva su internacionalización por un proyecto que es ofrecido a un cliente. Aunque esta presencia depende solamente del tiempo de duración del proyecto, su continuidad en el proceso de establecimiento internacional dependerá de un flujo de proyectos o a través de relaciones dentro de un proyecto que generarán otros que habitualmente son disimiles del original, en este sentido se podría estar hablando de una red.

En cuanto a la relación con los clientes es claro denotar que sus exigencias provocan presencia física en la entrega del producto/servicio final, constituyéndose en un punto clave de ventaja competitiva, aunque en el proceso es indispensable una presencia esporádica de los miembros del proyecto. Para Malhotra, Hinings (2010) el alto grado de centralidad de un cliente en la organización basada en el proyecto refuerza aún más la necesidad de la presencia física de la organización ya que el cliente esta más incluido en el proceso, y a veces es incluso indispensable (Sharma, 1997).

Sin embargo se evidencia Malhotra, Hinings (2010) una variedad de complejas relaciones contractuales multipartidistas, como acuerdos de subcontrato o asociaciones, contratos de joint venture, consorcios y, en algunos casos de los servicios profesionales, tales como la ingeniería y la arquitectura (Eccles, 1981).

Malhotra, Hinings (2010) se podría argumentar que la alta naturaleza emergente del proceso de internacionalización de una organización basada en proyectos hace que el papel de intencionalidad de la gestión (Hutzschenreuter et al., 2007) sea muy importante, tanto organizativa como estratégicamente, en la configuración del

proceso y el ritmo de recursos comprometidos.

Es importante poner de manifiesto que en el escenario mundial está apareciendo otro tipo importante de organización, la organización offshoring. Malhotra, Hinings (2010)

Offshoring es el traslado en el extranjero de las funciones y actividades de apoyo a las operaciones de las empresas local o globalmente (por ejemplo, Doh, Bunyaratavej, y Hahn, 2009; Kenney, Massini, y Murtha, 2009; Manning, Massini, y Lewin, 2008). Tradicionalmente, offshoring se ha asociado con la manufactura de actividades, encajando con el tipo de organización de producción masiva. Sin embargo, más recientemente, el énfasis se ha desplazado a offshoring de los servicios administrativos y técnicos, y los procesos de desarrollo de productos no rutinarios como I + D y diseño de productos (por ejemplo, Kenney et al, 2009; Kuemmerle, 1999; Subramaniam y Venkatraman, 2001).

## **CONCLUSIONES**

La investigación académica posicionó al pensamiento estratégico como una magnificencia en la construcción sistemática de competitividad y productividad en la aldea global, el termino ventaja competitiva resaltó a la estrategia como eje administrativo a todo nivel organizacional.

La visión estratégica empresarial moderna ha propendido por un enfoque hacia los negocios internacionales como propulsores de desarrollo y crecimiento de las economías nacionales, en especial de aquellas que emergen de su estado en “vía de desarrollo”.

La teoría de la internalización permite a través de una perspectiva institucional confrontar un análisis comparativo con el fin de entender la conducta de las empresas multinacionales. Es así que la red entre la matriz, sus filiales o subsidiarias, proporcionan un modo de aplicación de la teoría de la internalización con el propósito de ejecutar la evaluación de costos y beneficios intra o interfronterizos.

Empresas enfocadas hacia los proyectos, promueven productos personalizados; generalmente en este método se encuentran las compañías intensivas en conocimiento como es el caso de las empresas de consultoría y de servicios profesionales. La diferencia entre estos dos tipos de empresas (uso intensivo del capital versus uso intensivo de conocimiento), radica en la naturaleza de sus activos.

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Aung, M. y Heeler, R. (2001). "Core competencies of service firms: A framework for strategic decisions in international markets". *Journal of Marketing Management*, (pp. 619-643)
- Barkema, H. y Drogendijk, R. (2007). "Internationalising in small, incremental or larger steps?". *Journal of International Business Studies*. (pp. 1132- 1148)
- Bowen, D., Siehl, C. y Schneider, B. (1989). "A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing". *Academy of Management Review*. (pp. 75-95)
- Buckey, P. y Casson, M. (1981). "The Optimal Timing of a Foreign direct investment". In *Economic Journal*, (pp. 75 -87)
- Capar, N. y Kobate, M. (2003). "The relationship between international diversification and performance in service firms". *Journal of International Business Studies*. (pp. 345-355)
- Contractor, F. y Kundu, S. (1998). "Modal choice in a world of alliances: Analyzing organizational forms in the international hotel sector". *Journal of International Business Studies*. (pp. 325-357)
- Doh, J., Bunyaratavej, K. y Hahn, E. (2009). "Separable but not equal: The location determinants of discrete services offshoring activities". *Journal of International Business Studies*. (pp. 926-943)
- Doz, Y. (1986). "Strategic management in multinational companies". Oxford: Permagon.
- Dunning, J. (1981). "International production and the multinational enterprise". London: Allen y Unwin.
- Eccles, R. (1981). "The quasi-firm in the construction industry". *Journal of Economic Behavior and Organization*. (pp. 335-357)
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. y Sharma, D. (1997). "Experiential knowledge and cost in the internationalization process". *Journal of International Business Studies*, (pp. 337-360)
- Erramilli, M., Agarwal, S. y Dev, C. (2002). "Choice between non-equity entry modes: An organizational capability perspective". *Journal of International Business Studies*. (pp. 223-242)
- Erramilli, M., y Rao, C. (1993). "Service firms' international entry mode choice : A modified transaction cost analysis approach". *Journal of Marketing*, (pp.19-38)
- Florin, J. y Ogbuehi, A. (2004). "Strategic Choice In International Ventures: A Contingency Framework Integrating Standardization and Entry-Mode Decisions". In *Multinational Business Review Volume 12 Number 2* (pp. 83-109)
- Ghemawat, P. (2007). "Redefining global strategy: crossing borders in a world where differences still matter". Boston, MA: Harvard Business School Press

- Goerzen, A. y Makino, S. (2007). "Multinational corporation internationalization in the service sector: A study of Japanese trading companies". *Journal of International Business Studies*, (pp.1149-1169)
- Habib, M. y Victor, B. (1991). "Strategy, structure, and performance of US manufacturing and service MNCs: A comparative analysis". *Strategic Management Journal*, (pp. 589-606)
- Hadjikhani, A. (1997). "A note of criticisms against the internationalization process model". *Management International Review*: (pp.43-66)
- Hymer, S. (1976). "The international operations of foreign firms: A study of direct foreign investment". Cambridge, MA: MIT
- Hutzschenreuter, T., Pedersen, T. y Volberda, H. (2007). "The role of path dependency and managerial intentionality. A perspective on international business research". *Journal of International Business Studies*. (pp. 1055-1068)
- Kenney, M., Massini, S. y Murtha, T. (2009). "Offshoring administrative and technical work: New fields for understanding the global enterprise". *Journal of International Business Studies*: (pp. 887-900)
- Kogut, B. y Zander, U. (1993). "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational enterprise". *Journal of International Business Studies*, (pp. 625-645)
- Kuemmerle, W. (1999). "The drivers of foreign direct investment into research and development: An empirical investigation". *Journal of International Business Studies*. (pp. 1-24)
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1977). "The internationalization process of the firm : A model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal of international Business Studies*. (pp. 23-32)
- Johanson, J. y Vahlne, J. (2009). "The Uppsala internationalization process model revisited : from liability of foreignness to liability of outsidership". *Journal of International Business Studies*, (pp. 1411-1431)
- Levitt, T. (1983). "The globalization of markets". *Harvard Business Review*, 92-102.
- Malhotra, N. y Hinings, C. (2010). "An organizational model for understanding internationalization processes". *Journal of International Business Studies* (2010) 41, (pp.330-349)
- Manning, S., Massini, S. y Lewin, A. (2008). "A dynamic perspective on next-generation offshoring: The global sourcing of science and engineering talent". *Academy of management Perspectives*. (pp. 35-54)
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). "The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation". Oxford University Press. New York-Oxford.
- Ramírez, L. (2002). "Teoría de Sistemas". Recuperado el 30 de Mayo de 2011 de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060001/Material\\_extra/Teor%C3%ADa%20de%20Sistemas.pdf](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060001/Material_extra/Teor%C3%ADa%20de%20Sistemas.pdf).

- Rugman, A. (1981). "Inside the multinationals: The economics of internal markets". (Reissued by Palgrave Macmillan, 2006). New York: Columbia University Press.
- Rugman, A. y Verbeke, A. (1992). "A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management". *Journal of International Business Studies*, (pp. 761 -772)
- Rugman, A. y Verbeke, A. (2003). "Extending the theory of the multinational enterprise: Internalization and strategic management perspectives". *Journal of international business studies*, (pp. 125-137)
- Rugman, A. y Verbeke, A. (2007). "Liabilities of regional foreignness and the use of firm-level versus country-level data: A response to Dunnig et al". *Journal of International Business Studies*, (pp. 200 -205)
- Rugman, A. y Verbeke, A. (2008). "Internalization Theory and its Impact on the Field of International Business". *International Business Scholarship: AIB Fellows on the First 50 Years and Beyond Research in Global Strategic Management*, Volume 14, (pp. 155-174)
- Schmenner, R. (1986). "How can service business survive and prosper?". *Sloan Management Review*. (pp. 21- 32)
- Sharma, A. (1997). "Professional as agent: Knowledge asymmetry in agency exchange". *Academy of Management Review*. (pp. 758-798)
- Subramaniam, M. y Venkatraman, N. (2001). "Determinants of transnational new product development capability: Testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge". *Strategic Management Journal*. (pp.359-378)
- Vernon, R. (1966). "International Investment and international trade in the product cycle". *Quarterly Journal of Economics*, (pp. 190-207)
- Woodward, J. (1965). "Industrial organization: Theory and practice". London: Oxford University Press
- Yip, G. (2002). "Total global strategy II". Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.



INQUIETUD  
*EMPRESARIAL*





**ANALISIS DEL TURISMO EN LA PROVINICA DE SUGAMUXI  
DEPARTAMENTO DE BOYACA<sup>1</sup>**

ANALYSIS OF TOURISM IN THE SUGAMUXI PROVINCE OF BOYACÁ

**Ana Ruth Angarita Lizarazo<sup>2</sup>  
Karen Orozco Rodríguez<sup>3</sup>**

Para citar este artículo: Angarita, A. y Orozco, K. (2013). "Análisis del turismo en la provincia de Sugamuxi departamento de Boyacá". Revista Inquietud Empresarial. Vol. XIII(1), p.p. 65-82

Fecha de recepción: 25 de noviembre de 2012

Fecha de Aceptación: 2 de marzo de 2013

---

1 Artículo de investigación científica y tecnológica como resultado del proyecto de investigación denominado "Análisis situacional del turismo en la Provinica de Sugamuxi departamento de Boyacá"

2 Administradora de empresas de la Universidad Antonio Nariño. ana.angarita@hotmail.com

3 Administradora de empresas de la Universidad Antonio Nariño. kaluis3110@hotmail.com

## **RESUMEN**

En este artículo se presentan los resultados de una investigación hecha en la Provincia de Sugamuxi del departamento Boyacá en lo referente al desarrollo turístico de la zona, el objetivo se centra en realizar un diagnóstico para conocer el avance socioeconómico que ha generado y las debilidades existentes. Para ello se aplican tres instrumentos, el primero es un cuestionario para turistas en una época de alta afluencia, el segundo es un cuestionario aplicado a restaurantes, hoteles y agencias de viaje y el tercero es una entrevista a un funcionario del gobierno municipal encargado de este sector. Los resultados muestran la gran necesidad de seguir haciendo investigaciones y sobre todo de que sean utilizadas para el diseño de estrategias enfocadas en el fortalecimiento de esta industria.

## **PALABRAS CLAVE**

Turismo, turistas, operadores turísticos, estrategias, matriz DOFA

## **ABSTRACT**

In this article the results of research done in the Province of Sugamuxi Boyacá department with regard to tourism development in the area are presented; the focus is on making a diagnosis for socioeconomic advancement that it has generated and its weaknesses. To do this, three instruments are applied, the first is a questionnaire for tourists at a time of high flow, the second one is a questionnaire administered to restaurants, hotels and travel agencies and the third one is an interview with a local government official in charge of this sector. The results show the great need for further research and especially to be used for design focused on strengthening industry strategies.

## **KEYWORDS**

Tourism, tourists, tour operators, strategies, SWOT matrix

## **INTRODUCCION**

Las diferentes políticas sobre turismo actuales se han centrado en mejorar la competitividad de dicho sector tanto en sus productos como en sus destinos. El trabajo en la competitividad (incluyendo diversas mejoras de infraestructuras, capacitación, plan de seguridad, jornadas empresariales para acercar los esquemas de crédito al usuario del sector), que unido a diferentes campañas promocionales, conducen a un real fortalecimiento de los destinos turísticos más importantes para los colombianos (Kenichi, 2005).

En lo referente al turismo en el departamento de Boyacá, se desconocen los niveles actuales de productividad y competitividad en las empresas del sector, debido a la carencia de investigaciones actualizadas que permitan determinarlos y la falta de integración de clústers y cadenas productivas con la academia y los organismos que tienen dentro de sus objetivos el contribuir al desarrollo regional, para lograr su crecimiento y desarrollo (Comisión regional de competitividad de Boyacá, 2011).

Boyacá es considerado un departamento con un potencial enorme en el sector

turismo ya que su belleza paisajística, costumbres, gastronomía y festividades atraen a turistas nacionales e internacionales; la Provincia de Sugamuxi está ubicada en la zona central del departamento y posee atractivos naturales que fácilmente atrapan los deseos de los turistas.

Sin embargo debido a un inadecuado tratamiento de información, la región ha estado rezagada frente a la promoción en el sector del turismo, la función investigadora y de gestión es incipiente a nivel de las empresas turísticas de Boyacá y en muchas de ellas se carece de los conocimientos y habilidades necesarios para utilizarlas como instrumentos claves para el mejoramiento de la productividad y competitividad. De mantener este comportamiento frente a la dinámica de la economía globalizada y de otras regiones del país, las empresas turísticas de Boyacá se verán avocadas a mayores rezagos que tendrán como consecuencia la pérdida de participación en el mercado, incrementos en el nivel de desempleo y desmejoramiento de la calidad de vida.

La Provincia de Sugamuxi, está conformada por 13 municipios, siendo Sogamoso la capital Turística de la Provincia, la cual ha tenido a través de los años un desarrollo turístico natural, debido a que algunos atractivos como EL Lago de Tota, y el reconocimiento de algunos de sus municipios ha generado movimiento de turistas, sin embargo todavía el sector turístico no es suficientemente relevante en la economía de la región. Para disminuir la incertidumbre y los riesgos que genera la situación actual, se plantea la necesidad de realizar un estudio que permita analizar la situación actual de la Provincia de Sugamuxi con el objetivo de proponer estrategias que permitan describir alternativas a la problemática enunciada.

#### Algunas observaciones sobre el turismo en Colombia

A diario aparecen las innovaciones tecnológicas aplicadas directamente al mundo del turismo, como es el caso de la gastronomía. Un ejemplo puede ser lo que ocurre en Inglaterra en donde empiezan a aparecer establecimientos con robots que hacen funciones de meseros, otros que pueden actuar como chef a velocidades increíbles y a la hora de hacer el pedido se utiliza una pantalla táctil conectada directamente con la cocina o el bar (Balaguera, 2008). Las investigaciones relacionadas con el tema del turismo para el presente documento se han tomado de tres autores que enmarcan el sector turístico como uno de los más promisorios en la economía mundial, existen informes de análisis del sector del turismo, a través la evolución mundial, nacional y departamental. Estos grandes cambios han generado cada vez más la necesidad de empresas, regiones y estados altamente competitivos, para enfrentar los retos de organizaciones que luchan día a día en todos los rincones del mundo por mejorar, para conquistar nuevos mercados y clientes (Rodríguez, 2005).

El turismo por ser una de las actividades económicas que más genera movimiento de personas y capitales en el mundo, se ha visto severamente influenciado por el fenómeno tecnológico, de alta competencia y de globalización referido. Esta situación ha surgido acompañada en los últimos cinco años por un crecimiento acelerado de la actividad turística a nivel mundial, al igual que en el ámbito nacional, superando la crisis ocasionada por la inseguridad y otras variables que se venía presentando desde fines del siglo pasado (Rodríguez, 2005).

Para Colombia la revisión de la competitividad se hace a partir de tres indicadores internacionales de competitividad más usados los cuales son el Índice de Competitividad Global, del Foro Económico Mundial (FEM), el Índice de Competitividad del Institute for Management Development (IMD) de Suiza, y el Índice de Facilidad para Hacer Negocios (Doing Business) del DB. Según los últimos datos, Colombia ocupa en el FEM (2007) la posición 69 entre 131 países; en el IMD (2008), la posición 41 entre 55 países; y en el DB (2007), la posición 66 entre 178 países (Gobernación de Boyacá, 2008). Se observa que no hay una tendencia clara a la mejora en esos indicadores en los últimos años. Sólo en el DB Colombia tuvo una mejora importante en el último año” (Documento CONPES 3527. Política Nacional de Competitividad, 2009).

Una de las últimas investigaciones en el sector turismo la realizó Hernández (2007), quien en su indagación sobre la planificación turística con enfoque productivo y competitivo argumenta que el turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos que resultan del viaje y de la permanencia fuera del domicilio.

De esta manera la planificación del espacio turístico tiene como finalidad el ordenamiento de las acciones del hombre sobre el territorio y se preocupa por resolver armónicamente el efecto de la utilización de los recursos naturales.

## **METODOLOGIA**

Las etapas a seguir para el logro de los objetivos propuestos fueron:

1. Investigación documental en la Cámara de Comercio de Sogamoso, Gobernación de Boyacá, y otras fuentes de tipo secundario (DANE, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, SENA, COTELCO, ACODRES, ANATO, Organización Mundial del Turismo, Consejo Mundial de Viajes y Turismo, Universidades, entre otras).
2. Listado de información necesaria de fuente primaria y diseño de instrumentos.
3. Focalización de empresas muestra (universo).
4. Entrevistas y aplicación de instrumentos.
5. Tratamiento estadístico de la información (Estadística Descriptiva).
6. Reconocimiento de la promoción que existe en los municipios.
7. Construcción de la Matriz Dofa
8. Determinación de estrategias

Para la realización de la presente investigación se emplean tres instrumentos, en primer lugar un cuestionario aplicado a 390 turistas en la época de Semana Santa y divididos de forma estratificada en los municipios que conforman la provincia de Sugamuxi.

El segundo instrumento es un cuestionario aplicado a Operadores turísticos, restaurantes y hoteles. Después de emplear la fórmula para hallar el tamaño de muestra se obtuvo que se debe encuestar 54 hoteles, 78 restaurantes, 21 agencias de viajes. Para la aplicación de las encuestas se hizo un muestreo estratificado para dividir de forma uniforme el número de establecimientos en todas las poblaciones de la provincia del Sugamuxi.

El último instrumento es una entrevista que se le aplica a un funcionario de la alcaldía del municipio de Sogamoso que por ser capital de provincia son los encargados de manejar el fomento del turismo en toda la provincia de Sugamuxi.

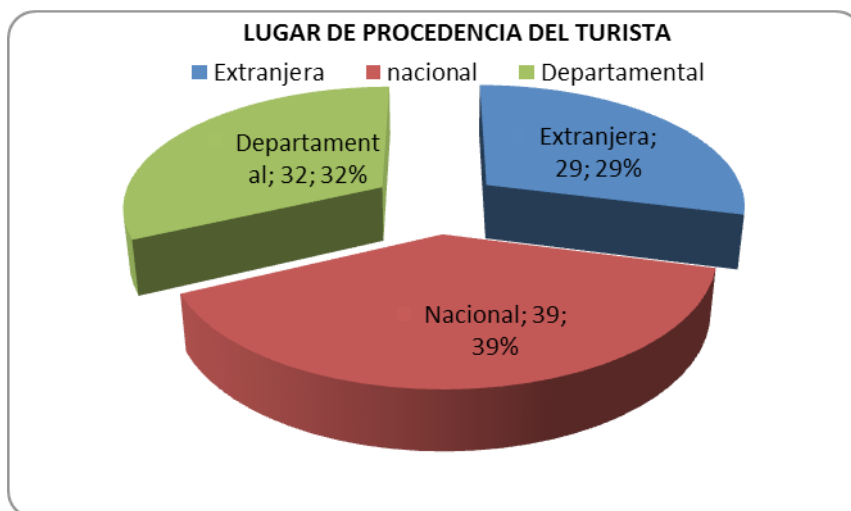
## RESULTADOS

### Encuesta a Turistas

La encuesta fue aplicada a 390 turistas de cada uno de los municipios antes y durante la época de semana Santa, obteniendo el siguiente resultado:

Pregunta 1. ¿Lugar de procedencia?

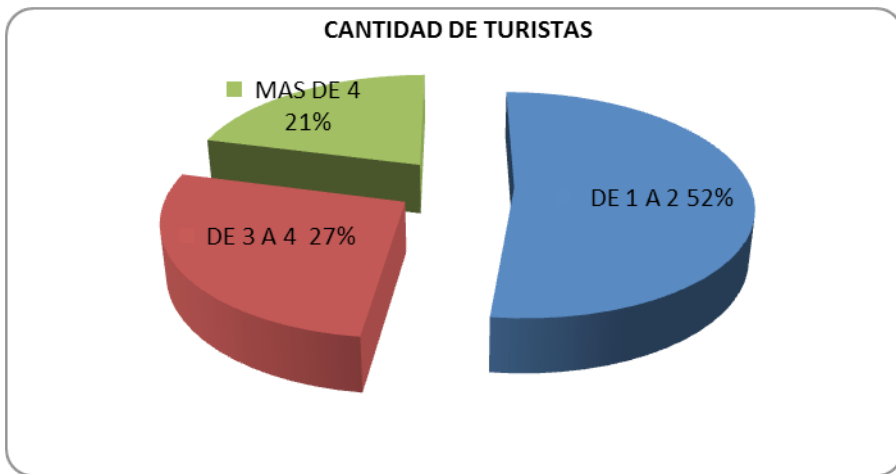
Figura 1. Lugar de procedencia del Turista.



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2. ¿En compañía de cuántas personas viajó?

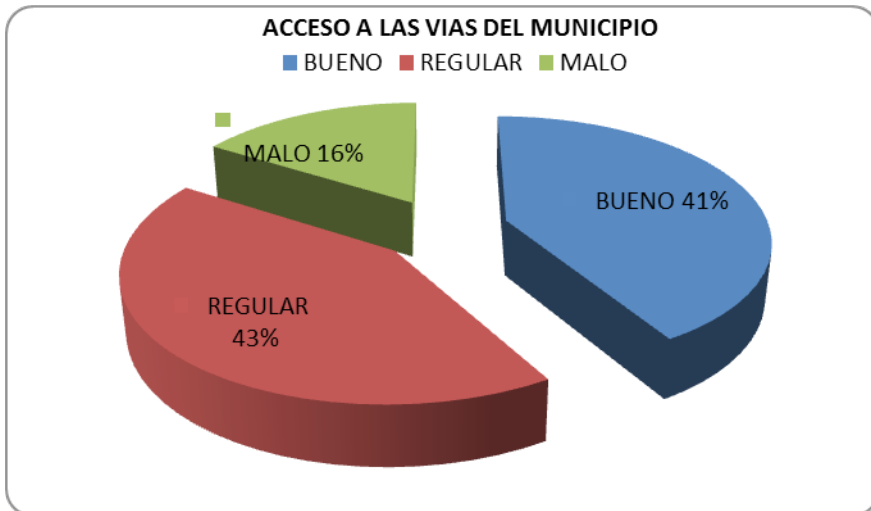
Figura 2. Cantidad de personas que viajan a los atractivos turísticos



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3. ¿Cómo considera que están las vías de acceso al Atractivo Turístico?

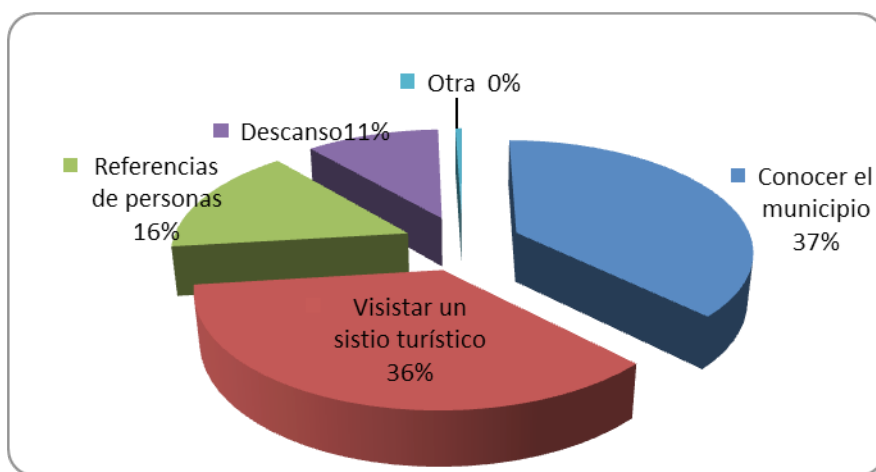
Figura 3. Principales motivos de la visita al atractivo turístico



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4. ¿Qué motivos tuvo para escoger el municipio como destino turístico en esta oportunidad?

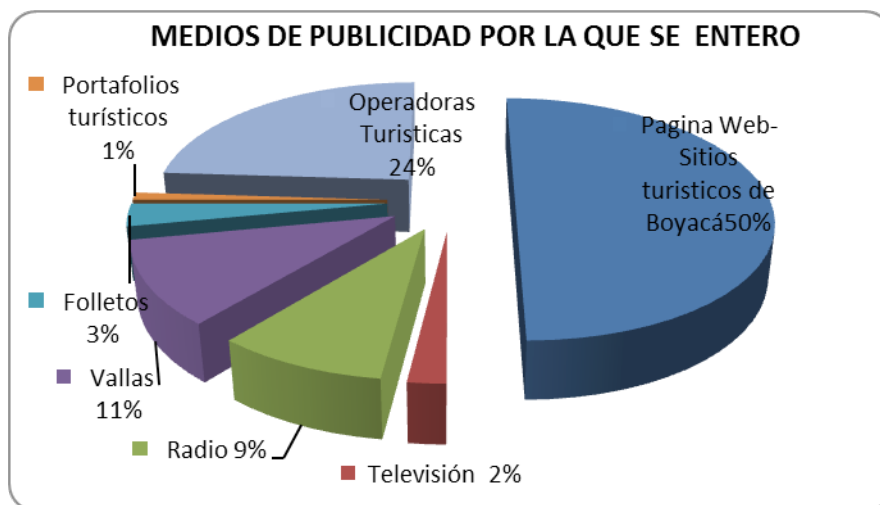
Figura 4. Principales motivos de la visita al atractivo turístico



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 5. ¿A través de qué medio de publicidad se enteró del atractivo turístico?

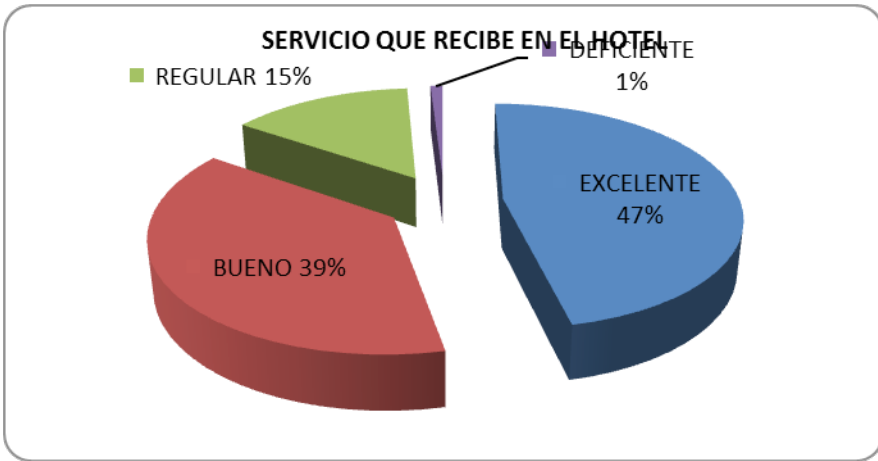
Figura 5. Medios de Publicidad



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 6. ¿Cómo califica el servicio que está recibiendo en el lugar de hospedaje?

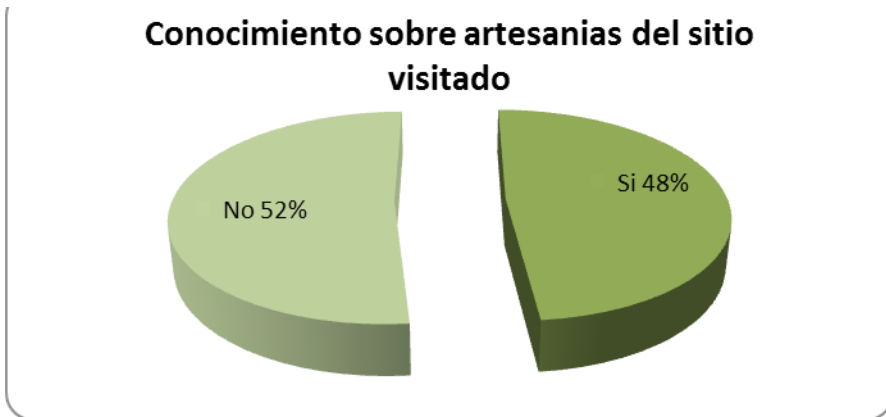
Figura 6. Servicio Turístico



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 7. ¿Conoce usted sobre las artesanías de los sitios turísticos que visita?

Figura 7. Conocimiento de artesanías del sitio visitado

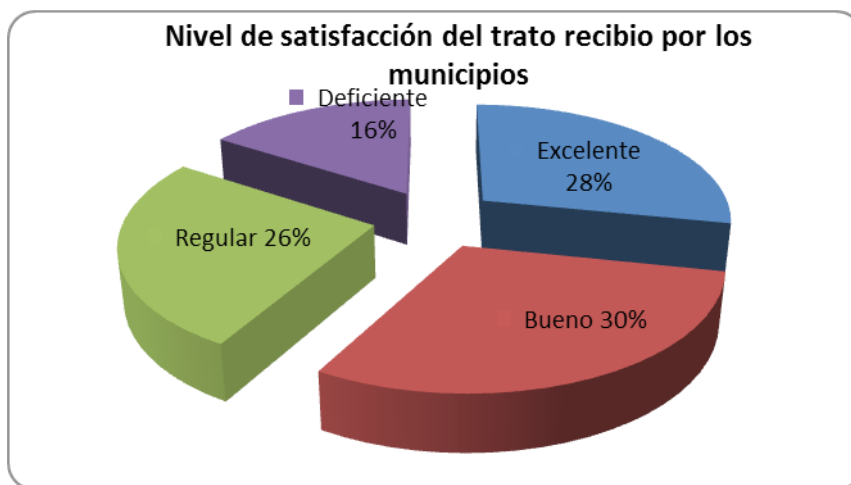


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 8. ¿Cómo califica su nivel de satisfacción de acuerdo al trato recibido durante su estadía en el Municipio?



Figura 8. Satisfacción del trato recibido



Fuente: Elaboración propia

#### Síntesis del cuestionario aplicado

- El 42% de los turistas consideran que las vías de acceso se encuentran en regular estado.
- El 37% de los visitantes turísticos tienen motivos específicos frente a conocer el municipio y su cultura y en un 36% en cuanto a visitar un sitio en particular.
- Los medios de publicidad más reconocidos son las páginas web Boyacá turística en un 50%, y el otro medio más empleado es la conexión con las operadoras turísticas en un 24%.
- El 46% de los visitantes ha manifestado que el servicio es excelente y el 39% bueno, el 15% regular y el 1% deficiente.
- El 52% de los visitantes no tiene un conocimiento específico sobre las artesanías del municipio y el 48% si, por la promoción vista en los diferentes medios de comunicación.
- Para un 30% el nivel de satisfacción es bueno, el 28% excelente y el 26% regular, así como el 16% deficiente, lo cual indica que la satisfacción del turista tiene un nivel aún débil.

#### Encuesta Operadores Turísticos, restaurantes y hoteles.

La encuesta se aplicó a 54 hoteles, 78 restaurantes, y 21 operadores turísticos de la Provincia de Sugamuxi, matriculados en la Cámara de Comercio de Sogamoso, así como también en los municipios donde no existen estos operadores, se aplicó a la oficina de Desarrollo y Ambiente como primer promotor del turismo del Municipio.

Tabla 1. Distribución de la muestra por municipios

MUNICIPIO	HOTELES	RESTAURANTES	OPERADORES TURISTICOS
AQUITANIA	11	15	3
CUÍTIVA	2	2	1
FIRAVITOBA	1	3	2
GÁMEZA	1	3	2
IZA	8	11	2
MONGUA	2	3	1
MONGÚJ	6	6	1
NOBSA	6	8	1
PESCA	2	4	1
SOGAMOSO	9	15	4
TIBASOSA	3	3	1
TÓPAGA	2	3	1
TOTA	1	2	1
TOTAL	54	78	21

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 1. ¿El municipio cuenta con guías turísticos?

Figura 9. Guías turísticos



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2. ¿El turista expresa satisfacción por la atención prestada?

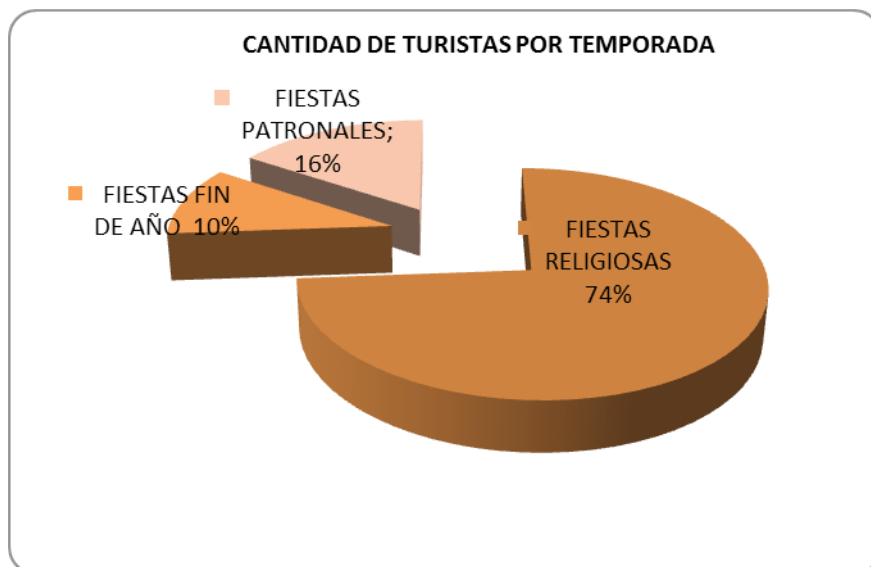
Figura 10. Satisfacción expresada por el turista



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3. ¿Qué temporadas considera de mayor afluencia de turistas en el municipio?

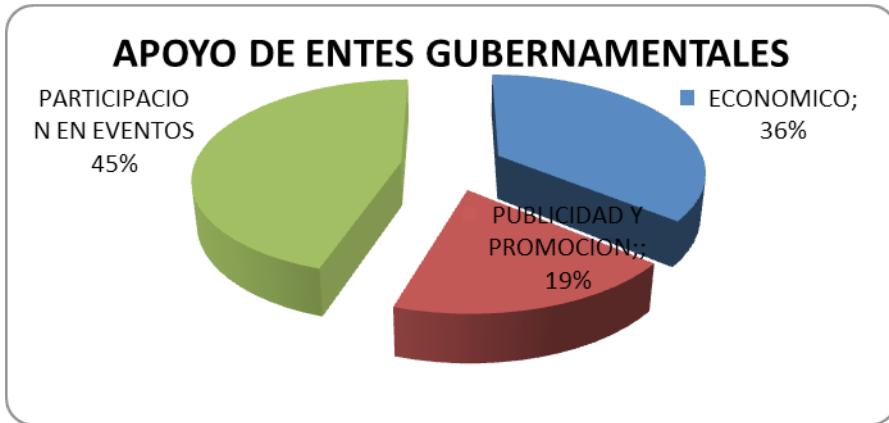
Figura 11. Temporadas



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4. ¿Cuál ha sido el apoyo que le han brindado los entes gubernamentales para el desarrollo de su actividad?

Figura 12. Apoyo de entes gubernamentales



Fuente: Elaboración propia

Síntesis del cuestionario aplicado

- El 97% de los Municipios que conforman la Provincia de Sugamuxi no cuentan con guías turísticos que faciliten la información a los visitantes
- El 83% de los turistas no expresan la satisfacción y el 17% si la expresa, lo cual indica que no se conoce con precisión si se va satisfecho.
- La temporada de mayor afluencia de turistas está dada en un 74% durante fiestas religiosas, el 10% en fin de año y fiestas patronales el 16%, esto demuestra claramente que el turismo que tiene la Provincia es Religioso y de vacaciones.

Conclusiones entrevista secretario de desarrollo y turismo.

- La oficina de Turismo de la provincia del Sugamuxi se encuentra dentro de la dependencia de la Secretaria de Desarrollo y medio ambiente.
- El Municipio de Sogamoso por ser capital de provincia mantiene una información escasa sobre el número de turistas que lo visitan, sin embargo con la Cámara de Comercio de Sogamoso y la Secretaria de Turismo de Boyacá se han realizado avances sobre el tema.
- Los proyectos y propuestas se estudian a través de un canal como son la presentación de propuestas a la Secretaria de Desarrollo, sin embargo aún están en estudio. Se han implementado algunos proyectos en convenio con la policía y los Colegios como el Integrado frente a la señalización e información turística.
- La Alcaldía de Sogamoso se integra mediante la instancia del Concejo Provincial de Turismo, pues Sogamoso hace las veces de secretaría técnica del comité y además de ello está conformado por un representante de la secretaria de Turismo de Boyacá, un representante del sector de artesanías, un vocero de las operadoras turísticas, un representante del transporte en turismo, un representante del gremio hotelero, un representante de las Alcaldías que

conforman la Provincia de Sugamuxi, un representante de Corpoboyaca.

- Los canales que se utilizan para presentar propuestas y proyectos para el desarrollo turístico del Municipio y la Provincia de Sugamuxi son: Concejo Municipal, Oficina de turismo y cultura del Municipio, Secretaria de Turismo de Boyacá con el acompañamiento del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, así como ASOCENTRO que es la Asociación de Cámaras de comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso.
- Los eventos en los cuales participan son: La feria de ANATO, capacitación al gremio turístico realizado en conjunto con la gobernación de Tunja y la Universidad Externado de Colombia, rueda de negocios, organizada por ASOCENTRO, expovitrina en Corferias.

#### Síntesis general del diagnóstico

Debido a que el turismo necesita un desarrollo planificado, y teniendo en cuenta que se debe partir de un diagnóstico sobre la situación actual, fue necesario recurrir a diferentes fuentes de información como la encuesta a turistas, restaurantes, agencias de viajes, operadoras y hoteles, así como la entrevista al secretario de Desarrollo del municipio de Sogamoso quien hace sus veces de Secretario técnico en el Comité Provincial de Boyacá, arrojando la siguiente información.

- Las vías carretables de acceso al departamento se encuentran en regular estado.
- Las carreteras de los municipios se encuentran en muy regular estado sobre todo hacia los atractivos turísticos.
- La señalización en los municipios frente a los atractivos turísticos no se acondiciona a brindar una información adecuada al visitante y en algunos municipios no existe.
- La ausencia de promoción turística a través de medios efectivos ha mantenido a las operadoras turísticas trabajando hacia destinos fuera de la Provincia y los atractivos turísticos no son tomados como destinos a nivel Nacional.
- El turista no puede acceder a una ruta ni tampoco a información adecuada para visitar los atractivos turísticos en todos sus niveles.
- Los entes gubernamentales no se pronuncian eficazmente frente a las debilidades del sector turismo, la única entidad que realiza estudios en este sector es ASOCENTRO, Sena y la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia seccional Duitama.
- El turismo que se aplica a la Provincia de Sugamuxi es el natural y religioso, las festividades en algunos municipios se han nombrado por medios tecnológicos como la televisión, sin embargo no es suficiente para atraer a los turistas.
- No se aplican las tecnologías adecuadamente para mantener una base de datos actualizada y oportuna para los entes del sector turístico.
- No existen proyectos a nivel municipal que actualmente se estén implementado frente al sector turismo.
- Los servicios turísticos requieren una intervención en la capacitación de atención al cliente y organización de eventos que puedan fortalecer y atraer a los turistas con el propósito de satisfacer sus expectativas.

- No se aprovechan las bondades de los senderos ecológicos, en su gran mayoría no los conoce sino el habitante del Municipio, pero el visitante no tiene información sobre ellos, lo cual dificulta que se tenga en cuenta para que el turista lo visite.
- Actualmente se realizan reuniones para integrar el Plan estratégico, aún no se ha logrado, esto debilita la economía en este sector.
- El turista realiza su visita solo en temporadas altas, no es permanente, por lo tanto el sector no ha tenido un verdadero desarrollo.
- Existen municipios que no poseen una infraestructura hotelera apropiada para hospedar a los visitantes.
- Los municipios donde existen atractivos frente a la recreación y eventos culturales que ha sobresalido en los últimos años es Tibasosa.
- La provincia de Sugamuxi ha tenido a través de los años un desarrollo turístico que ha crecido por si solo, debido a que algunos atractivos como el Lago de Tota, el Museo Arqueológico (Templo del Sol), las peregrinaciones a Morca, el atractivo de Parque de Guatica, las festividades de los municipios como las de Nobsa con el Festival de vallenato, las Fiestas del Sol y del Acero en Sogamoso, el Festival del Vino, sin embargo todavía el sector turístico no es suficientemente relevante en la economía de la región, lo cual no ha impulsado la empleabilidad en la región.
- Los empresarios que han visto una oportunidad en el turismo han ido incursionando en diferentes convenios como es el caso de los hoteles Decameron en los municipios de Sogamoso, Aquitania e Iza. Sin embargo no ha tenido apoyo de los entes gubernamentales, trabajan con Cámara de Comercio y Operadoras turísticas en convenio con las agencias de viajes.
- Se ha visto que individualmente los municipios trabajan por sus propios medios lo cual dificulta que haya un desarrollo propicio y asertivo en el sector del turismo de forma conjunta, ya que este necesita: infraestructura vial, señalización, información oportuna y adecuada al turista, manejo de la Tics, promoción y publicidad, infraestructura propia de los hoteles, restaurantes y agencias de viajes, así como también el mejoramiento de la atención al cliente y creación de eventos organizados para el turista.

Tabla 2. Listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Del segmento del mercado en el sector turismo los viajeros que visitan la provincia provienen de origen Nacional y Departamental. 2. Los atractivos naturales, culturales y religiosos son los más visitados en la provincia 3. La afluencia de turistas se cautiva en	1. Al encontrar destinos turísticos con mejor infraestructura hacen que los turistas prefieran otros destinos. 2. Falta de capacitación al personal de servicio en los hoteles, restaurantes y atractivos, frente a la atención cliente y propuestas para eventos que capturen el interés del turista.

<p>algunos municipios por el reconocimiento de las actividades por temporadas como la de vacaciones, fiestas religiosas, patronales, navidad y fin de año.</p> <p>4. El turismo se encuentra dentro de las locomotoras del plan de desarrollo es por esto que se cuenta con el apoyo de la gobernación de Boyacá para la implementación de proyectos creados por el Consejo Provincial de Sugamuxi en el sector turismo.</p>	<p>3. Falta de organización en la comercialización de artesanías para promocionar los productos al turista.</p> <p>5. Falta campo de acción y remuneración a los profesionales de este ramo, para que ejerzan dentro de la provincia y no se vean obligados a desempeñarse en otros departamentos.</p> <p>6. Los empresarios Boyacenses no cuentan con el apoyo económico (préstamos, y demás medios de financiación) y de capacitación para invertir en proyectos turísticos.</p>
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>1. La deficiente infraestructura y los escasos atractivos lúdicos del sector en cuestión en la provincia hacen que sea poco escogida como destino turístico.</p> <p>2. Falta de divulgación y motivación sobre las diferentes modalidades de turismo que se pueden desarrollar en la provincia estudiada, puesto que sólo se explota el turismo religioso y natural.</p> <p>3. Gran parte de los municipios de la provincia no cuentan con hoteles y restaurantes adecuados para atender al visitante; lo cual genera inconformidad y corta permanencia del turista en los municipios.</p> <p>5. No se invierte en promoción y publicidad ni en medios de comunicación apropiados para generar un impacto en el deseo de visitar los municipios de la Provincia de Sugamuxi.</p> <p>6. La cultura de atención al cliente aún es muy incipiente lo que hace que el turista pierda el interés en regresar.</p> <p>7. La señalización en las vías principales es buena, pero al interior de cada municipio</p>	<p>1. El gobierno de Boyacá a través de la sectorial de desarrollo económico adelanta el programa Diseñando a Boyacá, para el fortalecimiento del sector artesanal, mediante la valoración del artesano Boyacense como agente de identidad cultural y desarrollo local.</p> <p>2. El auge del ecoturismo a nivel mundial es una oportunidad para la Provincia de Sugamuxi, pues cuenta con: un bodegón paisajístico único y diverso: lagunas, lagos, ríos, cascadas, peñascos, rocas enormes de gran impacto, espesa vegetación, playa, senderos y flora exuberante.</p> <p>3. Con las oportunidades ofrecidas por el tratado de libre comercio TLC, se implementan proyectos orientados a atraer al visitante extranjero, en cuanto a la inversión y al destino turístico.</p> <p>4. Dentro del presupuesto departamental se involucran los municipios de la Provincia de Sugamuxi para el mejoramiento de la infraestructura de las vías con el objetivo de acceder con mayor facilidad a los atractivos turísticos en los cascos rurales.</p>

Fuente: Elaboración propia

## Estrategias

La provincia de Sugamuxi, es una bella región que conecta 13 municipios con características físicas, sociales y comerciales diferentes, que ofrecen a los visitantes una variedad de atractivos, muchos de ellos únicos en el país, y por lo cual ha desarrollado una actividad turística.

A través de la Matriz Dofa se plantean acciones alternativas que tienen como objetivo dinamizar el sector y permitir que el turismo sea una fuente de ingresos para la región.

La provincia de Sugamuxi cuenta con un potencial grande para el desarrollo del turismo pero para llegar a ser un destino competitivo necesita del aporte de todos: la sociedad en general, el Estado y los empresarios, pero sobre todo de la integración de los municipios que la conforman.

Los puntos críticos que la DOFA arroja son:

- Falta de promoción y publicidad apropiada de los atractivos turísticos que poseen los municipios de la Provincia de Sugamuxi.
- No existe una participación suficiente de los entes privados y públicos en la concertación de políticas en el sector turístico.

- Bajo nivel de la cultura en cuanto a los servicios turísticos y el capital humano capacitado para satisfacer al turista integralmente.
- La deficiencia en la Infraestructura vial y la señalización a nivel de acceso rural para acceder y orientar a los atractivos específicos de cada uno de los municipios de la Provincia de Sugamuxi.
- No existe una organización del comercio artesano para presentar un producto que motive al turista a llevarlo por su valor artístico, cultural y autóctono.
- Las lúdicas recreativas orientadas hacia el turismo son escasas por lo tanto no capturan el interés del turista y se pierde la oportunidad de enganchar al visitante en la dinámica del turismo recreativo.
- En la Provincia de Sugamuxi no se ha desarrollado el turismo ecológico, desaprovechando así la mayoría de senderos y sitios naturales, con condiciones para su impulso lo que no permite dinamizar de un segmento del mercado turístico.

Objetivo general de la estrategia

Fortalecer la dinámica del sector turístico de la Provincia de Sugamuxí, a través de alternativas que generen participación y competitividad.

Objetivos específicos y estrategias

1. Fortalecer la capacidad receptora de los municipios de la Provincia de Sugamuxi, como elemento de calidad para el destino turístico

**Estrategias**

- Promocionar los atractivos turísticos de la Provincia de Sugamuxi, a través de las WEB: Redes sociales, Facebook, Twitter, Páginas de Alcaldías, etc.
- Realizar un proceso de sensibilización para los habitantes de la Provincia de Sugamuxi, a nivel de cultura ciudadana, turística y ambiental.
- Realizar una propuesta frente a la capacitación de servicio al cliente, organización de eventos y guías turísticos con el objetivo cubrir la necesidad de atender al turista satisfactoriamente y que las personas que se involucren obtengan una fuente de empleo.

2. Reconquistar la memoria histórica y cultural de la Provincia de Sugamuxi, para capturar el turismo cultural

**Estrategias**

- Plantear programas de fortalecimiento de las actividades culturales de los Municipios, como apoyo a la dinámica turística.
- Realizar alianzas con entidades de orden Departamental y Nacional, para la creación de un centro documental cultural de la Provincia.
- Proponer un Plan de recuperación, adecuación y mantenimiento de los atractivos turísticos urbanos y rurales de cada Municipio. Con la participación de los sectores públicos y privados.



- Atraer entidades para desarrollar rutas o recorridos en cada Municipio, acordes con el producto turístico Provincial.
- Incorporar los guías históricos o los llamados cuenteros para atraer la atención del turista con los orígenes de los municipios.

## CONCLUSIONES

La Provincia de Sugamuxi se caracteriza por estar ubicada en un zona estratégica para el desarrollo turístico, sin embargo la promoción del turismo no ha sido apoyado por el conglomerado de los ciudadanos que la componen, los esfuerzos que dinamizan no son suficientes, pues el territorio posee riqueza natural, eventos, festividades y atractivos que se han mantenido ausentes en la publicidad y por ello la valoración real turística no sobresale.

Del resultado de las encuestas se concluye que la Provincia de Sugamuxi posee gran diversidad de atractivos naturales, culturales, religioso que se están desaprovechando debido a la deficiente infraestructura en vías de acceso en los cascos rurales de los municipio hacia los atractivos, hoteles, restaurantes y agencias turísticas, así como la publicidad empleada por los municipios, el servicio al cliente es deficiente, no se manejan estadísticas turísticas, no se cuenta con guías turísticos y la afluencia del turismo se caracteriza en temporadas como semana santa, festividad de fin de año y vacacional.

A través de la matriz DOFA se encontró que la Provincia de Sugamuxi posee diversidad de Fortalezas que no son aprovechadas y generan amenazas que no permiten el crecimiento del sector turístico en los municipios que la conforman. El turismo de la Provincia de Sugamuxi no trasciende y se queda en solos intereses de un puñado, por ello no se evidencia un desarrollo progresivo, sino más bien distante y no genera las dinámicas socioeconómicas que podrían apoyar el fortalecimiento de los sectores directamente asociados al turismo de diferente tipo.

Entre las debilidades que presenta la Provincia de Sugamuxi se puede nombrar la falta de promoción y publicidad apropiada teniendo en cuenta los medios que ofrece la globalización del turismo como Folletos digitales, Revistas turísticas y empleo de técnicas para vallas que permitan una cobertura oportuna para los atractivos turísticos de los municipios.

Así mismo uno de los mayores obstáculos que presenta la Provincia de Sugamuxi es poseer una infraestructura apropiada en las vías, señalización y capacidad de respuesta en la parte hotelera y atención al turista. Es apremiante llamar la atención de las entidades públicas y privadas frente al sector turismo ya que la Provincia de Sugamuxi posee un potencial que está relegado por que no se implementan las estrategias que se han trazado y se evidencia en no superar las dificultades de este sector en cuanto a la competitividad y la oportunidad que tiene de desarrollar los tipos de turismo que pueden progresar si se les diera mayor atención. La formación turística se está fugando del departamento por que la actividad turística no les ofrece una visión de globalización de la economía, para aprovechar el enorme potencial que se presenta en el turismo a nivel nacional e internacional.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Balaguera, A. (2008), Libro Turístico de competitividad en Boyacá. . Ed. 1.p.23
- Cámara de Comercio Tunja, Duitama, Sogamoso. (2007). Boyacá en Cifras. Tunja: Planeación.
- Comisión regional de competitividad de Boyacá. (2011). “informe de gestión final”. Recuperado 25/02/2012 de: [www.adelboyaca.com/download45/index.php?file=11&sort=1](http://www.adelboyaca.com/download45/index.php?file=11&sort=1)
- Documento CONPES. (2008). Política nacional de competitividad y productividad. Recuperado 20/06/2011 de: <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/competitividad/2008/Conpes3527.pdf>
- Gobernación de Boyacá, (2008).Plan Regional de competitividad de Boyacá 2008-2032
- Hernández, E.(2007) Planificación Turística. Enfoque metodológico. Edit. Trillas. 18-20 pp.
- Kenichi, Ohmae. (2005). El Próximo escenario global. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Rodríguez, A. (2005). Caracterización Ocupacional del Sector Turismo. Bogotá: SENA. Centro Nacional de Hotelería y Turismo. Mesa Sectorial de Turismo.



INQUIETUD  
*EMPRESARIAL*



**EXPERIENCIAS EN EL USO DE SIMULADORES EMPRESARIALES PARA LA  
FORMACION DE ADMINISTRADORES DE EMPRESAS <sup>1</sup>**

EXPERIENCES IN THE USE OF BUSINESS SIMULATOR FOR BUSINESS  
MANAGERS TRAINING

**Oscar Gutiérrez Molina<sup>2</sup>**

Para citar este artículo: Gutiérrez, O. (2013). “Experiencias en el desarrollo de competencias administrativas desde la simulación empresarial”. Revista Inquietud Empresarial. Vol. XIII(1), p.p. 85-99

Fecha de recepción: 11 de mayo de 2013  
Fecha de Aceptación: 15 de junio de 2013

---

<sup>1</sup> Este escrito corresponde a un artículo de reflexión, el cual presenta resultados de investigación sobre el tema específico, desde la perspectiva analítica del autor. Hace parte de la línea de investigación Pensamiento Administrativo y Gestión en las Organizaciones Públicas y Privadas, del Grupo de investigación PODER.

<sup>2</sup> Administrador de Empresas, estudios doctorales en Dirección de Empresas, Universidad de Salamanca. Profesor Titular Escuela de Administración de Empresas de la UPTC – Tunja oscar.gutierrezm@uptc.edu.co

## RESUMEN

Este artículo pretende describir las experiencias acumuladas en el uso de los simuladores empresariales, como herramienta para acompañar el desarrollo de la cátedra especializada, incluida en el currículo, para la formación profesional de administradores de empresas de la universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Se detallan algunas características de las aplicaciones utilizadas en el aula y se narran las experiencias derivadas de su aplicación didáctica junto con la importancia de su uso como instrumento para acercar la teoría a la práctica en la dirección y gestión de las empresas, la cual será de utilidad para los estudiantes quienes verán reflejados sus conocimientos en organizaciones de la región

## PALABRAS CLAVE

Simulación, formación profesional, gestión, competencias administrativas.

## ABSTRACT

This article tries to describe the cumulative use of business simulators experiences as a tool to support the development of specialized chair, included in the curriculum for the training of business managers of the Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Some characteristics of the applications used in the classroom are detailed and experiences from their educational application are narrated along with the importance of their use as a tool to bring the theory to practice in the conduct and management of enterprises, which will be useful for students who will reflect their knowledge in organizations of the region.

## KEYWORDS

Simulation, training, management, administrative skills.

## INTRODUCCIÓN

Los simuladores aparecieron a mediados del siglo anterior, como respuesta a las necesidades de formar profesionales en ciertas actividades de alto riesgo, que permitieran precisamente reducir el costo elevado que representaba la enseñanza "in situ". En la década de los 60 la industria aeronáutica incluyó como parte fundamental para la formación de pilotos, el uso de simuladores.

El motor intelectual de su uso se asigna a la contribución de John Dewey en su obra "Education and Experience", en donde argumentaba en contra del exceso de teoría. A partir de esos momentos se inicia una construcción y uso de simuladores como instrumento de apoyo para la formación, cuyo desarrollo de contenidos y funcionalidades ha venido y continúa recibiendo contribuciones valiosas para ofrecer versiones cada vez mejoradas e impulsadas por los avances en materia de tecnología y en la introducción de las Tics como parte de los procesos de enseñanza.

El presente artículo presenta en la primera parte un recorrido por la forma como se generalizó el uso de simuladores en la capacitación gerencial, en la segunda una descripción de las diferentes etapas en las cuales se han utilizado diferentes aplicaciones de simulación empresarial así como algunas de sus características

más importantes y una tercera donde se narran las experiencias más significativas derivadas del uso de dichos simuladores.

#### Los simuladores empresariales

Un Simulador empresarial es un modelo de emulación del comportamiento de un mercado que se materializa en una herramienta orientada al entrenamiento de aptitudes, toma de decisiones y habilidades gerenciales. (<http://www.praxismmt.com/spanish/>)

Para el año de 1964 según Bass, diseñador de un simulador especialmente interesante (U. of Pittsburg Production Organization Experiment), existían en el medio más de 100 simulaciones. (Bass, 1964).

Quizá a partir de los 80 podría decirse que los simuladores se introdujeron formalmente en las Escuelas de Negocios, como una herramienta para mejorar la oportunidad de vivenciar sin mayor costo, la experiencia de tomar decisiones asociadas con el funcionamiento de las empresas. Desde entonces han sido muchas las versiones, modelos, aplicaciones y tamaños que han invadido la oferta de este tipo de programas. Tanto que los simuladores son el estándar de acreditación impuesto por la American Association of Collegiate Schools of Business (AACSB) al exigir que el plan de estudios de los MBA debía concluir con un curso integrador de Estrategia y Política, un curso ideal para el uso de simuladores y en donde se ha concentrado su uso (Pratt, 1967).

Sin embargo, vale la pena anotar que la gran mayoría de las aplicaciones comerciales, no pasan de ser meros juegos o construcciones lúdicas que si bien en algo contribuyen a desarrollar algunas capacidades, no llegan al fondo del interés en la formación del Administrador de Empresas.

De otra parte, el área de la gestión de contenidos es uno de los campos más productivos en cuanto al número de investigaciones e innovaciones en curso. Los estudios se centran en mejorar la eficacia y la eficiencia de la información y el conocimiento que circula en un entorno electrónico de una organización, a partir de la definición de sistemas “informáticos”, el diseño de gestores de contenidos, los modelos de arquitectura de información, la creación de repertorios de información, etc. (Lara Navarro, 2007).

En el contexto de métodos de aprendizaje, Empower™ una compañía especializada en capacitación integral, señala que los simuladores empresariales se plantean, como un juego, pero no es un simple juego. Este método es utilizado como una herramienta dinámica de formación, que es tanto más instructivo cuanto más fielmente reproduzca las condiciones del mercado y la competencia. Un simulador empresarial genera respuestas en función de las decisiones que introducen los equipos competidores. (Empower, 2012)

Cada equipo que decide tomar parte del juego necesita, para llevar su empresa al éxito, gestionar en un entorno turbulento, donde debe aprender a reaccionar ante el cambio. Frente a un mercado en continuo movimiento, resulta tentador tratar de buscar refugio en formas de gestión burocrática, o en seguir al pie de la letra lo que puede leerse en los libros. El objetivo del simulador no es “divertir” a los jugadores, sino enfrentarles, de un modo “entretenido”, a nivel de laboratorio (sin

costes reales), a situaciones gerenciales que deben aprender a resolver. (Empower, 2012).

Un simulador empresarial coloca virtualmente a los participantes en el lugar del equipo gerencial de una empresa, exigiéndoles la toma de decisiones propias de la conducción del negocio, brindándoles una respuesta inmediata de los resultados obtenidos. La seguridad y confianza adquirida a través de sucesivas decisiones, facilita la inmediata transferencia de la experiencia adquirida a la gestión real de la empresa. (Empower, 2012)

Los simuladores pueden clasificarse en:

- Generales: están orientados a mostrar el uso de las estrategias a nivel de negocios y las principales decisiones que debe tomar la dirección general de una empresa. Se destacan: Business Policy Game, Business Strategic Game, CEO, Threshold y el Multinational Management Game.

- Específicos: están enfocados a asimilar las actividades de un área específica de una empresa como marketing, finanzas y producción. Los simuladores más destacados orientados al marketing son: Marketing Game y Marketing Simulation; a finanzas, Fingame; a finanzas internacionales, Forad; para los negocios internacionales Intopia, entre otros (Empower, 2012).

El uso de los simuladores en el programa de Administración de Empresas

Acogiendo el reconocimiento a la utilidad de los simuladores para mejorar la formación de administradores y la necesidad de actualizar el currículo, la Escuela de Administración de Empresas de la UPTC inicia un proceso de revisión y ajuste para tener una respuesta más efectiva a las demandas del entorno. Es así como para el año 1993 se involucran nuevas asignaturas que orientarán el programa hacia las tendencias y campos del saber vigentes y con proyección a futuros estadios de ejercicio profesional. Allí aparece la Simulación y Juegos Empresariales, como asignatura integradora.

Pero además, la estructura curricular se ajustaba a la tendencia señalada por Salas cuando escribió:

La tendencia que ha seguido la educación en el último siglo ha sido el otorgarle cada vez mayor protagonismo al estudiante en su proceso de formación. Por ello el hecho de pretender que el estudiante conozca el medio, se conozca a sí mismo, conozca los conocimientos y la manera más adecuada para llegar a ellos; implica todo un proceso de aprendizaje autónomo en el que él aprenda a aprender; siendo éste un requisito para la formación por competencias. (Salas, 2005)

En reformas curriculares posteriores y hasta la fecha se ha introducido la orientación para formación por competencias, como respuesta particularmente a las directrices del Ministerio de Educación de Colombia, quien desde el año 2008 ha insistido en esa orientación, como un lineamiento de carácter obligatorio.

Se pueden definir las competencias como un saber hacer en un contexto dinámico de un sujeto con capacidad de creatividad, adaptación y asimilación de lo nuevo, en situaciones concretas, lo que en última instancia se reduce a “sujeto que idóneamente



resuelve algo preciso” (Marín, 2002).

O quizá como lo propone el propio Ministerio de Educación, una competencia es un ‘saber hacer’ en el que se conjugan pensamiento, conocimiento y habilidades. Por ello y para fortalecer la preparación profesional del Administrador de Empresas, se requería una asignatura que recogiera en buena medida los conocimientos adquiridos durante los semestres anteriores y le permitiera al estudiante encontrar un punto de acercamiento entre la teoría y la práctica.

Desde mediados de la década de los 90 se ha venido utilizando esta herramienta en el currículo del programa de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Inicialmente, como una forma de experimentar una alternativa didáctica que permitiera a los estudiantes de últimos semestres, evidenciar la asimilación de conocimientos para su aplicación en situaciones que si bien eran ficticias, sí se aproximaban al reflejo de la vida normal de los negocios. Además de tener una herramienta diferente en los procesos de enseñanza, el contacto con el medio académico había permeado la necesidad de dotar los currículos de nuevas didácticas, asociadas igualmente con el avance en la tecnología de la información.

Para ajustar el desarrollo de la asignatura que por entonces se denominó Simulación y Juegos Empresariales, se obtuvo un paquete llamado FICICOR, aplicación desarrollada por la firma Fisitec de Colombia. La decisión de compra estuvo respaldada por el uso que de dicha aplicación se hacía en algunas prestigiosas universidades de Bogotá y particularmente por las experiencias conocidas de profesionales de la administración que cursaban la Especialización en Finanzas en la Universidad EAN y la utilizaban como material obligatorio en dicho programa de posgrado.

El software permitía combinar decisiones de producción, mercados y finanzas, alrededor de un mercado cuyos productos eran: Esmaltes, Labiales y Cremas, cada uno de ellos en dos presentaciones (económico y lujo). El paquete comprado, venía inicialmente grabado en un disquete de 5,25 pulgadas, (hoy totalmente sustituido por otras formas de memoria) y con el programa de procesamiento debidamente encapsulado por razones de seguridad en la propiedad, pero apropiado para las especificaciones de los computadores de la época y que requería para su operación el paquete LOTUS, en cualquiera de sus originales versiones.

Además, venía acompañado de un manual de instrucciones sobre la operación y mecanismo para incorporar la información, instrucciones que orientaban particularmente al administrador del software, sobre la manera de introducir la información, procesar y producir los resultados. Igualmente daba explicación sobre las características y condiciones del mercado, los requerimientos de producción y las condiciones financieras con las cuales los participantes disponían de recursos o elementos para poder interactuar.

Permitía la participación de hasta 12 empresas por industria, las cuales competirían entre sí y arrojaba los resultados del procesamiento, en forma impresa, mediante el uso indispensable de formas continuas. Igualmente para reportar las decisiones se tenía que hacer uso de una hoja especialmente diseñada para contener los datos exactos, resultado del análisis previo efectuado por cada empresa. El procesamiento

de la información, que cruzaba las decisiones tomadas por las diferentes empresas, tenía que hacerse desde un mismo computador, aquel donde estuviese instalado el software, labor que correspondía al profesor de la asignatura, poseedor además de la licencia correspondiente.

Las empresas tenían la posibilidad de adquirir información general del mercado, incluida la referencia e historia de las decisiones de la competencia y utilizar estos datos para diseñar los planes de acción que debían encausar las decisiones de cada período. El juego estaba planteado para tomar decisiones por periodos trimestrales y hasta por cuatro años (16 trimestres), al final de los cuales las empresas tenían que demostrar mediante los resultados financieros, la bondad o asertividad de las decisiones tomadas. Era importante en la aplicación desarrollar especial capacidad para analizar y, en el campo de los supuestos racionales, predecir algunas formas de comportamiento de la competencia de tal suerte que resultara viable tomar las decisiones que habrían de definir el futuro de cada una de las empresas.

Después de dos años de uso, el software fue actualizado por la misma firma incorporándole algunas versatilidades que permitían ajustar condiciones de demanda de los productos, para aumentar el grado de dificultad y dar la oportunidad de mejorar las opciones de combinación de los productos.

Podría decirse que para su momento la experiencia con la aplicación fue buena. En primer lugar, era la primera, novedosa de por sí, en la que se hacía uso de la tecnología para introducir una herramienta de aprendizaje y en segundo lugar porque facilitaba el trabajo en grupo, permitía consensos alrededor de las decisiones, asumiendo el equipo las responsabilidades del caso y en general aprendiendo a trabajar en grupos que los alumnos voluntariamente conformaban para cada empresa y donde podían validar muchos conceptos y elementos teóricos que los participantes habían recibido durante los semestres anteriores.

Es natural que hubiese limitaciones pues al fin y al cabo se trataba de una forma de modelación, donde no resultaba posible por el momento tecnológico disponible, dar cabida a todas las variables y a todas las circunstancias derivadas de la vida diaria en los negocios.

Una particularidad hacía del software, un tanto contradictorio generando algunas dudas sobre su aproximación con la realidad. No era posible vender activos fijos, de suerte que cualquier decisión asociada a su adquisición comprometía para siempre el interés de producción de la empresa, cosa que dificultaba de forma notoria la planeación o el ajuste de las decisiones. Pero sí tenía en su estructura un reflejo muy aproximado a los eventos y decisiones propios de las pequeñas y medianas empresas.

Luego de una evaluación responsable, hacia finales de los años 90 se adquiere un nuevo software denominado Threshold Competitor, versión original elaborada por un grupo de profesores de la Universidad de Saint Thomas y publicada por Prentice Hall. Esta aplicación mantiene una estructura un tanto similar a la del Fisicor, pero con ajustes que lo hacen más ágil en su operación y con variantes importantes tanto en la definición de condiciones económicas básicas como en las oportunidades de incidir en más variables del proceso administrativo.

El Threshold está construido para representar un modelo que recoge las operaciones

normales de una empresa manufacturera pequeña. Está concebido para que los participantes puedan demostrar la comprensión de los conceptos asociados con la administración de una empresa en condiciones de competencia pero en un ambiente seguro (Anderson, 1999).

Resulta interesante reconocer que el trabajo con esta aplicación constituye todo un reto, en la medida en que los participantes lo asuman con la debida responsabilidad. Permite evidenciar que los temas estudiados en las clases de administración o leídos en los libros de gestión, tienen aplicación, de modo que el participante pueda ver mejor y comprender los aspectos relacionados con la formulación y aplicación de una estrategia de gestión.

Así mismo, se pretende que el estudiante pueda reconocer las conexiones que existen entre la gestión, el marketing y los conceptos financieros utilizados para administrar una empresa. La oportunidad de poner a prueba las ideas, es una de las mejores maneras de aprender sobre el campo de la gestión.

El estudiante o grupo de estudiantes que conforman una empresa, compiten con otras empresas dirigidas también por estudiantes de la asignatura. Cada empresa opera en la misma plaza y compite directamente con las otras empresas que conforman una industria. El administrador de la aplicación (el profesor) utiliza el ordenador para procesar las decisiones que los estudiantes toman en relación con la operación de las empresas, después de recoger las decisiones de todos los participantes.

La tarea principal de cada equipo es gestionar las operaciones de la empresa, asumiendo de forma integral el papel de Jefe responsable de todas las áreas. Las decisiones que se tomen incluirán definición de la estrategia de la empresa, determinación de volúmenes de la producción y comercialización de los productos, la financiación de los costos de las operaciones y la adquisición de información sobre la competencia.

La aplicación Threshold contiene fórmulas y conjuntos de reglas matemáticas. Estas fórmulas y reglas permiten que el programa simule o imite, los resultados que una decisión de negocios tendría en el mundo real. Así por ejemplo, el programa puede determinar cómo las ventas de una gran empresa se verían afectadas por el precio que establece para su producto en comparación con los precios de los productos de sus competidores. (Anderson, 1999)

Para cada período de actividad se tendrán que tomar alrededor de 30 decisiones de gestión. Cada período de la operación, representa una cuarta parte de un año calendario (un trimestre). Es posible crear grupos (industrias) desde 2 hasta 16 empresas que compiten en la misma plaza o en el mismo mercado y se pueden operar hasta 24 decisiones.

Tal y como ocurre en una empresa real, el objetivo es gestionar cada empresa tan eficiente y efectivamente como sea posible. A medida que se avanza a través de cada trimestre de la operación, se debe trabajar para mejorar la posición competitiva de la empresa mediante el análisis de sus resultados, la identificación de sus errores, y la modificación de las decisiones para eliminar esos errores (Anderson, 1999).

Esta aplicación ha sido revisada y ajustada en varias oportunidades logrando

disponerse de tres versiones y posibilita su uso amigable en sistemas Windows, 95, 98, 2000, NT o XP. Facilita la presentación de resultados por medio de archivos que pueden ser grabados en CD u otros medios de almacenamiento de información.

En términos generales, el Threshold Competitor es un simulador empresarial bueno, permite al administrador ingerir parcialmente en la construcción de los entornos económicos que inciden en el mercado e incorporar variables de la demanda que pueden aumentar las complejidades de la competencia. Igualmente facilita la comunicación con los participantes, como quiera que sea posible a través de boletines incluidos en la presentación de resultados, informar sobre variaciones provenientes de los ajustes en las condiciones económicas, de manera que el estudiante podrá disponer de información necesaria para el ajuste de sus planes y decisiones.

A finales del año 2012 la dirección de la Universidad finalmente autorizó la adquisición de las licencias para utilizar un simulador en línea, modalidad que se ajusta a las condiciones imperantes en materia de uso de las Tics y a la disponibilidad de acceso al internet.

El simulador denominado “SIMBA” es producido por Simuladores Empresariales S.L. un “spin-off” de la Universidad Autónoma de Madrid, creada por profesores del Departamento de Organización de Empresas de la Facultad de CC. EE, y Empresariales, especializados en el desarrollo de herramientas formativas basadas en la metodología de los Juegos de Empresa o “Business Games”, y por ingenieros informáticos especializados en el desarrollo de aplicaciones basadas en Web.

Luego de los contactos de rigor y los trámites ordenados por las disposiciones que norman la materia, se hizo un acuerdo para el uso de Simba, mediante un convenio de cooperación, cuyos términos entre otros aspectos contemplan los siguientes objetivos:

- Innovar en metodologías docentes en Administración de Empresas en la UPTC.
- Acercar a estudiantes y profesionales a la compleja realidad empresarial mediante una metodología de formación sofisticada y versátil como es la “simulación de negocios”.
- Contribuir a la difusión del papel de la empresa y del empresario como agentes generadores de riqueza, empleo y desarrollo para la Sociedad.
- Proporcionar a los participantes la oportunidad de aplicar sus conocimientos teóricos y prácticos a un entorno de decisión complejo, y ofreciéndoles la oportunidad de efectuar un seguimiento sobre las consecuencias de sus acciones.
- Facilitar un medio para ejercitar la capacidad de trabajar en equipo, tanto en el medio académico como en el profesional.
- Reforzar la importancia y la utilidad de las tecnologías de la información como instrumento de comunicación y de trabajo.

Tal como lo señala el manual para la operación, la aplicación presenta mucha versatilidad y oportunidad para ser utilizada bajo diferentes favorabilidades técnicas. SIMBA tecnológicamente está diseñado para proporcionar un entorno de trabajo ágil y móvil. A este respecto se puede señalar que para garantizar su

accesibilidad cumple los siguientes requisitos:

- Acceso por Internet.
- Basado en plataforma de “cloud computing” de 64 bits.
- Cumplimiento de estándares web.
- Conectividad desde múltiples dispositivos (ordenadores, PDAs, iPhone)

Es, por tanto, una herramienta al alcance de cualquier usuario conectado a la red. Para su óptima utilización, el equipo de trabajo debe contar con un ordenador con conexión a Internet, se recomienda utilizar el Navegador Microsoft Explorer v7.0 (o posterior) aunque su robustez de diseño permite utilizar cualquier otro, aunque no se garantiza la calidad de algunos caracteres y funcionalidades.

Bajo estas condiciones, el simulador ofrece todas las posibilidades acordes con el desarrollo y disponibilidad técnica, al alcance de cualquier usuario y está igualmente disponible en la universidad para toda la comunidad académica y para su uso en programas de pregrado y posgrado.

En términos de su arquitectura, la aplicación opera de la siguiente manera:

Cada equipo que gestiona la empresa consigue constituirse hasta por cinco estudiantes que pueden distribuirse las funciones propias de la dirección general de la misma y tendrán a su cargo las siguientes funciones:

- Tomar Decisiones
- Enviar Decisiones al Administrador de la Simulación
- Generar noticias en el Boletín de Noticias
- Acceder a la información de la empresa y del mercado.
- Acceder al análisis de resultados y al ranking, si el instructor así lo decide.

El número de empresas aconsejable para la competencia debe ser de seis, para asegurar una mejor comprensión y desarrollo de las operaciones, pero sobre todo para facilitar operativamente el análisis integral y la comparación de los resultados.

El instructor puede crear las condiciones económicas que considere más oportunas de acuerdo con el mercado igualmente definido, de tal forma que induzca a los participantes a elaborar una estrategia corporativa e iniciar con ello la aplicación integral de todas las medidas que suelen ser corrientes en la administración de una empresa.

El proceso de trabajo con SIMBA comienza con la entrega de la documentación y de la situación de la empresa a los participantes. En ella dispondrán de toda la información necesaria para conocer las reglas de la competición, así como la información económico-financiera de sus empresas y algunos informes adicionales sobre la evolución del entorno, del mercado y de los competidores. Dicha información puede estar disponible en la web de la asignatura, o entregarse a los participantes en cualquier formato de soporte, y estará protegida mediante el correspondiente sistema de seguridad. Una vez analizada la información el equipo tomará las decisiones (también a través de la web con su acceso) que considere oportunas y, siguiendo el calendario de la competición, se realizará el arbitraje del

mercado, es decir, se hará el paso al periodo siguiente de toma de decisiones. Y así hasta completar cada programa formativo.

Las áreas de decisión con las que trabajarán los equipos en el simulador son:

- Área de Producción
- Área Comercial
- Área de Recursos Humanos
- Área Financiera
- Área de I+D

Mediante la participación en la competencia se podrán aplicar distintas técnicas o métodos de decisión empresarial, tales como:

- Análisis de Competidores
- Previsiones de Demanda y otras magnitudes del entorno
- Dimensionamiento de la empresa
- Gestión de Inventarios
- Programación de la Producción
- Subcontratación de Producción
- Mantenimiento de Instalaciones
- Segmentación de mercados
- Posicionamiento de los productos
- Gestión comercial de cartera de productos
- I+D para el desarrollo de nuevos productos o nuevos procesos
- Gestión de la plantilla y otras decisiones de RR.HH.
- Análisis de Inversiones
- Análisis de Ratios
- Estructura Financiera
- Fuentes de Financiación
- Política de Dividendos
- Gestión de Tesorería
- Etc.

Además, la dinámica de trabajo en grupo necesaria para participar en la contienda permite desarrollar habilidades directivas y acercarse a la práctica empresarial sin tener que asumir las consecuencias de los costos asociados a los errores propios de todo proceso de aprendizaje.

SIMBA también está adaptado a las Normas Internacionales de Contabilidad, y puede utilizarse en el idioma que se considere oportuno, en español o inglés.

### **Las experiencias**

El uso de los simuladores como parte del desarrollo curricular, en la asignatura específica diseñada para tal efecto, ha constituido un aporte muy importante como

instrumento no solo de integración de saberes específicos de la profesión, sino una oportunidad para modernizar las didácticas involucrando las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Este empeño fue posible ante todo, por la inquietud académica que la tecnología despertó en cada una de las oportunidades en que se participó en diferentes cursos de actualización. Pero además como resultado de la búsqueda insistente de alternativas que permitieran acercar mucho más la formación teórica a la realidad de la práctica empresarial.

La oportunidad de haber desempeñado diferentes cargos directivos y de tener que enfrentar múltiples situaciones asociadas con la función directiva, despertaron así mismo la inquietud por encontrar formas que con un ambiente de credibilidad construido alrededor de situaciones enriquecidas con esas experiencias pudiera mostrar a los estudiantes que el conocimiento de las técnicas y el desarrollo de su capacidad conceptual, son decisivos en el momento de enfrentar la realidad a través de la toma de decisiones.

En el transcurrir de los años en que se ha tenido la oportunidad de emplear este recurso formativo, se ha podido constatar su utilidad como instrumento de calidad para mejorar la fundamentación formativa de los Administradores de Empresas. A pesar de algunas críticas provenientes especialmente de los propios estudiantes y relacionadas con la no presencia de condiciones particulares asociadas con la realidad de los negocios, siempre que se ha contado con la voluntad e interés de los participantes, los resultados son cada vez más halagadores.

Algunas situaciones pueden resultar ilustrativas. En la primera oportunidad el hecho de tener que usar formas continuas para la impresión de resultados ocasionó muchos inconvenientes, pues cualquier alteración en el proceso hacia perder la secuencia de operación y por tanto había necesidad de reiniciar el proceso. Además del tiempo, el desperdicio de papel fue significativo. Pero la experiencia resultó importante, por el aprendizaje continuo y la comprensión más profunda de lo que significa la representación de situaciones reales en ambientes de enseñanza simulados.

Resulta importante destacar que se logra comprender lo que implica aterrizar los conceptos teóricos a la realidad práctica y que la posibilidad de alimentar el proceso con la experiencia profesional contribuye positivamente a entregar mejores panoramas de comprensión a todos los estudiantes en el entendido que la formación debe dotar de más y mejores habilidades para el desempeño directivo.

Otro aspecto para destacar en esa primera experiencia lo constituyó la manera como los grupos de trabajo integraron sus esfuerzos y sobre todo aprendieron a trabajar conjuntamente, pudiendo aprovechar las diferentes visiones de las situaciones para lograr una decisión aceptada responsablemente por todos los integrantes del equipo.

Pero además, se tuvo la oportunidad de acompañar a un grupo destacado de alumnos de la especialización en finanzas de la universidad EAN, que tenían como apoyo para su formación posgraduada el uso del simulador, lo cual por esa época, se convirtió en un escenario inmejorable para compartir no solo conocimientos y experiencias sino también para mejorar la comprensión de lo que significaba la simulación como ambiente de aprendizaje para los estudiantes. Esta experiencia se

convirtió en un pilar muy sólido para facilitar el manejo del simulador y aumentar el bagaje de conceptos que enriquecerían desde entonces la posibilidad de orientar a los estudiantes en el proceso para la toma de decisiones.

Como resultado de esta primera aproximación podría decirse que el simulador si cumplió con su función, no solo como herramienta de docencia sino también como medio ilustrativo que familiariza al estudiante con la realidad de las operaciones de cualquier empresa en el escenario de los negocios.

Viene luego el cambio de software impulsado por la rutinización en el uso del simulador derivada de la rigidez de Fisicor y la natural comunicación y “asesoría” que se dio entre las diferentes cohortes, lo cual condujo a que los estudiantes perdieran bastante interés por el curso mismo.

En este intermedio se acudió a dos software ofertados libremente en el mercado. Uno de ellos, impulsado con un texto conocido como El Juego Empresarial, del autor David E. Rye, editado por Mc Graw Hill en el año de 1998. Como se anuncia en su introducción el libro fue escrito desde la perspectiva del liderazgo y pretende ser una guía de administración general que muestra cómo aplicar el concepto de grupo para poner a caminar una empresa ganadora. Fusiona los elementos clave de la planeación de la estrategia de negocios con un escenario de edificación de la propia empresa. El autor motiva la lectura y uso del texto al señalar que “el producto final es una aventura excitante que lo impulsa instantáneamente a su posición de directivo”. (Rye, 1998)

En honor a la verdad, el texto puede contener elementos interesantes que ilustran el proceso directivo y en particular conduce a reconocer la importancia del proceso administrativo y el papel de la contabilidad y las finanzas en la operación de una empresa. Contiene un análisis detallado de aquellas situaciones que demanda especial atención en el funcionamiento de la rueda operativa y aconseja sobre diferentes formas de enfocar el análisis y las decisiones asociadas con ese funcionamiento. Es un texto básico de consulta que apoya cualquier simulador y enriquece la noción del papel directivo. Viene acompañado de un software sencillo que versa sobre la fabricación de autos y su comercialización en un mercado determinado cuyos parámetros económicos han sido definidos de antemano intentando crear ambientes económicos y de negocios un tanto difíciles. Permite el juego individual en cuyo caso la aplicación proporciona tres compañías como competencia o la posibilidad de incorporar otros jugadores. En ambos casos está planeado para doce intervenciones simulando un año de operación.

Se utilizó esta aplicación tan solo en dos semestres académicos, habiéndose detectado que evidentemente el texto es más rico que la aplicación, toda vez que ésta adolece de muchas inconsistencias en la forma de cruzar la información y en las posibilidades de incorporar las decisiones que se adopten. Es decir a pesar de ser llamativo el nombre y contar con un respaldo editorial importante, no llenaba las expectativas, sobre todo después de haber trasegado con Fisicor cuyos alcances eran superiores definitivamente. Por esta razón se desistió de su utilización.

Igualmente apareció en el mercado una versión moderna de simulación empresarial, que había sido construida y utilizada en la década de los setenta, pero actualizada a los medios y condiciones de la década del 90. Infortunadamente el software no ofreció en su momento posibilidades para ser verdaderamente utilizado como apoyo



académico y presentaba fallas estructurales desde la misma instalación y operación básica por lo cual también se descartó.

Como se mencionó al comienzo, se adquirió la licencia para un nuevo simulador llamado Threshold Competitor. Esta aplicación permitió mejorar la atención de los estudiantes y volver a incentivar su dedicación, evidenciando las bondades de tener un terreno de práctica empresarial sin correr los riesgos de costos reales económicos por la equivocación en las decisiones. Fue una etapa llena de muchas satisfacciones que encontró en los estudiantes que así lo quisieron, la oportunidad para medir su nivel de conocimientos tanto en las funciones como en las áreas funcionales de una empresa y detectar falencias en su proceso de formación profesional.

El juego permitía la competencia entre los diferentes grupos y con una estructura similar al Fisicor, permite agrupar empresas dirigidas por estudiantes en grupos de industrias que conformaban mercados determinados para los cuales se tenía que competir. En general el software en todas sus versiones, facilitaba el entendimiento de la operación de una pequeña o mediana empresa y brindaba la posibilidad de evaluar el alcance y los resultados de las decisiones. Tiene algunas limitaciones y sobre todo reflejaba sobre toda una industria las consecuencias de malas decisiones que una empresa en particular pudiera tomar.

De esta experiencia se pudo destacar la importancia del trabajo en grupo, que no fue asumida con la seriedad que debe hacerse por muchos estudiantes, lo cual llevo con mucha facilidad a que se produjeran situaciones en donde solo uno o dos integrantes del grupo de cuatro, terminaban asumiendo la conducción total de la empresa y “arrastrando” en los resultados a otros compañeros que en nada participaban. Inclusive se presentaron casos en donde pasó el semestre más de un estudiante sin saber a ciencia cierta de qué se trataba el juego.

Por esta razón fue necesario acudir al trabajo individual para tener algún mecanismo de control sobre la participación efectiva de los alumnos, dificultando el trabajo docente y haciendo muy largas y extenuantes las jornadas de procesamiento y sobre todo de grabación de los resultados. Y como el tamaño de los cursos creció en sus integrantes, pues así mismo aumento la dedicación. Había necesidad de grabar en CD para cada empresa los resultados de cada período de decisión.

Pero dadas las “repercusiones” de las decisiones irracionales que algunas empresas tomaban, más por descuido y falta de análisis que por desconocimiento de los temas, debió acudirse a un sistema de evaluación bastante dispendioso y complejo, intentando valorar el trabajo individual de cada una de las etapas y áreas de decisión. Fue una experiencia muy agobiante por la cantidad de trabajo que implicaba desde el procesamiento mismo hasta la evaluación final del trabajo.

Algunos estudiantes lograron especializarse en la comprensión del juego y en la mecánica decisoria, si así puede denominarse, hasta el punto que terminaron ofreciendo sus servicios como “tomadores de decisiones” para la aplicación y encontraron en unos cuantos estudiantes, que a pesar de no corresponder a un concepto ético, había un mercado al cual ofrecer sus servicios, lo cual trajo consigo la desmotivación de quienes realmente hacían su esfuerzo, frente a quienes cómodamente se limitaban a remitir la información por los medios disponibles, para que aquellos expertos a quienes contrataban, decidieran en su nombre.

Ante la imposibilidad de corregir estas desviaciones y el tiempo transcurrido con el uso del software, se decide indagar por otra aplicación que permitiera corregir algunas deficiencias y disponer de mejores y más variadas situaciones empresariales. De alguna manera la experiencia acumulada en el uso de los simuladores empresariales tenía que servir para la evaluación de las posibles alternativas. Así se llegó a la consecución del software actual, que como quedo descrito brinda mejores posibilidades que cualquiera de los anteriores.

Con SIMBA se inicia otra etapa importante, para disponer de herramienta de formación muy ajustada a la realidad empresarial, con amplias oportunidades de intervención, a efecto de lograr crear entornos económicos y de mercado que correspondan a la realidad de una economía agitada, compleja, muy inestable y global, que requiere mayores habilidades gerenciales para poder adquirir una capacidad y competencia que se ajuste a las exigencias de la formación moderna de los administradores.

Es posible concluir que los simuladores empresariales siguen siendo un instrumento de capacitación de primer nivel y que facilitan con enormes beneficios la posibilidad de evidenciar la aplicación de la teoría al campo de la práctica, manteniendo desde su concepción inicial la ventaja de brindar unas posibilidades de experimentación a costos relativamente muy bajos, pero con un mensaje de formación gratamente significativo.

Ojalá todos los docentes que participan en la formación de Administradores de Empresas y que tienen a su cargo el desarrollo de las asignaturas asociadas con las áreas funcionales, involucraran en su trabajo docente el uso de los simuladores que para fortuna existen en gran disposición en el mundo académico y empresarial.

## **CONCLUSIONES**

El uso de simuladores para fortalecer el desarrollo de procesos académicos especialmente en la formación de Administradores de Empresas, constituye una herramienta valiosa que facilita la comprensión de los argumentos teóricos y aproxima esos argumentos a la realidad práctica, sin incurrir en costos financieros significativos.

Las simulaciones han sido desarrolladas para facilitar una mejor práctica de la gestión directiva pues en la medida en que se puede esquematizar el funcionamiento lógico de una empresa por medio de procesos sistematizados que simulan condiciones reales en un modelo, se aprende a conceptualizar el alcance de las decisiones y una equivocación no generará mayores costos pero enseñara positivamente a no cometerlas.

El uso de los simuladores definitivamente permite mejorar el trabajo en grupo, motiva la participación de los estudiantes y su interés por los temas asociados a su formación profesional pero implica para el docente mayor conocimiento de la vida empresarial, mayor dedicación y acompañamiento a los mismos estudiantes para que la interpretación de resultados pueda efectivamente dejar mejores lecciones para la gestión de las empresas.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Anderson, P. B. (1999). *Threshold Competitor. A management simulation*. New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Bass, B. (1964). *Business Gaming for Organizational Research*. *Management Science*, Vol. 10 No. 3, 545-556.
- Empower. (enero15 de 2012). Recuperado el 2/01/2013, de sitio web de Empower, experience, learn, grow: <http://www.empowermexico.com.mx/simuladores/index.php?pagcarga=qsomos>
- Simuladores Empresariales. PRAXIS MMT. (s.f.). Recuperado el 02 de febrero de 2013, de <http://www.praxismmt.com/spanish/>
- Lara, P. (2007). *Diseño de un modelo de gestión semiautomático de apuntes electrónicos en elearning*. Recuperado el 2 de febrero de 2013, de <http://www.fesabid.org/santiago2007/comunicaciones-relacion.php>: <http://www.fesabid.org/santiago2007/comunicaciones-relacion.php>
- Marin A, L. (2002). *El Concepto de Competencia II. Una mirada interdisciplinar*. En L. Marin A., *Competencias: "Saber hacer", ¿ en cual contexto?* Bogotá: Sociedad Colombiana de Pedagogía.
- Pratt, R. (1967). *Bussines Gamin in Education*. *Pittsburg Bussines Review*, Vol 37, No. 9, 13-14.
- Rye, D. L. (Agosto de 1998). *El Juego Empresarial*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Salas, W. (2005). *Formación por competencias en educación superior. Una aproximacion conceptual a proposito del caso Colombiano*. *Revista Iberoamericana de educación*, Vol 36, numero 9.





INQUIETUD  
*EMPRESARIAL*



**INTERPRETACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA NOVELA “LA CAVERNA” DE  
JOSÉ SARAMAGO<sup>1</sup>**

ADMINISTRATIVE INTERPRETATION OF THE NOVEL “THE CAVE” BY JOSE  
SARAMAGO

**Jaime Ignacio Bermúdez Guerrero<sup>2</sup>**

Para citar este artículo: Bermúdez, J. (2013). “Interpretación administrativa de la novela “La Caverna” de José Saramago”. Revista Inquietud Empresarial. Vol. XIII(1), p.p. 103-143

Fecha de recepción: 22 de febrero de 2013

Fecha de Aceptación: 2 de abril de 2013

---

<sup>1</sup> El presente artículo de Reflexión constituye un avance del proyecto de investigación inscrito, por el grupo de investigación PODER, en la Dirección de Investigaciones de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, titulado Relaciones entre Literatura y Administración (código SGI 1139) y que se enmarca en la línea de Pensamiento Administrativo del programa curricular de la Escuela de Administración de Empresas. Esta línea apunta a interpretar el conocimiento administrativo expresado de diversas maneras: en las ciencias sociales, en la tecnología o en el arte. El proyecto de investigación tiene como referentes teóricos los postulados y enfoques sobre el conocimiento disciplinar de la Administración.

<sup>2</sup> Administrador Público, Especialista en Administración Pública, Profesor Escuela Administración de Empresas de la UPTC, investigador del grupo de investigación PODER. jaigberg@yahoo.com

**RESUMEN**

De manera introductoria se expone, brevemente, el significado del proyecto Relaciones entre Literatura y Administración, inscrito en la Dirección de Investigaciones (DIN) de la UPTC, por el grupo de investigación Proyectos Organizacionales para el Desarrollo Empresarial de la Región (PODER). Se identifican las categorías analíticas de la teoría administrativa, que constituyen aspectos sustanciales en la enseñanza y aprendizaje de la Administración, de tal forma que son los referentes para interpretar, a la luz del pensamiento administrativo, las situaciones particulares, los diferentes matices y los casos puntuales que pueden descubrirse en la ficción de la narrativa literaria. En este artículo se presenta un avance de la investigación, que, en este caso particular, elabora la interpretación administrativa de la novela “La Caverna” del premio nobel de literatura José Saramago. Para tal efecto se desarrollan dos grandes temáticas tituladas: La incompatibilidad entre capital industrial y trabajo artesanal, y, El Centro Comercial vs. El Alfarero.

**PALABRAS CLAVE**

Alfarero, Centro Comercial, categorías analíticas, figurillas, jefe, mercadeo, producción.

**ABSTRACT**

Of introductory way it is exposed, briefly, the significance of the project “Relations between Literature and Administration”, inscribed in the Research Direction (DIN) of the UPTC, by research group Organizational Projects for the Region’s Business Development (PODER). Analytical categories of administrative theory which constitute substantial aspects in the teaching and learning of the Administration are identified, in such a way that they are referring for interpret, in the light of administrative thought, specific situations, the different shades and the isolated cases that can be discovered in the fiction of the literary narrative. This article presents a preview of the research, which in this particular case, it makes the administrative interpretation of the novel “La Caverna” written by the Nobel prize for literature “José Saramago”. For this purpose two great themes are developed; they are entitled: The incompatibility between industrial capital and craft work, and, The Shopping Center vs. the Potter.

**KEY WORDS**

Potter, Shopping Center, analytical categories, figurines, chief, marketing, production.

**INTRODUCCIÓN**

La preocupación por internacionalizar el estudio y la enseñanza de la administración, desde finales de la década de los años setenta del siglo pasado, conllevó a la necesidad de anticipar los cambios en el entorno mundial y a considerar las nuevas demandas de bienes y servicios en el planeta, sin desconocer las realidades locales y desigualdades regionales del mundo. Al iniciar la década de los ochenta la Asociación Americana de Estudios de Administración -AACSB- , La Fundación Europea para los estudios de Administración -EFMD- y el Consejo Latinoamericano



de Administración –CLADEA-, reconocieron que además de la importancia de los cursos de negocios internacionales, en los currículos de las Escuelas de Administración, debería incluirse “la capacidad para hablar una lengua extranjera, y para entender otras culturas, mediante el conocimiento de la literatura, la historia y la religión...” -el subrayado es mío- (AACSB, EFMD y CLADEA, citados por Salinas y Zapata: 2009: 12). En el caso de la literatura, surge el interrogante sobre cuáles pueden ser las relaciones de la Administración con las producciones literarias. La literatura es una expresión de la subjetividad humana que re-crea el mundo y, en este sentido, cabe interrogarse si allí –en la literatura- es dable descubrir elementos y aspectos relativos al conocimiento administrativo. Entonces el problema de la investigación se ha formulado así: ¿Cómo se puede comprender el conocimiento de la Administración desde una interpretación de las creaciones literarias (novela, poesía, cuento, ensayo)? Por consiguiente, el propósito de la investigación apunta a descubrir, identificar y describir situaciones y casos concomitantes con la teoría de la Administración, a partir del estudio de distintas obras de la literatura universal.

El enfoque de la investigación es cualitativo (Hernández y otros, 2008) y oscila entre el tipo de teoría fundada y el método de caso, pues a partir de la observación de las circunstancias –de ficción- particulares en la revisión literaria, se espera interpretarlas en relación con la amplitud de teorías y conceptos del discurso administrativo. El método es inductivo, pues el conocimiento de las historias en las ficciones literarias es impreciso y no permite inicialmente establecer conclusiones relevantes sobre aspectos administrativos, aunque en la medida que avance la investigación podrán validarse los hallazgos concordantes con la generalización teórica. Como referentes teóricos se proponen unas categorías analíticas “a priori” a la manera kantiana (García, 1.998) que se tendrán en cuenta como referentes que constituyen el conjunto de aspectos sustanciales en la enseñanza y aprendizaje de la Administración. De tal forma que las situaciones particulares, los diferentes matices y los casos puntuales que puedan descubrirse en la narrativa literaria y que presenten estrechas relaciones con tales categorías analíticas, constituyen los aspectos centrales y medulares para precisar los hallazgos de la investigación que, por esto mismo, se han definido con el término “relaciones”, es decir consonancias, correspondencias, uniones, o enlaces de las circunstancias o episodios de la narrativa literaria, en referencia con las categorías analíticas constitutivas del discurso administrativo.

Las categorías analíticas del discurso administrativo, indispensables en los currículos de los Programas de Administración, se pueden sintetizar de la siguiente manera:

- El Pensamiento Administrativo, que involucra el objeto de estudio disciplinar, es decir la gestión en las organizaciones, en donde se privilegia la preocupación por los aspectos internos -estructura, cultura, tamaño, objetivos, autoridad, poder, aprendizaje, entre otros-, por el entorno -implica identificar las organizaciones como sistemas abiertos, es decir que interactúan con el medio en que están inscritas- y por la proyección social -responsabilidad social organizacional, su gestión, la aplicación del proceso administrativo y las diferentes áreas funcionales de una organización- (ASCOLFA, 2004; ASCOLFA, 2009; UNIVERSIDAD NACIONAL MANIZALES, 2005; UPTC, 2006).

- El enfoque sistémico de la Administración, que supone estudiar las organizaciones como estructuras abiertas que representan una manera institucional de aportar soluciones para enfrentar la diversidad de problemas en distintos ámbitos, como son el trabajo, la gestión, los mercados, la tecnología, el medio ambiente y la política, entre otros; es decir, saberes que ordenan, normalizan o prescriben particulares modos de existencia que facilitan el diseño de tecnologías de gobierno muy diversas, dando forma a la caja de herramientas que los gerentes y directores utilizan en cada situación particular, con las mejores consecuencias prácticas (Durango, 2005).

- El entorno internacional, los cambios de la globalización y sus efectos en las organizaciones, es decir las expectativas de acuerdos de integración y tratados de libre comercio (TLC), la inestabilidad, incertidumbre y complejidad en el contexto en que actúan las organizaciones contemporáneas. Para descifrar cómo el nuevo entorno ha impactado en las organizaciones, de tal manera que hoy día son comunes las fusiones, adquisiciones, reestructuraciones, nacimiento y quiebras, alianzas estratégicas, auge de las franquicias y otros modelos de desarrollo empresarial que exigen una actitud gerencial que permita enfrentar con éxito los nuevos retos empresariales en un contexto global (Salinas y Zapata, 2009).

- La Teoría de las capacidades dinámicas, que se refiere a la teoría de los recursos y capacidades, la cual se puede aplicar cuando los recursos críticos se acumulan en lugar de adquirirse en los mercados como factores estratégicos (Dierickx & Cool, 1982) y su utilidad radica en los recursos y no en los productos (Wernerfelt 1984 & 1995); donde se busca primordialmente la reducción de la competencia empresarial (Prahalad & Hamel, 1990). Dierickx & Cool (1989) y Amit & Schoemaker (1993) distinguen los aspectos estáticos y dinámicos de los recursos. Los recursos son un aspecto estático y contienen reservas de los factores productivos que la empresa tiene o maneja. Por su parte, las capacidades son el aspecto dinámico, que es visto como rutinas organizacionales (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Doving & Gooderham, 2008). Los recursos dinámicos son las capacidades, entendidas como flujos de conocimiento e información que crean valor en la empresa para su uso intraorganizacional e interorganizacional (Helfat & Peteraf, 2003; Winter, 2003; Subramaniam & Youndt, 2005). Además, al tener un carácter dinámico, las capacidades no se pueden utilizar independientemente de las actividades de la empresa (Penrose, 1959; Teece 1982; Schreyogg & Kliesch-Eberl, 2007). La valoración de las capacidades dinámicas están basadas en el conocimiento del negocio, a menudo codificadas, que se acumulan en la memoria de la empresa, de modo que, al igual que con la gente, la empresa actúa instintivamente a ciertos estímulos que provoca el entorno (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000). Por lo tanto, la capacidad se ve como una rutina o un conjunto de rutinas (Grant, 1991; Fernández, 1993), reflejadas en patrones de acción que muestran las tareas regulares y predecibles a realizar y la forma de llevarlas a cabo (Nelson & Winter, 1982).

El avance que se presenta a continuación corresponde al análisis administrativo de la novela *La Caverna*, del escritor José Saramago. Para tal efecto, en primer lugar se expone el contenido general de la obra, que se desarrolla en los ámbitos urbano y rural. En el primero, funciona el gran Centro Comercial que concentra la mayoría de negocios importantes; en el segundo, habita un alfarero que debe desplazarse al centro comercial en una destartalada furgoneta para vender su

producción artesanal. Entonces la historia oscila entre la tradición de la campiña y el desarrollo industrial y tecnológico de cualquier gran ciudad del siglo XXI. Estas ideas se desarrollan, a continuación, bajo el subtítulo: La incompatibilidad entre capital industrial y trabajo artesanal.

En segundo lugar, se elabora la interpretación administrativa de la obra, para lo cual los comentarios alusivos a la investigación se apoyan en las citas textuales de la novela; tal interpretación se presenta bajo el subtítulo: El Centro comercial vs. El alfarero.

La incompatibilidad entre capital industrial y trabajo artesanal.

Una de las últimas novelas del escritor portugués José Saramago, premio nobel de literatura –fallecido en el año 2010- ha sido titulada con el mismo nombre que Platón en su importante obra “La República”, en el libro VII, elabora una alegoría conocida en la teoría del conocimiento como el mito de la caverna. Platón invita a Glaucón a que considere la situación de unos hombres que viven en el fondo de una caverna donde no penetra la luz, quienes desde su infancia están allí atados y situados de tal manera que solo pueden ver una pared que tienen ante sí, en la cual se proyectan las sombras de ellos mismos producidas por un fuego que hay detrás de sus cuerpos; también se proyectan las sombras de los que pasan entre sus espaldas y el fuego, llevando y trayendo cosas y animales de diversa índole. Además hay un eco que produce ese muro, el que les hace percibir que los sonidos vienen de donde están esas sombras.

Mediante este mito, entre otros aspectos, Platón establece la diferencia entre la opinión (doxa), distinta radicalmente del conocimiento (episteme), en donde aquella está condicionada a un cierto tipo de “esclavitud mental” simbolizada en esos seres prisioneros y carentes de libertad que viven atados en la caverna. El filósofo va a plantear la cuestión de lo que ocurriría si uno de esos hombrecillos saliera de esa caverna y por vez primera viera la luz del sol, es decir abandonara la creencia en la veracidad de las sombras comprendiendo que esa no debería ser la única realidad posible. Invita a reflexionar sobre la situación de un prisionero una vez liberado de las cadenas, en la que se le obligara a levantarse súbitamente, a torcer el cuello, a caminar y a dirigir la mirada hacia la luz; haría todo esto con dolor y, con el centelleo de la luz, se vería imposibilitado de distinguir los objetos cuyas sombras percibía con anterioridad. Además si al presentarle a cada uno de los transeúntes, le obligasen a decir lo que es cada uno de ellos, esto le daría gran dificultad y juzgaría las cosas vistas anteriormente, en la caverna, como más verdaderas que las que ahora le muestran. Entonces la metáfora quiere significar que el que ve la luz por primera vez, después de estar adaptado a las tinieblas, puede sentir un dolor en los ojos y en la mente, al comprender que puede haber una interpretación diferente de la realidad, totalmente distinta de aquella a la cual se había aferrado. En ese sentido el verdadero conocimiento es doloroso (Zuleta, 1986). Este significado filosófico es el que seguramente Saramago quiere imprimir en el espíritu mismo de su novela.

“La Caverna” es una novela en donde el argumento central recrea el sentimiento de tragedia y desolación que acompaña a quienes todavía se dedican a vivir de los trabajos artesanales en las sociedades industriales de la época actual. Los vertiginosos cambios de la sociedad industrial pos-moderna, vistos y descritos tanto

desde la gerencia representada en el manejo que los jefes y subjesos realizan en un gran Centro Comercial ciudadano, símbolo del desarrollo y progreso más avanzado; como desde la orilla opuesta, es decir del trabajo rural que realiza un alfarero, quien conservando la tradición y técnicas artesanales transmitidas familiarmente durante tres generaciones, se ve abocado abruptamente a una competencia industrial incomparable y a cambios radicales en los patrones de consumo, que inexorablemente lo excluyen del mercado que ha venido abasteciendo en el gran Centro Comercial. Las transformaciones empresariales surgidas en el Centro afectan el sentir, las percepciones y el estilo de vida cotidiana del alfarero, su hija y su yerno. Un alfarero que puede representar las condiciones materiales y espirituales de existencia de cualquier artesano de nuestro tiempo, o de aquel trabajador rural que todavía subsiste en la sociedad capitalista globalizada y que se resiste a incorporar en su cotidianidad las innovaciones científico-tecnológicas más contemporáneas que desvirtúan la simpleza, sencillez y naturalidad de la vida humana.

El personaje central de Saramago es un alfarero llamado Cipriano Algor, quien junto con su hija Marta y su yerno Marcial Gacho, se ven sorprendidos por la irrupción inesperada de unos procesos industriales ante los cuales la producción artesanal de la cual el alfarero ha derivado el sustento hasta su avanzada edad de 64 años, deja de ser competitiva tanto en costos como en calidad, pues ahora los productos de barro cocido (lozas, vajillas, jarras, utensilios cerámicos) son producidos más eficientemente con material sintético y a menores precios, situación adoptada como criterio racional suficiente para que los gerentes del Centro decidan cancelar definitivamente cualquier comercialización artesanal<sup>3</sup>.

Aunque el alfarero es consciente de los cambios ocurridos en el mercado, cuando atraviesa la campiña en su destartalada furgoneta -en la que solía transportar sus losas de barro- percibe con nostalgia cómo los cinturones industriales opacan la limpieza del cielo azul anunciando el advenimiento de un progreso inevitable. Obstinado, no renuncia a continuar realizando el único trabajo que siempre ha hecho en su vida durante casi sesenta años, que ha sido cocer el barro en su rudimentario horno campesino, elaborando vajillas de cerámica que al Centro Comercial ya no le interesan por sus altos costos y que, ahora, se ha empeñado en “diversificar” moldeando figurillas que, con terquedad, le vuelve a ofrecer al Centro comercial. El subjefe comercial con frialdad y no poca crueldad e indiferencia, le comunica que el pragmatismo y los estudios de mercado son los únicos indicadores válidos para imponer las decisiones sobre lo que ha de hacerse o dejarse de hacer, por lo cual sus figurillas ya no tienen porvenir ni interés para los consumidores.

La cruda realidad del alfarero evidencia la histórica contradicción entre el capital y el trabajo, que torna estéril el titánico esfuerzo y la inútil resistencia de aquellos que, poseedores solamente de su fuerza de trabajo, aparecen impotentes ante la fortaleza gigantesca de quienes detentan y poseen los capitales (Marx, 1984; Aktouf, 2004). El alfarero, su hija y su yerno acaban por trasladarse a vivir en uno de los apartamentos del Centro comercial, otorgado por la gerencia a Marcial Gacho -el yerno- como un incentivo por trabajar como vigilante del Centro. Pero, para Cipriano

<sup>3</sup> Por ejemplo, es el caso similar de lo que le puede ocurrir a muchos artesanos en diferentes regiones de Colombia o, particularmente de Boyacá (en Ráquira, Nobsa o el Valle de Tenza, por citar algunas), en donde el trabajo artesanal todavía subsiste y se enfrenta a los rendimientos tecnológicos y de mayor productividad de las industrias.

Algor –el alfarero- la adaptación a esta nueva vida fue como una metamorfosis kafkiana en la que la autenticidad de la naturaleza se transformó en una insípida artificialidad urbana; ahora el aire puro, el cielo azul limpio y amable, la brisa fresca de los campos, el aroma inconfundible de la pradera, el trinar alegre de las aves, la compañía de su fiel perro (de nombre Encontrado), fueron sustituidos por los salones electrónicos simuladores de lluvias, soles artificiales, mares enclaustrados, sonidos metálicos de naturaleza, noches de estrellas proyectadas en cielos simulados, en fin, la reproducción casi perfecta de un mundo perdido y añorado. Así, el alfarero se vio obligado a renunciar a sus sexagenarias costumbres campesinas y a metamorfosearse en un ser inadaptado e infeliz, desarraigado abruptamente de su cotidianidad, enajenado de su trabajo creador, frustrado en su vejez, asfixiado por el tráfigo y la banalidad del progreso, excluido del mundo del trabajo por las transformaciones tecnológicas industriales.

Un episodio ultrasecreto sucedido en el propio Centro será la puerta de salida de esa caverna hacia la luz de la conciencia, que permitirá que Cipriano Algor, su hija Marta y el yerno Marcial Gacho, puedan reencontrarse consigo mismos y develar en su propio ser que ellos también son prisioneros y deben liberarse de las cadenas mentales que los atan a un mundo de sombras y ficciones. A todos los guardias del Centro, entre ellos Marcial Gacho, que ahora es también residente con su esposa y suegro, la gerencia les tiene prohibido visitar, ni menos mencionar (como secreto confidencial), la existencia del quinto sótano donde se realizan unos trabajos de excavación para construir un frigorífico gigantesco. La curiosidad, alimentada por el ocio a que se ve arrojado en su nueva residencia en el Centro, conduce al alfarero a husmear y descubrir el terrible secreto que reposa en ese sótano.

A hurtadillas, burlando la vigilancia, con la complicidad de su yerno, el alfarero penetró en la gruta oscura y una pared interrumpió el foco de su linterna, dio dos pasos cuando chocó con algo duro que le hizo soltar un gemido, ante sus ojos surgió un banco de piedra en el que se hallaban unos bultos mal definidos, que al ser iluminados revelaron seis cuerpos cadavéricos inmóviles y encadenados en cuello y piernas –tres hombres y tres mujeres-. Como si la verdad se hubiese revelado repentinamente, el alfarero seguramente comprendió que aquellos cuerpos podrían ser testigos mudos de otras épocas aciagas y autoritarias de las arbitrariedades del poder político que torturaron mortalmente a los demócratas disidentes. También es posible que haya comprendido que estos desgraciados habrían sido como otros “alfareros políticos”, sepultados cruelmente en vida, torturados y abandonados en aras de una estabilidad institucional similar a la del progreso del Centro. Será esto lo que le contará a Marta y a Marcial posteriormente, para concluir que esos restos humanos “somos nosotros” (Saramago, 2001), por lo tanto la decisión de abandonar para siempre el Centro ha sido tomada.

El final de esta novela puede significar el fracaso de la adaptación a los cambios, pero es una afirmación del reencuentro del hombre con su propio ser, en su hábitat natural, en su ambiente rural; es la renuncia a la superficialidad y la consolidación de la vida sencilla, del trabajo arduo del campesino y del contacto con la naturaleza de quien siempre la ha habitado. Aunque el alfarero y su otoñal amor –Isaura- (en una bella historia romántica no referida en el presente escrito), su yerno y la hija no retornen tampoco a su antiguo rancho, buscarán nuevos rumbos lejos de la ciudad, del tráfigo y ruidosa vida artificial del Centro, que en actitud valerosa han roto

ataduras y cadenas para gozar de la genuina libertad de su espíritu. Este quizás es uno de los significados humanistas de esta novela, cuyo nombre “La Caverna”, como en la alegoría de Platón, cuando los hombrecillos que habitan la cueva en que viven encadenados, sin que jamás hayan visto la luz del sol, una vez la perciben se sienten cegados por la realidad y quisieran retornar a la oscuridad en que han vivido. Pero, uno de ellos, en un valeroso duelo del pensamiento deja atrás la oscuridad de las opiniones -la doxa- y asume la intensa luz del conocimiento -la episteme- como una nueva realidad liberadora. Puede ser este el sentido del epígrafe al iniciar la novela, en la que Saramago cita una frase del libro VII de la República: “Qué extraña escena describes y qué extraños prisioneros. Son iguales a nosotros” (Saramago, 2001, p. 10). Puede ser que todos estemos atrapados en la caverna y no tengamos interés de salir de allí. O, bien, al contrario, comprendiendo a la caverna como una alegoría de la sociedad de consumo ¡por fin nos liberemos!

La mordacidad que Saramago (2001) impone en el relato de esta historia aparece a lo largo de la novela, que concluye con la cita de un anuncio publicitario que el Centro comercial ha puesto en una gran valla, visible para todos los asiduos visitantes y residentes:

**EN BREVE, APERTURA AL PUBLICO DE LA CAVERNA DE PLATON, ATRACCION EXCLUSIVA, ÚNICA EN EL MUNDO, COMPRE YA SU ENTRADA (p. 454).**

#### **El Centro comercial vs. El Alfarero**

La ironía en la novela, también se expresa, en la frustración del alfarero cuando como tradicional proveedor del Centro Comercial encuentra un día que su carga de productos artesanales ya no son importantes, pues como las ventas de los mismos han disminuido ya no le deben comprar la totalidad de su producción artesanal, sino solamente la mitad. La rentabilidad del capital no está sujeta a sentimientos sino solamente a rendimientos financieros racionales y un buen gerente deberá tener presente que no es conveniente para la organización incurrir en pérdidas (Marx, 1984; Weber, 1976). Para esto el estudio del mercado, de las necesidades y gustos de los consumidores, así como de los rendimientos óptimos de las inversiones se privilegian frente a cualquier contingencia particular. Sin embargo la aparente benevolencia del gerente para con el alfarero, ajustada al cumplimiento del contrato, podría aparecer como una asunción de las recomendaciones de la Escuela Humanista o de las Relaciones Humanas invocadas en el discurso del pensamiento administrativo (Dávila, 2001; Chiavenato, 2001). La diferencia entre el trabajo industrial, intensivo en tecnología, altamente productivo y menos costoso, frente al trabajo artesanal, intensivo en mano de obra, menos productivo y más costoso, es notoria para establecer un marco decisorio a favor del primero. El capital no repara en la justicia o injusticia, pues su lógica exclusiva y prevalente es la de la rentabilidad. Ninguna organización se escapa de tal “ley del capital”, que es independiente de la voluntad humana, a la que debe someterse la actividad económica en aparentes circunstancias de igualdad de condiciones para todos los actores que concurren al escenario del mercado. He aquí la situación del alfarero, después de esperar pacientemente, en un largo turno de 14 camiones, para entregar

el producto de su trabajo. <sup>4</sup>

*Así era. Casi una hora después llegó su turno. [El alfarero] bajó de la furgoneta y se acercó al mostrador de recepción con los papeles de costumbre, el albarán de entrega por triplicado, la factura correspondiente a las ventas certificadas de la última partida, el control de calidad industrial que acompañaba cada lote y en el que la alfarería asumía la responsabilidad de cualquier defecto de fabricación detectado en la inspección a que las piezas serían sometidas, la confirmación de exclusividad, igualmente obligatoria en todas las entregas, por la que la alfarería se comprometía, sujetándose a sanciones en el caso de infracción, a no establecer relaciones comerciales con otro establecimiento para la colocación de sus artículos. Como era habitual, un empleado se aproximó para ayudar a la descarga, pero el subjefe de recepción lo llamó y le ordenó: descarga la mitad de lo que trae, compruébalo por el albarán. Cipriano Algor, sorprendido, alarmado, preguntó*

- *La mitad, por qué,*
- *Las ventas bajaron mucho en las últimas semanas, probablemente tendremos que devolverle por falta de salida lo que hay en el almacén*
- *Devolver lo que tienen en el almacén*
- *Sí, está en el contrato*
- *Ya sé que está en el contrato, pero también está que no me autorizan a tener otros clientes, así que dígame a quién voy a venderle la otra mitad*
- *Eso no es de mi incumbencia, yo solo cumplo las órdenes que he recibido*
- *Puedo hablar con el jefe del departamento*
- *No, no vale la pena, no le va a atender.*

*A Cipriano Algor le temblaban las manos, miró alrededor, perplejo, implorando ayuda, pero sólo leyó desinterés en las caras de los tres conductores que llegaron después de él. Pese a ello intentó apelar a la solidaridad de clase.*

- *Miren en qué situación estoy, un hombre trae aquí el producto de su trabajo, sacó la tierra, la mezcló con agua, la batió, amasó la pasta, torneó las piezas que le habían encargado, las coció en el horno, y ahora le dicen que sólo se quedan con la mitad de lo que ha hecho y que le van a devolver lo que tienen en el almacén, quiero saber si hay justicia en este procedimiento.*

*Los conductores se miraron unos a otros, se encogieron de hombros, no*

<sup>4</sup> Es conveniente aclarar que, con arbitraria licencia del autor del presente artículo, las citas textuales de la novela se han modificado en la puntuación, cambiando el peculiar y poético estilo de Saramago –en la forma, más no en la sustancia- con el interés de propiciar una más ágil y fácil comprensión al lector. De manera que se ha tenido especial cuidado de no alterar el contenido del texto original, el cual ha quedado intacto. Quienes accedan a la lectura de la novela comprenderán el sentido de esta aclaración.

*estaban seguros de que fuera conveniente responder, ni de a quién le convendría más la respuesta, uno de ellos sacó un cigarro para dejar claro que se desentendía del asunto, luego recordó que no se podía fumar allí, entonces dio la espalda y se refugió en la cabina del camión, lejos de los acontecimientos. El alfarero comprendió que tendría mucho que perder si seguía protestando, quiso echar agua en la hoguera que él mismo había encendido, en cualquier caso vender la mitad era mejor que nada, las cosas acabarán arreglándose, pensó. (Saramago, 2001, p. 26-27).*

Con ignorancia de las inexorables “leyes del mercado” y una gran dosis de ingenuidad, el alfarero toma fuerzas e insiste en hacer realidad su esperanza, ante la tragedia de perder tanto esfuerzo de su trabajo que está a punto de esfumarse en un instante. Pero al fin, la inexorable “mano invisible” del mercado se impone y el alfarero estoicamente acepta su trágico sino. Así prosigue Saramago (2001):

*Sumiso, se dirigió al subjefe de recepción:*

- *Puede decirme qué ha hecho que las ventas hayan bajado tanto –preguntó-*
- *Creo que ha sido la aparición de unas piezas de plástico que imitan al barro, y lo imitan tan bien que parecen auténticas, con la ventaja de que pesan menos y son mucho más baratas.*
- *Ese no es motivo para que se deje de comprar las mías, el barro siempre es barro, es auténtico, es natural.*
- *Vaya a decirle eso a los clientes, no quiero angustiarlo, pero creo que a partir de ahora sus losas solo interesarán a los coleccionistas, y éstos son cada vez menos.*

*El recuento estaba terminado, el subjefe escribió en el albarán, recibió mitad, y dijo: no traiga nada más hasta que no tenga noticias nuestras.*

- *¿Cree que podré seguir fabricando? [preguntó el alfarero].*
- *La decisión es suya, yo no me responsabilizo*
- *Y la devolución ¿de verdad me van a devolver las existencias del almacén?*

*Las palabras temblaban de desesperación y con tal amargura que el otro quiso ser conciliador. Veremos –dijo-. El alfarero entró en la furgoneta, arrancó con brusquedad, algunas cajas, mal sujetas después de la media descarga, se escurrieron y chocaron violentamente contra la puerta de atrás. Que se parta todo de una vez, gritó irritado. Tuvo que parar al principio de la rampa de salida, el reglamento manda que se presente el carné también a este guarda, son cosas de la burocracia, nadie sabe por qué, en principio quien entra proveedor, proveedor saldrá, pero por lo visto hay excepciones, aquí tenemos el caso de Cipriano Algor que todavía lo era al entrar, y ahora, si se confirman las amenazas, está en vía de serlo. (Saramago, 2001, p. 28-29)*



El alfarero traslada todo su drama, quizás medianamente comprendido, hasta su hogar en el campo, donde vive con su hija Marta quien está a punto de contraer nupcias con Marcial Gacho que es guarda del Centro Comercial. Como el alfarero no sabe más que trabajar el barro en su taller de alfarería, le propone a su hija que se traslade al Centro y que lo deje a él solo seguir trabajando en lo único que sabe hacer. Marta le responde que el proceso de producción de alfarería también requiere una planeación y ejecución del trabajo, que sería muy difícil realizarlo en forma solitaria, además de las dificultades derivadas de su avanzada edad. Aquí sin saberlo, el alfarero y su hija están pensando a la manera de la administración científica en la programación de los procesos del trabajo (Taylor, 1971), que aunque no se trata del trabajo industrial es interesante hacer notar que la división ó especialización del trabajo también puede ser posible en la producción artesanal.

*Quiere decir que lo hará todo solo [señaló su hija Marta], cavar el barro, amasarlo, trabajarlo en el tablero y en el horno, cargar y encender el horno, descargarlo, desmoldarlo, limpiarlo, después meterlo todo en la furgoneta e ir a venderlo, le recuerdo que las cosas ya van siendo bastante difíciles pese a la ayuda que nos da Marcial en el poco tiempo que está aquí. (Saramago, 2001, p. 39).*

Sin embargo el alfarero escucha las justificaciones consoladoras de su hija que entiende mejor las razones de los consumidores, quienes también son actores importantes en el mercado, pero se resiste a creer que se haya perdido la sensibilidad humana y que no pueda dejar de trabajar en lo único que sabe hacer, lo que manifiesta con desazón en el diálogo a su hija.

*Cipriano Algor volvió a tomar el vaso, se bebió de un trago el resto del vino, y respondió rápidamente, como si las palabras le quemasen la lengua, sólo aceptaron la mitad del cargamento, dicen que hay menos compradores para el barro, que han salido a la venta unas vajillas de plástico imitándolo y que eso es lo que los clientes prefieren ahora.*

- *No es nada que no debiésemos esperar, más pronto o más tarde tenía que suceder, el barro se raja, se cuarteo, se parte al menor golpe, mientras que el plástico resiste a todo y no se queja [dijo ella]*
- *La diferencia está en que el barro es como las personas, necesita que lo traten bien*
- *El plástico también, pero menos*
- *Y lo peor es que me han dicho que no les lleve más vajillas mientras no las encarguen*
- *Entonces vamos a parar de trabajar, preguntó Marta*
- *Parar no, cuando el pedido llegue ya tendremos piezas listas para entregarlas ese mismo día, no iba a ser después del encargo cuando a todo correr encendiéramos el horno*
- *Y entre tanto qué hacemos, dijo ella*
- *Esperar, tener paciencia, mañana iré a dar una vuelta por ahí, alguna cosa he de vender –replicó el alfarero-*

- *Acuérdese de que ya dio esa vuelta hace dos meses, no encontrará muchas personas con necesidad de comprar*
- *No vengas tú a desanimarme*
- *Sólo procuro ver las cosas como son, fue usted quien me dijo hace poco que tres generaciones de alfareros en la familia es más que suficiente, le recordó ella.*
- *No serás la cuarta generación, te irás a vivir al Centro con tu marido (Saramago, 2001, p. 41-42).*

El alfarero no se imagina todo lo que habrá de ocurrir para que el Centro, que tantos problemas le ha ocasionado en sus labores de producción artesanal, se convierta en el epicentro de su vida, a expensas del trabajo de guarda (en el Centro) de su yerno Marcial. Pero antes es interesante entender que la estructura organizativa del Centro se presenta como una expresión de la departamentalización invocada por Fayol (1971) y los teóricos posteriores, y cuál es el insigne papel en el engranaje de la organización que desempeña el yerno en esta estructura burocrática de carácter piramidal, continua e impersonal (Weber, citado por Dávila, 2001; O'Donell, 1990).

*La organización del Centro fue concebida y montada según un modelo de estricta compartimentación de las diversas actividades y funciones, las cuales, aunque no fuesen ni pudiesen ser totalmente estancas, sólo por vías únicas, frecuentemente difíciles de discriminar e identificar, podían comunicarse entre sí. Está claro que un simple guarda de segunda clase, tanto por la naturaleza específica de su cargo como por su diminuto valor en la plantilla del personal subalterno, una cosa derivada de la otra como inapelable consecuencia, no está pertrechado, generalmente hablando, de discernimiento y perceptibilidad suficientes para captar sutilezas y matices de ese carácter, en realidad casi volátiles (Saramago, 2001, p. 48).*

Aunque Marta tiene una apreciación racional que se sobrepone a su amor hacia el padre, reflexiona no ya con la lógica utilitarista del mercado, según la cual el "cliente tiene la razón", sino intuye, a la inversa, que en un mercado monopólico como el que tiene el Centro "el cliente razona como el mercado lo impone", de forma que la razón del consumidor es la que el mercado inducido por las empresas monopolistas le imponen "subliminalmente" al consumidor (Aktouf, 2004).

*Qué será de nosotros si el Centro deja de comprar, para quién fabricaremos losas y barros si son los gustos del Centro los que determinan los gustos de la gente, se preguntaba Marta, no fue el jefe de departamento quien decidió reducir los pedidos a la mitad, la orden le llegó de arriba, de los superiores, de alguien para quien es indiferente que haya un alfarero más o menos en el mundo, lo que ha sucedido puede haber sido apenas el primer paso, el segundo será que dejen definitivamente de comprar, tendremos que estar preparados para ese desastre, sí, preparados, pero ya me gustaría saber cómo se prepara una persona para encajar un martillazo en la cabeza (Saramago, 2001, p. 52).*

El yerno del alfarero quienes guarda en el centro intercede ante el jefe de departamento para que reconsidere la decisión de cancelar las compras artesanales, como último recurso de ayuda hacia el suegro, y aunque pareciera que todavía hay un halo de esperanza, todo indica que los intereses comerciales del Centro priman por sobre las insignificantes necesidades de un viejo alfarero, que durante 60 años no ha aprendido a hacer nada distinto que trabajar las losas de barro. Marcial le dijo al suegro:

*"...sólo esta mañana he conseguido hablar con el jefe del departamento (...)*

- *¿Y qué te ha dicho él?[se apresuró a indagar el alfarero]*
- *Que todavía no han decidido, pero que su caso no es el único, mercancías que interesaban y dejan de interesar es una rutina casi diaria en el Centro, ésas son sus palabras, rutina casi diaria[señaló el yerno]*
- *Y tú, qué idea has sacado*
- *Qué idea he sacado*
- *Sí, el tono de voz, el modo de mirar, si te pareció que quería ser simpático[inquirió el alfarero]*
- *Debe saber, por su propia experiencia, que dan siempre la impresión de estar pensando en otra cosa*
- *Sí, es cierto*
- *Y si permite que le hable con franqueza total, pienso que no volverán a comprarle cacharrería, para ellos estas cosas son simples, o el producto interesa, o el producto no interesa, el resto es indiferente, para ellos no hay término medio [precisó el yerno]*
- *Y para mí, para nosotros, también es simple, también es indiferente, tampoco hay término medio, preguntó Cipriano Algor [el alfarero]*
- *Hice lo que estaba a mi alcance, pero yo no paso de ser un simple guarda*
- *No podías haber hecho mucho más, dijo el alfarero con una voz que se rompió en la última palabra (Saramago, 2001, p. 83-84).*

Pero ante las necesidades cotidianas y la desazón causada por la decisión del jefe del departamento, la hija del alfarero en un momento en el que se conjuga la compasión desesperada y una tenaz ilusión, le comunica a su padre que tiene un plan de trabajo, aunque sin ella saberlo, carente de estrategia (Kotler & Cox, 1982), lo cual tendrá negativas repercusiones en el negocio de la alfarería, al que le dedicarán ingentes dosis de trabajo dedicado y metódico.

*...Después de que usted saliera, me vine a trabajar aquí, primero fui a echar un vistazo al depósito y note que faltaban floreros pequeños, entonces vine dispuesta a hacer unos cuantos, cuando de pronto, ya con la pella encima del horno, me di cuenta de hasta qué punto era absurdo seguir con este trabajo a ciegas, [díjole Marta]*

- *A ciegas, por qué, [contestó el alfarero]*
- *Porque nadie me encargó floreros pequeños o grandes, porque nadie*

*espera impaciente que los termine para venir corriendo a comprarlos, y cuando digo floreros digo cualquiera de las piezas que fabricamos, grandes o pequeñas, útiles o inútiles*

- *Comprendo, pero incluso así tendremos que estar preparados*
  - *Preparados para qué*
  - *Para cuando los encargos lleguen*
  - *Y qué haremos mientras tanto si los encargos no llegan, qué haremos si el Centro deja de comprar, vamos a vivir cómo, y de qué (...) Pues bien, suponiendo que un milagro haga que el Centro enmiende lo dicho, cosa que no creo, ni usted si no quiere engañarse [...] Durante cuánto tiempo estaremos aquí de brazos cruzados o fabricando loza sin saber para qué ni para quién [replicó Marta]*
  - *En la situación en que nos encontramos no veo qué otra cosa se puede hacer*
  - *Tengo una opinión diferente [dijo la hija]*
  - *Y qué opinión diferente es esa, qué mirífica idea se te ha ocurrido*
  - *Que fabriquemos otras cosas*
  - *Si el Centro deja de comprarnos unas, es más que dudoso que quiera comprar otras*
  - *Tal vez no, tal vez, tal vez...*
  - *De qué estás hablando mujer*
  - *De que deberíamos ponernos a fabricar muñecos*
  - *¡Muñecos! exclamó Cipriano Algor con tono de escandalizada sorpresa, muñecos, jamás he oído una idea más disparatada*
  - *Sí, señor padre mío, muñecos, monigotes, estatuillas, figurillas, baratijas, adornos con pies y cabeza, llámelos como quiera, pero no comience a decir que es un disparate sin esperar el resultado*
  - *Hablas como si tuvieses la seguridad de que el Centro te va a comprar esa muñequería*
  - *No tengo la seguridad de nada, salvo de que no podemos seguir aquí parados a la espera de que el mundo se nos caiga encima*
  - *Sobre mí ya se ha caído [insistió el alfarero]*
  - *Todo lo que caiga sobre usted cae sobre mí, ayúdeme, que yo le ayudaré*
  - *Después de tanto tiempo haciendo vajillas, debo de haber perdido la mano para modelar*
  - *Lo mismo digo yo (...) también estas nuestras manos perdidas, la suya y la mía, podrán, quién sabe, volver a ser encontradas por el barro*
  - *Es una aventura que va a acabar mal*
  - *También acabó mal lo que no era aventura [replicó Marta]*
- Cipriano Algor miró a la hija en silencio, después tomó un poco de barro y le dio la primera forma de barro de una figura humana. Por dónde*

*empezamos [preguntó].*

- *Por donde siempre hay que empezar, por el principio [respondió Marta]. (Saramago, 2001, p. 87-89)*

Marta, una mujer sencilla y de origen campesino, pero con empuje y empeño para el trabajo, tiene las mejores intenciones de ayudar a su padre y de superar las dificultades que el Centro le ha impuesto a las compras de sus productos del taller artesanal. Es evidente que planea y organiza la nueva producción con entusiasmo y minuciosidad en todos los detalles. Pero también tendrá que pagar un alto costo al no contemplar, por ignorancia y falta de experiencia, que la visión estratégica es la que permite anticipar las oportunidades considerando múltiples situaciones del mercado, como lo han señalado los expertos en mercadeo y prospectiva (Luther, 1985; Zapata, 1985). El mismo narrador de la novela advierte la "ligereza" con que va a proceder la hija del alfarero, la incertidumbre que ella desconoce y que siempre está presente en la interpretación de la realidad, como agudamente Morin (2001) lo ha subrayado a propósito del pensamiento complejo:

*Empezar por el principio, como si ese principio fuese la punta siempre visible de un hilo mal enrollado del que basta tirar y seguir tirando para llegar a la otra punta, la del final, y como si, entre la primera y la segunda, hubiésemos tenido en las manos un hilo liso y continuo del que no ha sido preciso deshacer nudos ni desenredar marañas, cosa imposible en la vida de los ovillos y, si otra frase de efecto es permitida, en los ovillos de la vida. Marta dijo al padre, Empecemos por el principio, y parecía que sólo faltaba que uno y otro se sentara delante del tablero para modelar muñecos con unos dedos súbitamente ágiles y exactos, con la antigua habilidad recuperada de una larga letargia. Puro engaño de inocentes y desprevenidos, el principio nunca ha sido la punta nítida y precisa de un hilo, el principio es un proceso lentísimo, demorado, que exige tiempo y paciencia para percibir en qué dirección quiere ir, que tantea el camino como un ciego, el principio es sólo el principio, lo hecho vale tanto como nada... (Saramago, 2001, p. 91-92)*

La ausencia de un pensamiento y actitud estratégica para sopesar la incertidumbre y anticipar posibles escenarios del futuro, que guíen el curso de la acción, tendrán efectos lamentables, aunque la organización inmediata del trabajo y la manera como, padre e hija, toman previsiones sobre el nuevo trabajo en el taller de alfarería son dignas de observar. Se privilegia la acción y se elude el planeamiento estratégico, especialmente el relativo al estudio e investigación del mercado, que sopesa las necesidades y gustos de los consumidores, los oferentes y competencia directa e indirecta, los precios, canales de distribución, la calidad y otros detalles financieros (Acosta, 1987).

*De ahí que hubiese sido mucho menos categórico lo que Marta recordó a continuación, sólo tenemos tres días para preparar la presentación del proyecto, así es como se dice en el lenguaje de los negocios y de los ejecutivos, creo yo.*

- *Explícate, no tengo cabeza para seguirte, dijo el padre*
- *Hoy es lunes, [usted] recogerá a Marcial [el yerno] el jueves por la*

*tarde, luego tendrá que llevarle ese día al jefe del departamento de compras nuestra propuesta de fabricación de muñecos, con diseños, modelos, precios, en fin todo lo que los induzca a comprar y los habilite para tomar una decisión que no se retrase hasta el año que viene.*

*Sin darse cuenta de que estaba repitiendo las palabras, Cipriano Algor preguntó, por dónde empezamos, pero la respuesta de Marta ya no es la misma, tendremos que fijarnos en media docena de tipos o todavía menos, para que no se nos complique demasiado el trabajo, calcular cuántas figuras podremos hacer al día, y eso depende de cómo las concibamos, si modelamos el barro como quien esculpe directamente en la masa o si hacemos figuras iguales de hombre y de mujer y después las vestimos de acuerdo con las profesiones, me refiero, claro está, a muñecos de pie, en mi opinión todos deben ser así, son los más fáciles de trabajar.*

- *A qué llamas tú vestir [replicó el padre]*
- *Vestir es vestir, es pegar al cuerpo de la figura desnuda las vestimentas y los accesorios que la caracterizan y le dan individualidad, creo que dos personas trabajando de esta manera se desenvolverán mejor, después solo hay que tener cuidado con la pintura para que no se emborrone*
- *Veo que has pensado mucho,[dijo Cipriano Algor]*
- *No se crea, pero sí he pensado deprisa*
- *Y bien*
- *No haga que me sonroje*
- *Y mucho, aunque digas que no*
- *Fíjese cómo estoy ya de colorada*
- *Afortunadamente para mí, eres capaz de pensar deprisa, de pensar mucho y de pensar bien, todo al mismo tiempo. Ojos de padre, amores de padre, errores de padre [dice el narrador de la novela]*
- *Y qué figuras crees tú que debemos hacer, pregunta ella*
- *No demasiado antiguas, hay muchas profesiones que han desaparecido, hoy nadie sabe para qué servían esas personas, qué utilidad tenían, y creo que tampoco deben ser figuras de las de ahora, para eso están los muñecos de plástico, con sus héroes, sus rambos, sus astronautas, sus mutantes, sus monstruos, sus superpolicías y superbandidos, y sus armas, sobre todo sus armas*
- *Estoy pensando, de vez en cuando también consigo expresar algunas ideas, aunque no tan buenas como las tuyas, dijo ella*
- *Déjese de falsas modestias, no le pegan nada*
- *Estaba pensando en echar una ojeada por los libros ilustrados que tenemos, por ejemplo aquella enciclopedia vieja que compró tu*

*abuelo, si encontramos ahí modelos que sirvan directamente para los muñecos tendremos al mismo tiempo resuelta la cuestión de los diseños que llevaré, el jefe del departamento no se dará cuenta si copiamos, incluso dándose cuenta no lo considerará importante*

- *Sí señor, he ahí una idea que merece un diez*
- *Me doy por satisfecho con un seis, que es menos llamativo*
- *Vamos a trabajar (Saramago, 2001, p. 91-93)*

Con una febril fascinación se dieron a la tarea de buscar en la vetusta enciclopedia toda clase de figurillas, entre las cuales pre-seleccionaron veinte y finalmente definieron seis: el bufón, el payaso, la enfermera, el esquimal, el mandarín y el asirio de las barbas. No cabe duda de la dedicación, entusiasmo y rigor en la planeación del trabajo, aunque sin rumbo claro como una nave perdida entre las brumas y con los instrumentos de navegación averiados. Prepararon el trabajo en dos fases: una primera para pintar las muestras de los muñecos que habrán de mostrarle al jefe del departamento y, la segunda, para iniciar la producción grande de acuerdo con la escogencia que haga el Centro comercial.

*Fueron tres días de actividad intensa, de nerviosa excitación, de un continuo hacer y deshacer en el papel y en el barro. Ninguno de ellos quería admitir que el resultado de la idea y del trabajo que estaban realizando para darle solidez podría ser un rechazo brusco, sin otras explicaciones que no fueran: el tiempo de estos muñecos ya ha pasado. Náufragos, remaban hacia una isla sin saber si se trataba de una isla real o de su espectro (Saramago, 2001, p. 102)*

Y lo que se anticipa desde la teoría administrativa, cuando la previsión estratégica está ausente en la realización de tareas, por arduas y dedicadas que éstas sean asumidas por los productores, es lo que va a ocurrir para desconuelo del alfarero. Luego de que Cipriano Algor y Marta prepararon las muestras, fueron llevadas con ilusión y optimista ingenuidad hasta el Centro. La respuesta del jefe de departamento no causará sorpresa entre los lectores de la novela. Aunque la indignación por el trato descortés y displicente que dará al alfarero, lo pueda tornar personaje un tanto despreciable.

*Aparte del camión que estaba siendo descargado, sólo había otros dos a la espera del turno. El alfarero calculó que, en buena lógica, considerando que no venía para entregar mercancías, estaba exento de ocupar un lugar en la fila de camiones. El asunto que traía era de la competencia exclusiva del jefe del departamento, no para ser negociado con empleados subalternos y en principio reticentes, luego sólo tendría que presentarse en el mostrador y anunciar a lo que venía. Estacionó la furgoneta, tomó los papeles y, con un paso que parecía firme pero en el que un observador atento reconocería los efectos de los temblores de las piernas en el equilibrio del cuerpo, cruzó el pavimento salpicado de antiguas y recientes manchas de aceite hasta el mostrador de atención, saludó a quien atendía con educadas buenas tardes y solicitó hablar con el jefe del departamento. El empleado llevó el requerimiento verbal, volvió en seguida, ya viene, dijo. Tuvieron que pasar*

diez minutos antes de que apareciese finalmente, no el jefe requerido, sino uno de los subjeses. A Cipriano Algor no le satisfizo tener que contar su historia a alguien que, por lo general, no tiene otra utilidad en el organigrama y en la práctica que servir de parapeto a quien jerárquicamente esté por encima. Le salvó que a la mitad de la explicación el propio subjefe comprendiera que encargarse él del asunto hasta el final sólo le daría trabajo, y que, de una manera u otra, la decisión siempre iba a ser tomada por quien para eso está y, por eso mismo, gana lo que gana. El subjefe, como fácilmente se concluye de este comportamiento, es un descontento social. Cortó bruscamente la palabra del alfarero, tomó la propuesta y los diseños y se apartó. Tardó algunos minutos en salir por la puerta por donde había entrado, hizo desde allí una señal a Cipriano Algor para que se aproximase, no será necesario recordar una vez más que, en estas situaciones, las piernas tienden irresistiblemente a acentuar los temblores que ya llevaban, y, después de haberle dado paso, regresó a sus propias ocupaciones. El jefe sostenía la propuesta en la mano derecha, los diseños estaban alineados sobre la mesa, ante él, como cartas de un solitario. Hizo un gesto a Cipriano Algor para que se sentara, providencia que permitió al alfarero dejar de pensar en las piernas y lanzarse a la exposición de su asunto.

- Buenas tardes, señor, disculpe si vengo a incomodarlo en su trabajo, pero esto es una idea que hemos tenido mi hija y yo, para ser sincero más ella que yo.

El jefe lo interrumpió

- Antes de que continúe, señor Algor, es mi deber informarle de que el Centro ha decidido dejar de comprar los productos de su empresa, me refiero a los que nos venía ofreciendo hasta la suspensión de compras, ahora es definitivo e irrevocable.

Cipriano Algor bajó la cabeza, tenía que ser muy cuidadoso con las palabras, sucediese lo que sucediese, no podía decir o hacer nada que arriesgase la posibilidad de cerrar el negocio de las figuras, por eso se limitó a murmurar:

- Ya esperaba una cosa así, señor, pero, permítame un desahogo, es duro, después de tantos años de proveedor, tener que oír de su boca semejantes palabras
- La vida es así, se hace mucho de cosas que acaban
- También se hace de cosas que comienzan
- Nunca son las mismas

El jefe del departamento hizo una pausa, movió vagamente los dibujos como si estuviese distraído, después dijo, su yerno vino a hablar conmigo.

- Se lo pedí yo, señor, se lo pedí yo, para salir de la indecisión en que me encontraba, sin saber si podría o no seguir fabricando
- Ahora ya lo sabe
- Sí señor, ya lo sé



- *Debería tener claro también que siempre ha sido norma del Centro, incluso lo tiene a gala, no aceptar presiones o interferencias de terceros en su actividad comercial, y menos aún procedentes de empleados de la casa,*
- *No era una presión, señor*
- *Pero fue una interferencia*
- *Lo siento*

*Hubo una pausa. Qué más me faltará todavía por oír, pensó el alfarero angustiado. No tardaría mucho en saberlo, el jefe abría ahora un libro de registro, lo hojeaba, consultaba una página, otra, después sumó cantidades en una pequeña calculadora, finalmente dijo, tenemos en el almacén, ya sin posibilidad de liquidación, incluso a precio de saldo, incluso por debajo de lo que nos costó, una cantidad grande de artículos de su alfarería, artículos de todo tipo que están ocupando un espacio que me hace falta, por este motivo me veo obligado a decirle que proceda a su retirada en el plazo máximo de dos semanas, tenía la intención de mandar que le telefoneasen mañana para informarle.*

- *Tendré que hacer no sé cuántos viajes, la furgoneta es pequeña [replicó el alfarero].*
- *Con una carga por día resolverá la cuestión*
- *Y a quién voy a vender ahora mis losas, preguntó el alfarero hundido.*
- *El problema es suyo, no mío*
- *Estoy autorizado, al menos, a negociar con los comerciantes de la ciudad [preguntó el alfarero]*
- *Nuestro contrato está cancelado, puede negociar con quien quiera*
- *Si valiera la pena [suspiró el alfarero]*
- *Sí, si valiera la pena, la crisis afuera es grave*

*Aparte de eso, el jefe del departamento se calló, tomó los diseños y los reunió, después los fue pasando despacio, uno por uno, los miraba con una atención que parecía sincera, como si los estuviese viendo por primera vez. Cipriano Algor no podía preguntar. Aparte de eso, qué, tenía que esperar, disimular la inquietud, a fin de cuentas, o desde el principio de éstas, era siempre el jefe del departamento quien decidía las reglas de la partida, y ahora lo que se está jugando aquí es un juego desigual, en el que los triunfos han caído todos en el mismo lado y en el que, si necesario fuera, los valores de los naipes variarán de acuerdo con la voluntad de quien tiene la mano... (Saramago, 2001, p. 122-125)*

Y efectivamente el juego será ganado por el Centro que tiene el control sobre las compras y ventas subyugando al insignificante alfarero que no controla nada. Siempre un desconocido trabajador urbano, un ignoto agricultor o un débil alfarero rural (trabajadores informales, se dirá hoy) serán impotentes ante la fuerza

avasalladora de la organización monopolista del trabajo (Aktouf, 1996), que impone condiciones, precios y controles en el mercado, contradiciendo la idea liberal y neoliberal -“la mano invisible”- según la cual el libre mercado regula equitativamente la distribución de los factores de producción en la sociedad capitalista. Tal control es el que tajantemente explicita el jefe del departamento a Cipriano Algor, mediante la prohibición de vender sus productos de la alfarería en sitios diferentes al del Centro Comercial.

*El jefe del departamento volvió a juntar los diseños, los puso a un lado con gesto ausente, y después de mirar una vez más el libro de registro terminó la frase*

- *Aparte de eso, quiero decir, aparte de la catastrófica situación en que se encuentra el comercio tradicional, nada propicia para artículos que el tiempo y los cambios de gusto han desacreditado, la alfarería tendrá prohibido hacer negocio fuera en el caso de que el Centro le encomiende los productos que en este momento le están siendo propuestos*
- *Creo entender, señor, que no podremos vender las figuras a los comerciantes de la ciudad [dijo el alfarero]*
- *Me ha entendido bien, pero no me ha entendido todo*
- *No alcanzo a dónde quiere llegar*
- *No sólo no les podrá vender las figuras, tampoco tendrá autorización para venderles cualquiera de los restante productos de la alfarería, incluso cuando, admitiendo una posibilidad absurda, le hagan encargos*
- *Comprendo, a partir del momento en que vuelvan a aceptarme como proveedor del Centro, no podré serlo de nadie más*
- *Exactamente, la regla siempre ha sido ésa*
- *En todo caso, señor, en una situación como la de ahora, cuando determinados productos han dejado de interesar al Centro, sería de justicia conceder al proveedor la libertad de buscar otros compradores (Saramago, 2001, p.126).*

La respuesta que dará el jefe de departamento, arbitraria y descarnada, confirma la posición monopolista y dominante señalada, que invoca un utilitarismo perverso expresado mediante un viejo adagio popular, coloquialmente expresado como “la ley del embudo”, que también se expresa populacheraamente “con cara gano yo y con sello pierde usted”. He aquí la respuesta del jefe:

- *Estamos en el terreno de los hechos comerciales, señor Algor, teorías que no estén al servicio de los hechos y los consoliden no cuentan para el Centro, y sepa desde ahora que nosotros también somos competentes para elaborar teorías, y algunas las hemos lanzado por ahí, en el mercado, quiero decir, pero solo las que sirven para homologar y, si fuera necesario, absolver los hechos cuando alguna vez éstos se hayan portado mal (Saramago, 2001, p.126-127).*

Qué bizarro razonamiento, contradictorio con cualquier teoría del conocimiento que señala que a partir de los hechos se elaboran las teorías (Bunge, 1986; Hernández y otros, 2004), totalmente contrario a sostener que las teorías válidas son las que están al servicio de los hechos. Todo se parece al viejo teorema de Thomas de la primera mitad del siglo XX, según el cual la profecía se cumple a sí misma: "si una situación social se define como real, será real en sus consecuencias"<sup>5</sup>. Sea lo que fuere, la humillación sufrida por el alfarero se concretó con la orden que el jefe le recordó de retirar en el término de dos semanas todas las losas de alfarería que aún estaban en las bodegas. Con gran desazón tuvo un sentimiento de desolación, de aborrecimiento por el Centro Comercial y de desesperanza por el futuro incierto que le espera. Aunque todavía podría haber una remota posibilidad de que fuesen aceptadas las figurillas que mostró al jefe, pues recordaba las últimas palabras que éste le dijera, luego de una tensa conversación, quizás sólo por defender el prestigio del Centro:

*...todavía no he tomado ninguna decisión (...) tal vez reciba noticias mañana mismo (...) no quiero que vaya diciendo por ahí que el Centro no le ha dado una última oportunidad... (Saramago, 2001, p. 128).*

Entre tanto el alfarero tiene otros asuntos cotidianos de índole familiar en que ocuparse y también de situaciones ajenas a los negocios, como el fiel perro de nombre Encontrado, que siempre le muestra incondicional sus caninos afectos y la dama otoñal (Isaura) que está a punto de capturar su corazón. Pero, en el inconsciente siempre aparece la lejana esperanza de una respuesta positiva del Centro, para vender las figurillas que están a punto de producir con su hija Marta. En este escenario recuerda que tiene un plazo de quince días para retirar las vajillas del Centro y ahora éste problema copa su atención.

¿Cómo cabrá todo el lote de losas de arcilla en su destartalada furgoneta? ¿quién le ayudará a retirarlas? y, lo más inaudito, qué hará con ellas, pues no las puede vender porque ya nadie las compra, pues sus precios son mayores que las artificiales de plástico y, además, tiene la prohibición del jefe del Centro para que las comercialice. No podrá tirarlas por ahí, en la carretera, pues la policía le cobraría tal infracción. Solamente, después de una charla con su yerno, decide que lo mejor es tirarlas en una cueva en la campiña. Aunque su gran sentido social le obliga, antes de deshacerse inútilmente del producto de su trabajo, a regalar las vajillas que pueda, con la disculpa de que son la garantía por aquellas que los compradores pudiesen haber averiado. Una de las clientas es, precisamente, su futuro amor del cual aún no tiene conciencia, la elegante campesina Isaura Estudiosa, a quien regala algunos platos, tazas y pocillos. Pero el resto del cargamento, que es inmenso en proporción al trabajo de alfarería entregado al Centro, tendrá que desperdiciarlo en un incógnito lugar rural donde solamente arqueólogos de un distante futuro –como pensó en un gesto de ironía el alfarero– podrían preguntarse sobre la razón de encontrar tantos utensilios juntos de una civilización primitiva. La implacable ley de la oferta y la demanda se ha impuesto -artificial e inductiva-, como teoría inexorable para que los hechos se acomoden a las teorías que le convienen a los hechos.

<sup>5</sup> El ejemplo de este teorema se puede ejemplificar, entre otros, en dos situaciones reales: 1) Cuando los medios de comunicación dijeron en Colombia que algunos bancos y corporaciones financieras podrían colapsar, por corrupción y malos manejos (a finales del siglo XX), prontamente el efecto de ello conllevó a una crisis del sistema financiero nacional. 2) El famoso episodio en los Estados Unidos hacia 1938 cuando Orson Welles transmitió una radionovela basada en la obra de H.G. Wells "La guerra de los mundos", en que el pánico "creado" por la dramatización fue de consecuencias catastróficas.

Qué ironía la que plantea Saramago frente a ese derroche de la sociedad de consumo, pues muchos productores por perversión o por ausencia de conciencia social, se ven impelidos por motivos egoístas y mezquinos ó, bien, por razones ajenas a ello –como la del alfarero- a destruir el producto de su trabajo. Tal el caso de lo que ha pasado en Colombia con el sector avícola o el sector lácteo, en donde se han eliminado grandes excedentes de producción botándola a los ríos o destruyéndola, en lugar de que el Estado formule una política pública para favorecer a los productores y que derive en beneficio social. En esta circunstancia el alfarero es el más noble de los productores en la globalización y una víctima más del nefasto neoliberalismo que ha guiado las políticas económicas del mundo actual (Aktouf, 2004)

El alfarero, su hija y el yerno esperan con paciente incertidumbre, en su rancho rural, la comunicación del jefe del Centro sobre el pedido de las figurillas, aunque en el entretanto continúan con el ejercicio de planeación de la producción (Taylor, 1971):

*Durante la cena se conversó mucho sobre cómo se le había ocurrido a Marta la idea de hacer las figuras, también sobre las dudas, los temores y las esperanzas que ocuparon la casa y la alfarería en aquellos últimos días y, pasando a cuestiones prácticas, se calcularon los tiempos necesarios para cada fase de la producción y los respectivos factores de seguridad, diferentes unos y otros de las fabricaciones a que estaban habituados. Todo depende de la cantidad que se nos encargue, nos convendría que no fuera ni de más ni de menos, así como pretender sol para la era y lluvia para la huerta, que se decía en los tiempos en que no existían los invernaderos de plástico, comentó Cipriano Algor (Saramago, 2001, p. 148)*

Muchos sucesos de la vida cotidiana, temores, ilusiones y rutinas (que escapan al interés del presente texto), acaecieron mientras ansiosamente esperaban la confirmación del Centro, hasta que ese día se hizo realidad:

*No tuvieron que esperar mucho tiempo, el teléfono sonó cuando Marta quitaba la mesa. Cipriano Algor se precipitó, tomó el auricular con una mano que temblaba, dijo, Alfarería Algor, al otro lado alguien, secretaria o telefonista, preguntó*

- *Es el señor Cipriano Algor*
- *El mismo [contestó]*
- *Un momento, le paso al señor jefe de departamento*

*Durante un arrastradísimo minuto el alfarero tuvo que escuchar la música de violines con que se rellenan, con maníaca insistencia, estas esperas, iba mirando a la hija, pero era como si no la viese, al yerno, pero era como si no estuviese allí, de súbito la música cesó, la comunicación se había realizado.*

- *Buenos días, señor Algor, dijo el jefe del departamento de compras*
- *Buenos días, señor, ahora mismo le estaba diciendo a mi hija, y a mi yerno, es su día libre, que, habiéndolo prometido, usted no dejaría de telefonar hoy*

- *De las promesas cumplidas conviene hablar mucho para hacer olvidar las veces que no se cumplieron*
- *Sí señor*
- *Estuve estudiando su propuesta, consideré los diversos factores, tanto los positivos como los negativos*
- *Perdone que le interrumpa, creo haber oído hablar de factores negativos*
- *No negativos en el sentido riguroso del término, mejor diré factores que, siendo en principio neutros, podrían llegar a ejercer una influencia negativa*
- *Tengo cierta dificultad en entender, si no le importa que se lo diga*
- *Me estoy refiriendo al hecho de que su alfarería no tiene ninguna experiencia conocida en la elaboración de los productos que propone*
- *Es verdad, señor, pero tanto mi hija como yo sabemos modelar y, puedo decirle sin vanidad, modelamos bien, y si es cierto que nunca nos dedicamos industrialmente a ese trabajo, ha sido porque la alfarería se orientó a la fabricación de loza desde el principio*
- *Comprendo, pero en estas condiciones no era fácil defender la propuesta*
- *Quiere decir, si me autoriza la pregunta y la interpretación, que la defendió*
- *La defendí, sí*
- *Y la decisión [expectante el alfarero inquirió]*
- *La decisión tomada fue positiva para una primera fase*
- *Ah, muchas gracias, señor, pero tengo que pedirle que me explique eso de la primera fase*
- *Significa que vamos a hacerle un encargo experimental de doscientas figuras de cada modelo y que la posibilidad de nuevos encargos dependerá obviamente de la manera en que los clientes reciban el producto*
- *No sé cómo se lo podré agradecer*
- *Para el Centro, señor Algor, el mejor agradecimiento está en la satisfacción de nuestros clientes, si ellos están satisfechos, es decir, si compran y siguen comprando, nosotros también lo estamos, vea lo que sucedió con su loza se dejaron de interesar por ella, y, como el producto, a lo contrario de lo que ha sucedido en otras ocasiones, no merecía el trabajo ni la inversión de convencerlos de que estaban errados, dimos por terminada nuestra relación comercial, es muy simple, como ve*
- *Sí señor, es muy simple, ojalá estas figurillas de ahora no tengan la misma suerte*
- *La tendrán más tarde o más pronto, como todo en la vida, lo que ha dejado de tener uso se tira [dijo con desparpajo el jefe de departamento]*

- *Incluyendo a las personas*
- *Exactamente, incluyendo a las personas, a mí también me tirarán cuando ya no sirva*
- *Usted es un jefe*
- *Soy un jefe, claro, pero solo para quienes están por debajo de mí, por encima hay otros jueces*
- *El Centro no es un tribunal*
- *Se equivoca, es un tribunal, y no conozco otro más implacable*
- *Verdaderamente, señor, no sé por qué gasta su precioso tiempo hablando de estos asuntos con un alfarero sin importancia*
- *Le observo que está repitiendo palabras que oyó de mí ayer*
- *Creo recordar que sí, más o menos*
- *La razón es que hay cosas que sólo pueden ser dichas hacia abajo*
- *Y yo estoy abajo [reconoció resignado el alfarero]*
- *No he sido yo quien lo ha puesto, pero está*
- *Por lo menos todavía tengo esa utilidad, pero si su carrera progresa, como sin duda sucederá, muchos más quedarán debajo de usted*
- *Si tal ocurre, señor Cipriano Algor, para mí se volverá invisible*
- *Como dijo usted, así es la vida (Saramago, 2001, p. 168-170)*

En un momento de la extensa conversación telefónica el Jefe tuvo una ligera condescendencia con el alfarero para darle un plazo de retirar las losas de la bodega, una vez hubiese entregado el primer pedido de las figurillas. La lógica capitalista de los negocios no admite ni bondad, ni tolerancia, pues el capital solo admite la lógica de la rentabilidad y el lucro. Dijo el Jefe al alfarero:

- ...*en el fondo es una cuestión de psicología aplicada, construir siempre es más estimulante que destruir.*
- *No me atrevía a pedirle tanto, señor, es mucha bondad la suya [replicó el alfarero]*
- *Yo no soy bueno, soy práctico, cortó el jefe de compras*
- *Tal vez la bondad también sea una cuestión práctica, murmuró Cipriano Algor*
- *Repita, no he entendido bien lo que ha dicho*
- *No haga caso, señor, no era importante*
- *Sea como sea, repita*
- *Dije que tal vez la bondad sea una cuestión práctica*
- *Es una opinión de alfarero*
- *Sí señor, pero no todos los alfareros la tendrían*
- *Los alfareros se están acabando, señor Algor*
- *Opiniones de estas, también [concluyó dignamente el alfarero]*

*El jefe del departamento no respondió en seguida, estaría pensando si valdría la pena seguir divirtiéndose con esta especie de juego del gato y el ratón, pero su posición en el mapa orgánico del Centro le recordó que las configuraciones jerárquicas se definen y se mantienen por y para ser escrupulosamente respetadas, sin olvidar que tratar a los*

*inferiores o subalternos con excesiva confianza siempre va minando el respeto y acaba en licencias, o, queriendo usar palabras más explícitas, sin ambigüedad, insubordinación, indisciplina y anarquía (Saramago, 2001, p. 171-172).*

Qué actitud más contraria a la que Omar Aktouf reclama como una nueva postura, ética y racional, de los gerentes respecto de sus trabajadores y que ejemplifica con un formidable caso particular, en el libro "La Administración: entre la tradición y la renovación" (1996), en la empresa Cascades del Canadá, donde las diferencias entre directivos y trabajadores se minimizan de tal manera que el ideal del enfoque de las Relaciones Humanas se practica rigurosamente en esa empresa canadiense y constituye un renovado paradigma en el ejercicio de la gerencia y la administración.

Pero, continuando con la historia, Marta le hace caer en cuenta a su padre que formule la pregunta fundamental que interesa en ese momento: ¿cuáles y cuántas figurillas habrá de proveer al Centro? Es lo que ahora el alfarero requiere precisar, por el auricular, al Jefe. Entonces queda estupefacto, cuando el jefe le confirma que son doscientas figurillas de cada una, de las seis que han sido propuestas. Es decir mil doscientas en total. Casi lo que una industria produciría en breve tiempo, pero no un taller de alfarería. He aquí la confusión del alfarero y su hija:

*Aturdido, el alfarero miró a su hija, después al yerno. Nunca esperé, he oído lo que he oído y no lo creo, dice que va a encargar doscientas de todas*

- *De las seis, preguntó Marta*
- *Creo que sí, fue eso lo que dijo, todas.*

*Marta corrió hacia el padre y lo abrazó con fuerza, sin una palabra. Marcial también se aproximó al suegro [y dijo], las cosas, a veces van mal, pero después llega un día que sólo trae noticias buenas. (Saramago, 2001, p. 173).*

En este momento de euforia solamente Marta cae en cuenta de lo que significa el compromiso de producir las figurillas:

*Padre, haga las cuentas, seis veces doscientos son mil doscientos, vamos a tener que entregar mil doscientas figuras, es mucho trabajo para dos personas y poquísimo tiempo para hacerlo. (Saramago, 2001, p. 174)*

Ante el reto, no habrá más remedio que abordarlo con trabajo y con inteligencia. Pero la inteligencia tendrá que preceder al trabajo, llámese táctica o denominese estrategia, que son dos conceptos diferentes en la administración y que, los protagonistas de la historia presente, desconocen, pero intuyen, especialmente la táctica pero no la estrategia<sup>6</sup>. Marta se dio a la tarea de preparar los diseños y el procedimiento subsiguiente para cada una de las figuras: el bufón, el payaso, la enfermera, el esquimal, el mandarín y el asirio de barbas. Empujó una silla para que el padre pusiera atención:

*Apoyaba las manos en la tabla de la mesa, miraba las figuras una tras*

<sup>6</sup> Para hacer claridad sobre la diferencia entre táctica y estrategia, se recomienda consultar el maravilloso poema de Mario Benedetti: "Táctica y Estrategia", según el cual la estrategia implica pensar en el largo plazo, mientras que la táctica hace alusión a las previsiones cotidianas o de corto plazo. Aspectos que el poeta explica bellamente, y que son sustanciales en el pensamiento estratégico, tan caro en la Administración.

*otra, finalmente dijo:*

- *Es una pena que no tengamos también la visión de perfil*
- *Para qué [indagó el padre]*
- *Nos daría una noción más precisa de lo que deberíamos fabricar. Mi idea, recuerde, fue modelarlos desnudos y después vestirlos*
- *No creo que sea una buena solución*
- *Por qué*
- *Estás olvidando que son mil doscientos*
- *Sí, lo sé, son mil doscientos*
- *Modelar mil doscientas estatuillas desnudas y luego vestir las una por una sería hacer y volver a hacer, significaría el doble del trabajo [replicó agudamente el padre]*
- *Tiene razón, fui una estúpida por no haberlo pensado*
- *Si vamos a eso, fui tan estúpido como tú, creíamos que el Centro no escogería más que tres o cuatro figuras, y ni se nos pasó por la cabeza que el primer encargo fuese tan abultado*
- *Por tanto solo tenemos una manera, dijo Marta*
- *Exactamente*
- *Modelar los seis muñecos que servirán para los moldes, cocerlos, hacer las cajas, decidir si vamos a trabajar con barbotina de relleno o con lecho de barro*
- *Para la barbotina no me creo que tengamos experiencia suficiente, saber teóricamente cómo se hace no basta, aquí siempre trabajamos a dedo, dijo Cipriano Algor*
- *Sea entonces a dedo*
- *En cuanto a las cajas, se encargan a un carpintero*
- *Hay que dibujar los perfiles, dijo Marta, y también los dorsos, claro está*
- *Vas a tener que inventar*
- *No será complicado, bastarán algunas líneas simples que guíen lo esencial del modelado.*

*Eran dos generales pacíficos estudiando el mapa de operaciones, elaborando la estrategia y la táctica, calculando los costos, evaluando los sacrificios. Los enemigos que abatir son estos seis muñecos, medio serios medio grotescos, hechos de papel pintado, habrá que forzarlos a la rendición por las armas del barro y del agua, de la madera y del yeso, de las pinturas y del fuego, y también por el mimo incansable de las manos, que no sólo para amar se necesitan ellas y él. (Saramago, 2001, p. 176-178).*

Es interesante continuar con las consideraciones técnicas que planean los conocedores de la alfarería, para la producción de las mil doscientas figuras:

*Entonces Cipriano Algor dijo*

- *Hay una cosa a la que tendremos que prestar atención, que el molde tenga sólo dos taceles, uno más nos complicaría el trabajo*
- *Creo que dos serán suficientes, estas figurillas son simples, frente y espalda, y ya está, no quiero ni imaginar las dificultades si tuviéramos que atrevernos con el alabardero o el maestro de esgrima, con el*



*labrador o el flautista, o el lancero a caballo, o el mosquetero con sombrero de plumas, dijo Marta*

- *O el esqueleto con alas y guadaña, o la santísima trinidad, dijo Cipriano Algor*
- *Tenía alas*
- *A cuál de los dos te refieres*
- *Al esqueleto*
- *Tenía, aunque no comprendo por qué diablo la representan alada si está en todas partes, incluso en el Centro, como esta mañana se ha visto*
- *Supongo que es de su tiempo, señaló Marta (...)*

*(...) Cipriano Algor reunió los diseños, el plan de batalla estaba trazado, no faltaba nada más que tocar el cornetín y dar la orden de asalto, Adelante, manos a la obra, pero en el último instante vio que le faltaba un clavo a la herradura de un caballo del estado mayor (...)*

- *Todavía hay otra cuestión, y espero que sea la última, dijo Cipriano Algor*
- *Qué se le ha ocurrido ahora*
- *Los moldes*
- *Ya hablamos de los moldes*
- *Hablamos de las madres de los moldes, sólo de las madres, y éstas son para guardar, de lo que se trata es de los moldes de uso, no se puede pensar en moldear doscientos muñecos con un solo molde, no aguantaría mucho tiempo, comenzaríamos con un payaso sin barba y acabaríamos con una enfermera barbuda (Saramago, 2001, p. 178-179)*

Marta que ha sido hija de una madre que murió en su propio parto y que, en este instante se sabe embarazada (en otra historia no pertinente en esta investigación), se estremece por el vocablo "madre", pero acepta el aserto técnico del padre, no sin antes sostener una tensa comunicación ajena por completo a la planeación de la producción que se avecina. Lo que no han comprendido, ni el padre ni la hija, son las conflictivas relaciones históricas entre el capital y el trabajo (Marx, 1984; Aktouf, 2004), que son irreconciliables en la sociedad capitalista, pero que un pensamiento renovador y complejo (Aktouf, Morin) tiene la obligación científica, ética y estética de promulgar en la práctica cotidiana, de manera que la administración se renueve e independice de lo que ha sido tradicionalmente como "brazo armado del neoliberalismo" (Aktouf, 2004).

Por esto, con la delicadeza estética y la fina poética de Saramago, vale citar la forma como se realiza –plena de trabajo creativo- la producción en un taller de alfarería, aunque carente del conocimiento científico y tecnológico como el que se propone en la administración científica del trabajo (Taylor, 1971), que en los días presentes se apoya en los instrumentos de control propios de las industrias modernas y posmodernas:

*Ya se ha visto cómo el barro se amasa aquí de la más artesanal de las maneras, ya se ha visto cómo son de rústicos y casi primitivos estos tornos, ya se ha visto cómo el horno de fuera conserva trazos de inadmisibles antigüedad en una época moderna, la cual, pese a los escandalosos*

*defectos e intolerancias que la caracterizan, ha tenido la benevolencia de admitir la existencia de una alfarería como ésta cuando existe un Centro como aquél. Cipriano Algor se queja, se queja, pero no parece comprender que los barro amasados ya no se almacenan así, que las industrias cerámicas básicas de hoy poco les falta para convertirse en laboratorios con empleados de bata blanca tomando notas y robots inmaculados acometiendo el trabajo.*

*Aquí hacen clamorosa falta, por ejemplo, higrómetros que midan la humedad ambiental y dispositivos electrónicos competentes que la mantengan constante, corrigiéndola cada vez que se exceda o mengüe, no se puede trabajar más a ojo ni a palmo, al tacto o al olfato, según los atrasados procedimientos tecnológicos de Cipriano Algor, que acaba de comunicarle a la hija con el aire más natural del mundo, La plástica está bien, húmeda y plástica, en su punto, fácil de trabajar, pero ahora preguntamos nosotros [habla el narrador de la historia] cómo podrá estar tan seguro de lo que dice si sólo puso la palma de la mano encima, si sólo apretó y movió un poco de la pasta en el dedo pulgar y los dedos índice y del corazón, como si, con ojos cerrados, todo él entregado al sentido interrogador del tacto, estuviese apreciando no una mezcla de arcilla roja, caolín sílice y agua, sino la urdimbre y la trama de una seda.*

*Lo más probable como en uno de estos últimos días tuvimos ocasión de observar y proponer a consideración, es que lo saben sus dedos, y no él. En todo caso, el veredicto de Cipriano Algor debe de estar de acuerdo con la realidad física del barro, puesto que Marta, mucho más joven, mucho más moderna, mucho más de este tiempo, y que, como sabemos, tiene nada de pacata en estas artes, pasó sin objeción a otro asunto, preguntándole al padre*

- Cree que la cantidad será suficiente para las mil doscientas figuras
- Creo que sí, pero trataré de reforzarla

*Pasaron a la parte de la alfarería donde se guardaban los óxidos y otros materiales de acabado, registraron las existencias, anotaron las faltas*

- Vamos a necesitar más colores que estos que tenemos, dijo Marta, los muñecos tienen que ser atractivos a la vista
- Y es necesario yeso para los moldes y jabón cerámico,
- Y petróleo para las pinturas, añadió Cipriano Algor, traerde una vez todo lo que falte, para no tener que interrumpir el trabajo yendo de prisa y corriendo a comprar ( Saramago, 2001, p.189-190)

La hija comprende el problema que significa no haber calculado en el proceso de planeación la cantidad de figuras que se deberían producir. Aquí es evidente la falta de estrategia, que aún en la producción artesanal debe ser considerada cuando de formular planes se trata.

- Tenemos un problema muy serio [apuntó Marta]
- Cuál
- Tenemos decidido se haría el relleno de los moldes a dedo
- Exactamente
- Pero no hablamos de la fabricación de las figuras propiamente dichas,

*es imposible hacer mil doscientos muñecos a dedo, ni los moldes aguantarían, ni el trabajo rendiría, sería lo mismo que querer vaciar el mar con cubo*

- *Tienes razón*
- *Lo que significa que nos vamos a ver obligados a recurrir al relleno de barbotina*
- *No tenemos mucha experiencia, pero todavía estamos en edad de aprender*
- *El problema peor no es ése, padre*
- *Entonces*
- *Recuerdo haber leído, debemos de tener por ahí el libro, que para hacer barbotina de relleno no es conveniente usar pasta rojiza que tenga caolín y la nuestra lo tiene, por lo menos en un treinta por ciento*
- *Esta cabeza ya no sirve para mucho, cómo no he pensado en eso antes*
- *No se reproche, nosotros no solemos trabajar con barbotina*
- *Pues sí, pero son conocimientos de párvulos de alfarería, es el abecé del oficio*

*Se miraron el uno al otro desconcertados (...) [eran] dos alfareros en riesgo ante la tarea desmedida de tener que extraer del barro amasado el caolín y después disminuirle la grasa introduciéndole barro fino de cochura roja. Sobre todo cuando tal operación de alquimia, simplemente, no es posible (Saramago, 2001, p.191-192)*

Para resolver los problemas técnicos consultaron el libro guía de alfarería, pero la complejidad de las explicaciones y especialmente la ausencia de aparatos de medición química (para establecer la densidad y fluidez óptimas, se requiere de probeta, balanza de precisión, viscosímetro y la medición en grados Gallenkamp), tornaron incomprensible la forma de resolver la dificultad. Hasta que Marta encontró en el libro la solución que procedió a leer:

- *(...) un método artesanal, empírico e impreciso, pero capaz de dar, con la práctica, una indicación aproximada*
- *Qué método es ese [preguntó impaciente el padre]*
- *Hundir la mano profundamente en la barbotina y sacarla, dejando escurrir la barbotina por la mano abierta, la fluidez será dada por buena cuando, al resbalar, forme entre los dedos una membrana como la de los patos*
- *¿Como la de los patos?*
- *Sí, como la de los patos*

*Marta dejó a un lado el libro y dijo, no adelantamos mucho*

- *Adelantamos algo [señaló jubiloso el alfarero], sabemos que no podemos trabajar sin fundente y que mientras no tengamos membranas de pato no tendremos barbotina de relleno que sirva (Saramago, 2001, p. 194)*

El primer día de la creación concentró la atención en el diseño y decoración de las figuras, su tamaño, los colores que deberían tener y la característica diferenciadora

que suscite un atractivo para los consumidores. Luego, vendrá una interesante discusión o debate sobre el diseño definitivo, los moldes y cajas, los materiales necesarios, las técnicas de producción, el procedimiento a seguir e, inclusive, las medidas de seguridad industrial. Todo esto merece ser reconocido en la narración de la novela:

*En el segundo día el alfarero viajó a la ciudad para comprar el yeso cerámico destinado a los moldes, más el carbonato de sodio, que fue lo que encontró como fundente, las pinturas, unos cuantos baldes de plástico, cucharillas nuevas de madera y de alambre, espátulas, vaciadores. La cuestión de las pinturas fue objeto de vivo debate durante y después de la cena del dicho primer día, y el punto controvertido radicó en si las piezas deberían ser vidriadas y, por tanto, llevadas al horno después de pintadas, o si, por el contrario, eran pintadas en frío después de cocidas y no volvían más al horno. En un caso, las pinturas deberían ser unas, en otro, las pinturas deberían ser otras, luego la decisión tenía que ser tomada inmediatamente, no podía posponerse hasta última hora, ya con el pincel en la mano.*

- *Es una cuestión de estética, defendía Marta*
- *Es una cuestión de tiempo, oponía Cipriano Algor, y de seguridad*
- *Pintar y vidriar al horno dará más calidad y brillo a la ejecución, insistía ella*
- *Pero si pintamos en frío evitaremos sorpresas desagradables, el color que usemos es el que permanecerá, no dependeremos de la acción del calor sobre los pigmentos, sobre todo cuando el horno se pone carpichoso.*

*Prevaleció la opinión de Cipriano Algor, las pinturas que habría que comprar serían las que se conocen en el mercado de la especialidad por el nombre de esmalte para loza, de aplicación fácil y secado rápido, con gran variedad de colorido, y en cuanto al disolvente, indispensable porque el espesor original de la pintura es, normalmente, excesivo, si no se quiere usar un disolvente sintético, sirve hasta el petróleo de iluminación o de quinqué. Marta volvió a abrir el libro de arte, buscó el capítulo sobre la pintura en frío y leyó [:] *Aplicase sobre piezas ya cocidas, la pieza será fijada con lija fina, de manera que se elimine cualquier rebaba u otro defecto de acabado, haciendo su superficie más uniforme y permitiendo una mejor adhesión de la pintura en las zonas donde la pieza haya quedado excesivamente cocida. Lijar mil doscientos muñecos será el colmo de la paciencia [acotó]. Terminada esta operación, continuó Marta la lectura, hay que eliminar todos los vestigios de polvo producidos por la lija, usando un compresor. No tenemos compresor, interrumpió Cipriano Algor. O, aunque más lento, pero preferible, un cepillo de pelo duro. Los viejos procesos todavía tienen sus ventajas [dijo el alfarero]. No siempre, corrigió Marta y prosiguió, como sucede con casi todas las pinturas del género el esmalte para loza no se mantiene homogéneo dentro de la lata durante mucho tiempo, por eso hay que removerlo antes de la aplicación (...). Los colores podrán ser aplicados directamente sobre la pieza, pero su adhesión mejorará si se comienza aplicando sobre una**

*subcapa normalmente de blanco mate(...) La base de subcapa puede ser dada con pincel, pero puede haber ventajas aplicándola con pistola a fin de conseguir una película más lisa. No tenemos pistola [recalcó Cipriano]. O por medio de inmersión. Ésa es la manera clásica, de toda la vida, por tanto sumergiremos [dijo aliviado el alfarero]. Todo el proceso se desarrollará en frío (...) una vez pintada y seca, la pieza no debe ni puede estar sujeta a cualquier tipo de cocción (...) lo más importante es que se debe secar bien un color antes de aplicar el siguiente (...) mientras Cipriano Algor hacía sus compras (...) adquirió a última hora una pistola de pintar. Dado el tamaño de las figuras, la subcapa no gana nada siendo gruesa, explicó después a la hija, pienso que la pistola prestará mejor servicio, una rociada alrededor del muñeco y ya está.*

- *Necesitaremos máscaras, dijo Marta*
- *Las máscaras son caras, no tenemos dinero para lujos*
- *No es lujo, es precaución, vamos a respirar en medio de una nube de óxidos*
- *La dificultad tiene remedio*
- *Cuál*
- *Haré esa parte del trabajo ahí fuera, al aire libre, el tiempo está estable*
- *Por qué dice haré, y no haremos, preguntó Marta*
- *Tú estás embarazada, yo no, que se sepa (Saramago, 2001, p.198-201)*

Una vez empezado el trabajo tuvieron que ensayar varias veces el moldeado, a inventar y trazar el mejor método para obtener el volumen adecuado, la línea justa y el plano armonioso. Calculando para cada una de las seis figuras la línea óptima de división de los respectivos taceles, que el carpintero deberá entregar pronto. Estas cajas que tendrán un relleno líquido no podrán albergar más de cuarenta copias satisfactorias, de manera que se necesitarán treinta moldes por lo menos, cinco para cada doscientos muñecos. El tiempo es apretado, pues de las cuatro semanas que tienen de plazo, ya ha corrido una y está empezando la segunda. Por esto el alfarero se apresura a empezar la cocción en el vetusto horno, adecuado en una cueva, alimentado por leña y más leña, en un trabajo eminentemente personal y sin el concurso de su hija, pues él mismo le ha prohibido con indulgencia por su embarazo. Nunca antes fue tan necesaria la presencia de un ayudante. El trabajo avanza de día y de noche, cada vez más el alfarero se siente exhausto, pero sabe que la ilusión de la venta de las figurillas es su único aliciente. Una vez cocido el barro y moldeadas las figurillas, el paso siguiente es tomar el pincel y pintar los detalles que caracterizan a cada uno de los seis muñecos, trabajo que realizará Marta.

Llega la buena noticia del ascenso que le han dado al yerno Marcial en el Centro Comercial, lo cual implica el inminente traslado de la hija y el yerno a un apartamento del Centro, al que finalmente también al suegro lo convencerán de ir a vivir. Antes de que esto suceda, como resultado de un arduo, tenaz y primitivo trabajo, carente de la tecnología industrial de los tiempos presentes, estará cocándose una primera hornada de trescientas estatuillas y, en la semana siguiente, una segunda hornada de otras trescientas, que deberán ser sometidas al maquillaje de la pintura. Sin embargo el alfarero comprende, con preocupación, que no alcanzará a tener a

tiempo el total de producción requerida, por lo cual después de una larga cavilación le dijo al yerno:

- *Tengo una idea, quiero saber qué piensas de ella*
- *Dígame*
- *Llevar al Centro, en cuanto se seque la pintura, estos primeros trescientos muñecos, así el Centro vería que estamos trabajando en serio y comenzaría a vender antes de la fecha prevista, sería bueno para ellos y mejor para nosotros, excusaríamos pasar tanto tiempo espereando resultados y, si, todo sale como se espera, podríamos preparar con más tranquilidad la producción futura, sin precipitaciones, como ha sido esta vez, qué tal le parece la idea*
- *Creo que sí, creo que es una buena idea, dijo Marcial (Saramago, 2001, p.304)*

En los siguientes días Cipriano Algor estuvo en el Centro solicitando hablar con el jefe, para una aclaración. Se encontrará con una sorpresiva lección de mercadeo.

- *Es un asunto importante, añadió [el alfarero].  
El empleado que lo atendía lo miró con aire de duda, era más que evidente que no podrían ser importantes ni el asunto ni la persona que tenía delante, salida de una miserable furgoneta que decía Alfarería, por eso respondió que el jefe estaba ocupado, en una reunión, precisó, y ocupado iba a seguir toda la mañana, que dijese por tanto a qué venía. El alfarero explicó lo que tenía que explicar, no se olvidó, para impresionar al interlocutor, de aludir a la conversación telefónica que tuvo con el jefe del departamento, y finalmente oyó al otro decir, voy a preguntar a un subjefe (...) El subjefe que apareció era educado, concordó que era una excelente idea [:]*
- *Buena ocurrencia, sí señor, es bueno para ustedes y todavía mejor para nosotros, mientras van fabricando la segunda entrega de trescientos y preparando la producción de los restantes seiscientos, en dos tiempos, como en el presente caso, o de una sola vez, nosotros iremos observando la acogida del público comprador, las reacciones al nuevo producto, los comentarios explícitos e implícitos, incluso nos daría tiempo a promover unos sondeos, orientados según dos vertientes, en primer lugar la situación previa a la compra, es decir el interés, la apetencia, la voluntad espontánea o motivada del cliente, en segundo lugar, la situación resultante del uso, es decir, el placer obtenido, la utilidad reconocida, la satisfacción del amor propio, tanto desde un punto de vista personal como desde un punto de vista grupal, sea familiar, profesional, o cualquier otro, la cuestión para nosotros esencialísima, consiste en averiguar si el valor de uso, elemento fluctuante, inestable, subjetivo por excelencia, se sitúa demasiado por debajo o demasiado por encima del valor de cambio.*
- *Y cuando eso sucede, qué hacen, preguntó Cipriano Algor por preguntar (...)*
- *Querido señor [respondió el jefe en tono condescendiente], supongo que no está a la espera de que le vaya a descubrir el secreto de la*

*abeja*(Saramago, 2001, p. 307-309)

El alfarero habiendo entendido la oportuna explicación del estudio de mercado, quedó, sin embargo, intrigado sobre el significado del "secreto de la abeja". Después de mucho cavilar, el alfarero pensó, aproximándose a un razonamiento de economía política, cómo es que los mercados se pueden inducir, lo cual contradice la idea de un libre mercado a ultranza.

*...oyendo a un subjefe de departamento explicar qué es el valor de cambio y el valor de uso, probablemente el secreto de la abeja reside en crear e impulsar en el cliente estímulos y sugerencias suficientes para que los valores de uso se eleven progresivamente en su estimación, paso al que se exigirá en poco tiempo la subida de los valores de cambio, impuesta por la argucia del productor a un comprador al que le fueron retirando poco a poco, sutilmente, las defensas interiores que resultaban de la conciencia de su propia personalidad, esas que antes, si es que alguna vez existió un antes intacto, le proporcionaron, aunque fuera precariamente, una cierta posibilidad de resistencia y autodomínio. La culpa de esta laboriosa y confusa explanación es toda de Cipriano Algor que, siendo lo que es, un simple alfarero sin carné de sociólogo ni preparación de economista, se ha atrevido, dentro de su rústica cabeza, a correr detrás de una idea, para acabar reconociéndose como resultado de la falta de un vocabulario adecuado y por las graves y patentes imprecisiones en la propiedad de los términos utilizados, incompetente para trasladarla a un lenguaje suficientemente científico que tal vez nos facilitara, por fin, comprender lo que él había querido decir en el suyo (Saramago, 2001, p.310).*

En el caso de los primeros trescientos muñecos horneados, antes de aplicarles la pintura era menester lijarlos, uno por uno, devastarles la rebaba, las irregularidades de la superficie, los defectos de acabado, después limpiarles el polvo y comenzar con la pintura, pero pasando de un color a otro, sucesivamente, sin interrupción, hasta la última pincelada, pero sólo cuando un color estuviere bien seco se podría aplicar el siguiente. Lo cual hizo exclamar a la hija ese principio "fordista" que tanto Frederick Taylor como Henry Ford aplicaron por vez primera en las fábricas, para la producción en serie de las industrias de los primeros años del siglo XX en los Estados Unidos.

- *Ahora, sí, me vendría bien una cadena de montaje en serio, dijo, los muñecos pasando ante mí de uno en uno para recibir el azul, otra vez para el amarillo, luego para el violeta, luego para el negro, y el rojo, y el verde, y el blanco, y la bendición final, esa que trae dentro todos los colores del arco iris (Saramago, 2001, p.317)*

Cuando estuvieron listos, aprovechando el viaje que frecuentemente hace al Centro en su furgoneta, para llevar al sitio de trabajo a su yerno, el alfarero acudió donde el subjefe que lo atendió la última vez, quien le planteará una nueva y tradicional estrategia de mercadeo, promoción y publicidad, que, además, implica comprender y asumir el significado de la teoría de las capacidades dinámicas:

- *Qué le trae hoy por aquí, preguntó [el subjefe]*

- *Las trescientas figurillas están hechas, venía a preguntarle cuándo quiere que las traiga*
- *Cuando quiera, mañana mismo*
- *Mañana no sé si podré, mi yerno está en casa de día libre, aprovecha para ayudarme a cocer los otros trescientos [muñecos]*
- *Entonces pasado mañana, lo más deprisa que pueda, se me ha ocurrido una idea que quiero poner en práctica rápidamente*
- *Se refiere a mis muñecos*
- *Exactamente, se acuerda de que le había hablado de un sondeo*
- *Me acuerdo, sí señor, ese sobre la situación previa a la compra y la situación resultante del uso*
- *Felicidades, tiene buena memoria*
- *Para mi edad no está mal*
- *Pues esta idea, por cierto ya aplicada en otros casos con resultados muy apreciables, consistirá en distribuir entre un determinado número de potenciales compradores, de acuerdo con un universo social y cultural que será definido, una cierta cantidad de figuras, y averiguar después qué opinión les ha merecido el artículo, lo digo así para simplificar, el esquema de nuestras preguntas es más complejo, como debe suponer*
- *No tengo experiencia, señor, nunca he encuestado ni nunca me han encuestado*
- *Estoy pensando en utilizar para el sondeo estos sus primeros trescientos, selecciono cincuenta clientes, facilito gratis a cada uno la colección completa de seis y en pocos días conoceré la opinión que se han formado sobre el producto*
- *Gratis, pregunto Cipriano Algor, quiere decir que no me los va a pagar*
- *De ningún modo, querido señor, el experimento corre de nuestra cuenta, seremos nosotros, por tanto, los que asumamos los costes, no queremos perjudicarlo*

*El alivio que sintió Cipriano Algor hizo que se retirara, de momento, la preocupación que irrumpió bruscamente en su espíritu, esto es, qué sucederá si el resultado de los clientes inquiridos, o todos ellos, resolviesen las preguntas todas en una única y definitiva respuesta [negativa] (Saramago, 2001, p- 328-329)*

El presentimiento pesimista del alfarero no es infundado, lo atormentará en silencio, pues prefiere no comentarle nada de esto a su hija, en vista del embarazo que ella tiene, para no perturbarla. De manera disimulada, continúa cociendo las restantes seiscientas figurillas, apilando la leña en el horno y encendiendo la hoguera, pero no le insiste a Marta que avance en la pintura de los muñecos, esperando prudentemente el resultado del sondeo anunciado por el jefe del Centro. Al fin, recibió la llamada telefónica del Centro y su presentimiento se tornó en cruda realidad, cuando la hija contestó el teléfono:

*Marta comenzó imaginando que el jefe del departamento de compras quería expresar su contrariedad por el retraso en la entrega de las trescientas estatuillas que faltaban, quién sabe si también de las seiscientas que ni siquiera estaban comenzadas (...) el rostro del padre*



*se transformaba al oírle anunciar, es el jefe de compras, quiere hablar con usted. Cipriano Algor no creyó oportuno correr, ya debería reconocérsele mérito suficiente en la firmeza de los pasos que lo conducían hasta el banquillo del tribunal donde iba a ser leída su sentencia. Tomó el teléfono que la hija había dejado sobre la mesa*

- *Soy yo, Cipriano Algor (...)*
- *Buenas tardes, señor Algor*
- *Buenas tardes, señor, supongo que imagina por qué motivo le estoy telefoneado hoy*
- *Supone bien, señor, dígame*
- *Tengo ante mí los resultados y las conclusiones del sondeo acerca de sus artículos, que un subjefe del departamento, con mi aprobación, decidió promover*
- *Y esos resultados cuáles son, señor, preguntó Cipriano Algor*
- *Lamento informarle de que no fueron tan buenos cuanto deseáramos,*
- *Si es así nadie lo lamentará más que yo*
- *Temo que su participación en la vida de nuestro Centro ha llegado al final*
- *Todos los días se comienzan cosas, pero, tarde o temprano, todas acaban*
- *No quiere que le lea los resultados*
- *Me interesan más las conclusiones, y ésas ya las sé, el Centro no comprará más nuestras figurillas*

*Marta que había escuchado con ansiedad cada vez mayor las palabras del padre, se llevó las manos a la boca como para sujetar una exclamación. Cipriano Algor le hizo gestos pidiéndole calma, al mismo tiempo que respondía a una pregunta del jefe del departamento de compras*

- *Comprendo su deseo de que no quede ninguna duda en mi espíritu, estoy de acuerdo con lo que acaba de decir, que presentar conclusiones sin la exposición previa de los motivos que las originaron podría ser entendido como una manera poco habilidosa de enmascarar una decisión arbitraria, lo que no sería nunca, evidentemente, el caso del Centro*
- *Menos mal que está de acuerdo conmigo*
- *Es decir no estar de acuerdo, señor*
- *Vaya tomando entonces nota de los resultados*
- *Dígame los*
- *El universo de los clientes sobre el que incidiría el sondeo quedó definido desde el principio por la exclusión de las personas que por edad, posición social, educación y cultura, y también por sus hábitos conocidos de consumo, fuesen previsible y radicalmente contrarias a la adquisición de artículos de este tipo, es bueno que sepa que si tomamos esta decisión, señor Algor, fue para no perjudicarlo de entrada*
- *Muchas gracias, señor*
- *Le doy un ejemplo, si hubiéramos seleccionado cincuenta jóvenes modernos, cincuenta chicos y chicas de nuestro tiempo, puede tener la certeza, señor Algor, de que ninguno querría llevarse a casa uno de*

*sus muñecos, o si se los llevase sería para usarlos en algo así como tiro al blanco*

- *Comprendo*
- *Escogimos veinticinco personas de cada sexo, de profesiones e ingresos medios, personas con antecedentes familiares modestos, todavía apegados a gustos tradicionales, y en cuyas casa la rusticidad del producto no desentonaría demasiado*
- *E incluso así*
- *Es verdad, señor Algor, incluso así los resultados fueron malos*
- *Qué le vamos a hacer, señor*
- *Veinte hombres y diez mujeres respondieron que no les gustaban los muñecos de barro, cuatro mujeres dijeron que quizá los comprarán si fueran más grandes, tres podrían comprarlos si fuesen más pequeños, de los cinco hombres que quedaban, cuatro dijeron que ya no estaban en edad de jugar y otro protestó por el hecho de que tres de las figurillas representasen extranjeros, para colmo exóticos, y en cuanto a las ocho mujeres que todavía faltan por mencionar, dos se declararon alérgicas al barro, cuatro tenían malos recuerdos de esta clase de objetos, y sólo las dos últimas respondieron agradeciendo mucho la posibilidad que les había sido proporcionada de decorar gratuitamente su casa conos muñequitos tan simpáticos, hay que añadir que se trata de personas de edad que viven solas (Saramago, 2001, p. 374-378).*

Con indescriptible desazón el alfarero intenta comprender su desgracia, la mayor decepción que significa que ya no tiene ningún trabajo que tenga valor alguno para la sociedad de consumo. Casi como un sonámbulo, acepta trasladarse a vivir con su yerno e hija al apartamento que le han asignado a Marcial Gacho, por el ascenso de guarda del Centro. Su vida cambia por completo, pues ahora ciudadano en una caverna –que es el Centro- está enajenado y alienado respecto de su vida cotidiana en la campiña. Sin su fiel perro Encontrado, lejos de su otoñal amor Isaura Estudiosa, se resigna con inmensa tristeza a la artificialidad del Centro comercial. Un día recibe una llamada telefónica, que aminora su cotidianidad vacua y ajena:

*Cipriano Algor se dirigió al teléfono, dijo quién era y poco después tenía al otro lado de la línea al subjefe [de compras]*

- *Ha sido una sorpresa para mí saber que se había venido a vivir al Centro, como ve, el diablo no está siempre detrás de la puerta, es un dicho antiguo, pero mucho más verdadero de lo que se imagina*
- *De hecho es así, dijo Cipriano Algor*
- *El motivo de esta llamada es pedirle que se pase por aquí esta tarde para cobrar las figurillas*
- *Qué figurillas*
- *Las trescientas que nos entregó para el muestreo*
- *Pero esos muñecos no fueron vendidos, por tanto no hay nada que cobrar*
- *Querido señor, dijo el subjefe con inesperada severidad en la voz, permita que seamos nosotros los jueces de esa cuestión, de todos modos quede sabiendo desde ya que, aunque un pago represente un perjuicio de más del cien por cien, como ha sucedido en este caso, el*

- Centro liquida siempre sus cuentas, es una cuestión de ética, ahora que vive con nosotros podrá empezar a comprender mejor*
- *De acuerdo, pero no entiendo por qué el perjuicio se eleva a más del cien por cien*
  - *Por no pensar en estas cosas las economías familiares van a la ruina*
  - *Qué pena no haberlo sabido antes*
  - *Tome nota, en primer lugar vamos a pagar por las figurillas el valor exacto que nos fue facturado, ni un céntimo menos*
  - *Hasta ahí llega mi entendimiento*
  - *En segundo lugar, obviamente, también tendremos que pagar el sondeo, es decir, los materiales usados, a las personas que analizaron los datos, el tiempo que se empleó en todo esto, aunque piense que esos materiales, esas personas y ese tiempo podrían ser aplicados en tareas rentables, no necesitará estar dotado de gran inteligencia para llegar a la conclusión de que se trató de hecho de una pérdida superior al cien por cien, considerando lo que no se vendió y lo que se gastó para concluir que no lo deberíamos vender*
  - *Lamento haber ocasionado tantos perjuicios al Centro*
  - *Son gajes del oficio, unas veces se pierde, otras veces se gana, en cualquier caso no fue grave, se trata de un negocio minúsculo*
  - *Yo podría, dijo Cipriano Algor, invocar también mis propios escrúpulos éticos para negarme a cobrar por un trabajo que las personas rehusaron comprar, pero el dinero me viene bien*
  - *Es una buena razón, la mejor de todas*
  - *Pasaré por ahí a la tarde*
  - *No necesita preguntar por mí, vaya directamente a la caja, ésta es la última operación comercial que hacemos con su extinta empresa, queremos que guarde los mejores recuerdos*
  - *Muchas gracias*
  - *Y ahora disfrute del resto de la vida, está en el lugar ideal para eso*
  - *Eso me ha parecido, señor*
  - *Aproveche la racha de suerte*
  - *Es lo que estoy haciendo*
- Cipriano Algor colgó el teléfono. Nos pagan las figurillas, dijo, no lo hemos perdido todo (Saramago, 2001, p. 419-420).*

Así terminó todo el proyecto empresarial del alfarero, derrotado por la fuerza del capital y la industrialización. Su vida en el Centro pronto lo agotará, especialmente cuando descubra, en un macabro episodio, que la caverna no está solamente allí, sino en la sociedad de consumo en la que el capital ha alienado a los seres humanos y el trabajo creativo ha sido enajenado en aras de la acumulación desmedida o crematística como la denominó Aristóteles en la Grecia antigua. Situación que se torna despreciable por los espectaculares anuncios que en las vallas ubicadas en las autopistas o en el propio Centro, aparecen con frecuencia, para inducir subliminalmente una conducta de los consumidores, como por ejemplo, cuando en la novela, Saramago (2001) hace una burla disimulada con los siguientes avisos en mayúscula:

**VIVA SEGURO, VIVA EN EL CENTRO (p. 120)**

**USTED ES NUESTRO MAYOR CLIENTE, PERO, POR FAVOR, NO SE LO DIGA A SU VECINO (p. 305)**

**VENDERÍAMOS TODO CUANTO USTED NECESITARA SI NO PREFIRIÉSEMOS QUE USTED NECESITASE LO QUE TENEMOS PARA VENDERLE (p. 465)**

**EN BREVE, APERTURA AL PÚBLICO DE LA CAVERNA DE PLATÓN, ATRACCIÓN EXCLUSIVA, ÚNICA EN EL MUNDO, COMPRE YA SU ENTRADA (p. 454)**

El alfarero, su hija y su yerno, con toda la dignidad optaron, finalmente, por renunciar a la artificialidad de la caverna, que no es solamente el Centro –una ciudad dentro de la ciudad-, sino los patrones de comportamiento de la sociedad capitalista neoliberal, que minimizan el valor del trabajo creador y de la sencillez de la vida rural, que probablemente en el futuro volverá a primar en el planeta, ante las crisis sociales, económicas, políticas, ambientales, energéticas, culturales y éticas del mundo actual.

### **CONCLUSIONES**

Desde el punto de vista administrativo la novela de Saramago, *La Caverna*, permite comprender dos lógicas diferentes en el manejo de los negocios, una que corresponde a la producción y comercialización industrial –moderna y tecnológicamente desarrollada- y, otra, propia de una producción artesanal, eminentemente empírica y limitada tecnológicamente. La primera es altamente competitiva, mientras que la segunda es rezagada aunque implica un altísimo componente de fuerza de trabajo. Paradójicamente, aquella parece deshumanizada y se rige por los “preceptos” de la rentabilidad del capital, en tanto que la otra, es menos eficiente, pero más humanista en el sentido del goce del trabajo y de la satisfacción por el producto obtenido, que no aliena al trabajador ni enajena su vida.

En relación con el trabajo industrial, de gran productividad, el alfarero ha cometido varios errores, como la ausencia de una estrategia (proyección del pensamiento en el largo plazo) que permita guiar la producción de su trabajo artesanal, pues su dedicación mental y física no ha sido proactiva sino, más bien, reactiva, hecho que le suscitó problemas inesperados que fácilmente hubiesen sido previsibles. Tampoco, el alfarero tuvo en cuenta aspectos fundamentales del mercado, especialmente el relativo al comportamiento de los consumidores, sus necesidades, la promoción y publicidad de sus artesanías. No aparece en la novela, quizá porque no era interés de Saramago, los aspectos financieros y las utilidades o pérdidas derivadas de los gastos e inversiones.

Sin embargo, es interesante reconocer la táctica (solución de problemas en el día a día) del alfarero y su hija, traducida en la cuidadosa planeación de la producción artesanal que implicó gran tenacidad, persistencia e innovación en las diferentes actividades y procedimientos del proceso de producción de las figurillas elaboradas en la alfarería. Además, cabe valorar la receptividad que el alfarero tuvo frente a las sugerencias, particularmente en los aspectos de mercadeo, que el jefe del centro le hizo a manera de imposición.

Finalmente, la novela deja un interrogante por resolver, sobre la posibilidad del

papel humanista que debe asumir el conocimiento administrativo, de manera que, con lucidez y autonomía, la teoría de la Administración se libere de esa imposición del "management a la americana" que Omar Aktouf (2004) ha denominado, irónica y gráficamente, un estilo de administración que se ha convertido en el "brazo armado del neoliberalismo".

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, J. (1987). "Fundamentos de mercadeo gerencial". Tunja: UPTC-IDEAD.
- Aktouf, O. (1996) "La Administración entre la tradición y la renovación". Cali: Universidad del Valle.
- Aktouf, O. (2004) "La estrategia del avestruz. Post-globalización, management y racionalidad económica". Cali: Universidad del Valle.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H.(1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal* 14(1), 33-46.
- Aubourg, D. y Raymond, F. (2001) "La investigación: principal herramienta de una sociedad productiva". En "Los retos de la investigación en administración y estudios organizacionales." Encuentro nacional de investigadores sobre la organización y la gestión. Ibagué: ASCOLFA, p.p. 19-42.
- Barreto, P. (2006) "Panorama de la evolución del discurso administrativo". En "Seminario permanente de investigación en administración". Documentos II. Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, p.p. 11-29.
- Bunge, M. (1986). La ciencia, su método y su filosofía. Bogotá: Sisar.
- Caballero, E. (1971). "Yo, el Alcalde". Bogotá: Banco de la República.
- Castoriadis, C. (1.997)."Reflexiones sobre el desarrollo y la racionalidad". En: Colombia: el despertar de la modernidad. Bogotá: Editorial Carvajal.
- Carvajal, R.(2005) "La caja de herramientas ocultas de la dirección ¿tiene futuro el humanismo?" En *Nuevo Pensamiento Administrativo*. Compilador Fernando Cruz Kronfly. Cali: Universidad del Valle.
- Chiavenato, I. (2001) "Administración. Proceso administrativo". Bogotá: Mc. Graw Hill.
- Dávila, C. (2001). "Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico". Bogotá: Mc. Graw Hill.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1982). Asset stock, accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science* 35(12), 1504-1511.
- Doving, E. & Gooderham, P.N. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. *Strategic Management Journal* 29 (8), 841-857
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 21 (10/11), 1105-1121.

- Fayol, H. (1971) "Administración industrial y general". México: Herrero hermanos, p.p. 130-278.
- García, M. (1.998) "Lecciones Preliminares de Filosofía". Bogotá: Ediciones Nacionales, p.p. 231-266.
- Giraldo, F. (2003). "Estanislao Zuleta: precursor del pensamiento complejo en Colombia". En "Ciencias Naturales y Ciencias Sociales". Bogotá: Fundación para la investigación y la cultura –FICA-.
- Guillén, M. (2006) "Ética en las Organizaciones. Construyendo confianza". Madrid: Prentice Hall.
- Gutiérrez, O. (2006). Reflexiones sobre la influencia del entorno en la definición del objeto de estudio de la administración". En "Seminario permanente de investigación en administración". Documentos II. Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, p.p. 69-77.
- Guzmán, I. (1966). "La ciencia de la Administración". México: Editorial Limusa.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998). "Administración". México: International Thomson editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2008). Metodología de la investigación. Tercera edición. México: Mc. Graw Hill.
- Helfat, C. E. & Peteraf, M.A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal* 24 (10), 997-1010
- Kotler, P. y Cox, K. (1975). Estudios de Mercadotecnia. México: Diana.
- Koontz, H. y Heinz, W. (1998). "Administración. Una perspectiva global". México: Mc. Graw Hill.
- Luther, W. (1985). El plan de mercadeo. Cali: Norma.
- Marx, K. (1984). El Capital. Crítica de la Economía Política, el proceso de producción. Vol. 1. Decimocuarta edición en español. México: Siglo XXI.
- Martínez, C. (2002). "Administración de organizaciones". Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Méndez, C. (2001). "La investigación aplicada en administración, soporte para el proceso de decisiones en la solución de problemas". En "Los retos de la investigación en administración y estudios organizacionales." Encuentro nacional de investigadores sobre la organización y la gestión. Ibagué: ASCOLFA, p.p. 43-62.
- Morgan, G. (1998). "Imágenes de la organización". México: Alfaomega.
- Morín, E. (1998) Entrevista realizada sobre "El Pensamiento Complejo" a Edgar Morin. Bogotá: Revista Ensayo y Error.
- Morín, E. (2001). "Los siete saberes necesarios para la educación del futuro". UNESCO. Bogotá: Editorial Magisterio.
- Nelson, R. & Winter, S.G. (1982). An evolutionary theory of economic change. In D.C. North (Ed.), 1994, Economic performance through time. *The American Economic Review* 84(3), 359-368.

- O'Donell, G. (1990) "Apuntes para una teoría del Estado". En "Teoría de la burocracia estatal: enfoques críticos". Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Oszlack, O. (1990). "Políticas públicas y regímenes políticos. Reflexiones a partir de algunas experiencias latinoamericanas". Bogotá: ESAP.
- Páramo, D. (2006). "La literatura en la enseñanza del mercadeo. Un experimento". En "Encuentro internacional de investigación y docencia: epistemología, investigación y educación en las ciencias administrativas". Popayán: ASCOLFA, p.p. 73-82.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Peters, T. y Waterman, R. (1982). "En busca de la excelencia". Bogotá: Editorial Norma.
- Pesqueux, Y. (2005) "Organizaciones: modelos, imágenes, metáforas y figuras". Nuevo Pensamiento Administrativo. Compilador Fernando Cruz Kronfly. Cali: Universidad del Valle.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review 68(3), 79-91
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996). "Administración". México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Salinas, O. y Zapata, A. (2009). "Exámenes de Calidad de la Educación Superior en Administración". Bogotá: ASCOLFA-ICFES
- Saramago, J. (2001) "La Caverna". Bogotá: Alfaguara.
- Schreyogg, G. & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal* 28(9), 913-933
- Stoner, J. (1998). "Administración". México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Subramaniam, M. & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *The Academy of Management Journal* 48(3), 450-463.
- Taylor, F. (1971) "Principios de la administración científica". México: Herrero hermanos: pgs. 15-124.
- Teece, D. J. (1982). Toward an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization* 3(1), 39-63.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7), 509-533.
- Weber, M. (1976). "La Etica protestante y el espíritu del capitalismo". Barcelona: Fondo de Cultura Económica.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal* 24(10), 991-995.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 15, 171-180.

Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years later. *Strategic Management Journal* 16(3), 171-174.

Zapata, E. (1985). *Técnicas básicas y administración de ventas*. Tunja: Editar.

Zuleta, E. (1986). *Arte y Filosofía*. Medellín: Percepci



## INSTRUCTIVO PARA AUTORES

La Revista Inquietud Empresarial es una publicación científica semestral editada por la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, sede Tunja. Está dirigida a docentes universitarios, investigadores, empresarios, funcionarios públicos y privados, estudiantes de pre y posgrado como espacio de expresión del pensamiento de las Ciencias de la Administración, Económicas, Contables y Políticas.

Tiene por objeto divulgar avances y resultados de trabajos de investigación adelantados por docentes y estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas y por los integrantes de los siguientes grupos de investigación, entre otros: “Competitividad y Desarrollo Local” – CODEL, “Investigadores para el desarrollo empresarial y agroindustrial sostenible” – IDEAS, “Proyectos organizacionales para el desarrollo empresarial de la región” – PODER, “Grupo de gerencia del valor y finanzas” – GEVA, “Laboratorio de Empresa” y “Observatorio Regional de Gestión Empresarial” – MIPYME.

Los artículos puestos en consideración del Comité Editorial de la Revista Inquietud Empresarial deben ser originales e inéditos y no pueden ser enviados simultáneamente a otro órgano de difusión; por consiguiente, aquellos textos que hayan sido publicados en otras revistas, no serán aceptados.

Los artículos deben ser presentados conforme a las técnicas de publicación establecidas por la revista. El proceso de evaluación en su primera etapa lo realiza el Editor quien seleccionará los manuscritos que cumplan con los criterios metodológicos y de contenido temático de la revista, si el material enviado cumple con esas normas, será sometido a la revisión y evaluación por parte de dos pares lectores especializados en el área temática respectiva; uno de ellos será interno y otro externo a la Universidad Pedagógica Tecnológica de Colombia. Diligenciada su evaluación, los pares lectores enviarán el dictamen a través del correo electrónico de la revista. El artículo evaluado podrá tener tres (3) resultados: publicable, publicable con ajustes, no publicable; cuando este se conceptúa como publicable con ajustes, se le informa al autor, quien decide si se compromete o no a realizarlos; si no los hace debe comunicar por escrito su decisión al Comité Editorial. El proceso de evaluación del artículo será de máximo tres (3) meses a partir de la fecha de recibo, y los jurados tendrán un plazo máximo de dos (2) meses calendario para conceptuar sobre la calidad del mismo. El Comité Editorial será quien finalmente decida la publicación o no de los artículos y el número de la edición en el que se incluirán. Es de aclarar que cuando surjan opiniones divergentes entre los dos lectores, el artículo se remitirá a un tercero, para dirimir la controversia.

Estas instrucciones, que contienen el proceso de dictaminación, serán conocidas previamente por el autor, a quien también se le advertirá, en forma escrita, que el proceso de evaluación de su artículo guardará estrictamente el anonimato; esto es, el autor no sabrá quién revisó su artículo, y el lector tampoco conocerá el nombre del autor (sistema doble ciego). De otro lado, para la autorización de derechos de autor, el Comité Editorial entrega un formato (“Autorización para publicación del artículo—copyright”—) al autor para que lo diligencie y se comprometa, mediante

su firma, a ceder sus derechos a la revista.

Los interesados en enviar sus artículos deberán escribir al correo inquietud.empresarial@uptc.edu.co / revistainquietud.empresarial@gmail.com y seguir las instrucciones de formalización de datos, adjuntar el artículo y las figuras (si las contiene), y enviar la información en formato Word, no protegido. Es oportuno advertir que recibir un artículo no implica compromiso de la Revista Inquietud Empresarial para su publicación; esta será efectiva una vez emitidos los conceptos favorables por parte de los árbitros y el Comité Editorial.

El artículo aceptado con observaciones, según el criterio de los árbitros, será devuelto a su(s) autor(es) para que realice(n) las correcciones pertinentes. Una vez corregido, debe ser entregado al Comité Editorial en un tiempo no mayor a diez (15) días calendario. Si sobrepasa este plazo, se recibirá el trabajo, pero será publicado en un número posterior. El artículo no aceptado será devuelto al autor o autores con las observaciones correspondientes, y no podrá ser arbitrado nuevamente.

El Editor conserva facultades de la adecuación del artículo para la condición de requisitos, informando al autor los cambios realizados. En caso de ser rechazado el artículo, el autor recibirá comunicación por parte del Editor, dando la respectiva justificación; sin embargo, los artículos rechazados podrán ser enviados a otro evaluador a solicitud del autor.

Los autores de los artículos publicados tienen derecho a recibir un ejemplar del número de edición correspondiente.

A continuación el Comité Editorial de la revista expone los requisitos y características que deben contener los artículos presentados para posible publicación donde se deberá dar cumplimiento a los siguientes parámetros:

#### Tipología de artículos

La Revista Inquietud Empresarial acepta artículos originales de tipos 1, 2 y 3 según lo establecido por Colciencias:

1) Artículo de investigación científica y tecnológica. Documento que presenta de manera detallada los resultados originales de proyectos de investigación terminados. El cuerpo del trabajo debe contener los siguientes apartados: introducción, metodología, resultados y conclusiones.

2) Artículo de reflexión. Documento que presenta resultados de investigación terminada desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.

3) Artículos de revisión. Documento resultado de una investigación terminada donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas, sobre un campo en ciencia o tecnología, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo de las Ciencias Administrativas, Económicas, Contables y Políticas. Se caracteriza por presentar una cuidadosa revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.

4) Editorial. Documento escrito por el editor, un miembro del comité editorial o un investigador invitado sobre orientaciones en el dominio temático de la revista.

#### Requisitos técnicos del artículo

Los autores deberán seguir las siguientes instrucciones de estilo y presentación de las producciones:

1. La primera parte del artículo deberá contener:

- Título del artículo: de no más de 15 palabras evitando el uso de siglas, símbolos y abreviaturas
- Nombre(s) del (de los) autor(es), y correo(s) electrónico(s). En nota de pie de página, es indispensable incluir lo siguiente:
- Tipo de artículo
- Nombre del autor
- Breve CV (títulos académicos y país de origen de la institución de adscripción de cada autor)
- Nombre del grupo de investigación, si es el caso
- Filiación institucional del autor
- Origen de subvenciones y apoyos recibidos, si los hubiere

2. En la segunda parte aparecerá: resumen, palabras clave, abstract, key words. En el Resumen es necesario presentar los objetivos del artículo, un contenido breve y los resultados; la extensión será mínimo 100, máximo 200 palabras en español y en inglés. Las Palabras clave son selecciones léxicas o frases cortas que recogen semánticamente los temas o asuntos relevantes de la disertación, su número será entre 5 a 7 palabras.

3. De la tercera página en adelante, debe aparecer: introducción, cuerpo del trabajo (metodología, resultados), conclusiones y referencias bibliográficas.

Se recomienda una redacción con estilo, escrito en tercera persona, observar las reglas ortográficas generales y la tilde para las mayúsculas; las expresiones en otro idioma o voces extranjeras van en letra cursiva (p.e., ad honorem). Las transcripciones textuales de citas van entre comillas. El cuerpo del manuscrito debe cumplir de forma obligatoria con las secciones enunciadas para cada modalidad como se explica a continuación:

La extensión del artículo debe estar entre 15 y 30 páginas que irán en formato carta. La fuente y el tamaño de la letra serán: Arial 12, interlineado 1.5 y para las citas textuales con sangría de párrafo, Arial 10, interlineado 1.0 y con márgenes en todo lado de 3 cm.

Todos los párrafos tendrán una sangría de cinco espacios; es necesario dejar un espacio en blanco entre uno y otro, y entre las diferentes secciones del artículo. Los títulos y subtítulos estarán registrados con números arábigos. Las cursivas se usarán para escribir palabras de una lengua extranjera.

Las notas de pie de página deberán aparecer en números arábigos; se emplearán únicamente para aclarar, explicar o ampliar conceptos o datos que el autor considere que deben ir por fuera del texto. Los pie de página de símbolo (\*) se utilizarán para consignar el tipo de artículo, el CV breve del autor, país de origen y el grupo de investigación al que pertenece.

Tablas, cuadros, gráficas y figuras, se citan dentro del texto con numeración consecutiva para cada tipo, especificar el título y la fuente de elaboración siguiendo el estándar de la citación en APA 6ª versión (American Psychological Association). En caso de ser elaboración propia de los autores, se sigue la misma regla. Es responsabilidad del autor conseguir y entregar a la revista el permiso para la publicación de figuras que lo requieren.

Orden del manuscrito. 1. Cabeza del documento: título, resumen y palabras claves en el idioma original y con traducción en inglés o español según sea el caso; 2. Cuerpo del texto; 3. Tablas, cuadros, gráficas y figuras van al final con su respectiva citación dentro del texto; 4. Anexos; 5. Bibliografía o lista de referencias en orden alfabético.

Documentos adjuntos. 1. Carta de certificación de originalidad y cesión de derechos de autor; 2. Formato de autores; 3. Formato datos del artículo.

### **Referencias bibliográficas**

La norma de estilo que establece la revista para citar y referenciar bibliografía toma en cuenta algunos aspectos de las técnicas APA actualizadas (sexta edición). Las referencias deben ser listadas, en orden alfabético, al final del documento. Para las referencias bibliográficas de revistas y/o libros, debe incluirse, en su orden: apellidos y nombres del autor, año de publicación, título del artículo (en letra redonda), lugar de publicación (seguido de dos puntos), nombre de la revista y/o libro en letra cursiva (volumen y páginas para el caso de las revistas); por ejemplo:

Para artículos

Alhama, R. (2006). "Organizaciones en aprendizaje y gestión del conocimiento".  
Revista sobre complejidad. Vol. 2, No 3.

Para libros

Pyzdek, T. y Berger, R. (1996). "Manual de control de calidad en la ingeniería".  
McGraw Hill.

Para fuentes tomadas de internet

Debe incluirse, en su orden: título o descripción del documento. Fecha (puede ser la de publicación, actualización o de su recuperación). Dirección (URL “uniform resource locator”). Si es posible, se debe identificar a los autores; por ejemplo:

Armistead, C. (1999). “Knowledge Management and Process Performance”. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 3, No. 2. pp. 143–154. Recuperado 23/06/2013 de: <http://www.bases.unal.edu.co:2104/journals.htm?issn=13673270&volume=3&issue=2&articleid=883677>

Es importante que todas las referencias citadas en el cuerpo del texto guarden correspondencia con la bibliografía. No es conveniente insertar en las “Referencias bibliográficas” fuentes que no fueron citadas. El comité editorial de la revista recomienda incluir en las “Referencias bibliográficas” varias fuentes actuales.

#### Citas bibliográficas

No se utilizarán las cursivas para las citas textuales. No obstante, cuando figuren en una cita deberá indicarse si el énfasis pertenece al original o al autor.

Las citas textuales de menos de 40 palabras deben incorporarse dentro del texto y encerrarse entre comillas inglesas. En el texto, solo se registra el apellido del autor, la fecha de publicación del libro y/o revista y el número de la página. Veamos un ejemplo de cada una de las distintas maneras de citar:

Carvajal y Zapata (2012) afirman que “Los individuos suelen ver lo que esperan ver y percibir de los productos y sus atributos de acuerdo con sus propias expectativas.” (p. 112).

[...] “Los individuos suelen ver lo que esperan ver y percibir de los productos y sus atributos de acuerdo con sus propias expectativas.” [...] Carvajal y Zapata (2012, p. 112).

Carvajal y Zapata (2012, p. 112) afirman que” Los individuos suelen ver lo que esperan ver y percibir de los productos y sus atributos de acuerdo con sus propias expectativas.”. Al respecto...

Las citas textuales de 40 o más palabras se ubican en una nueva línea o renglón, en un bloque independiente, en la misma posición como un nuevo párrafo (cinco espacios desde el margen izquierdo en todos los renglones de la cita), según se señaló ya, en fuente Arial 10, interlineado 1.0 y sin comillas. Ejemplo:

También se observa en algunas ocasiones, por parte de los consumidores, la falta de claridad sobre las razones por las cuales no les resulta conveniente ingerir bebidas alcohólicas. Esto se sustenta, por ejemplo, en que recientemente se han hecho campañas que han buscado prevenir el consumo de alcohol, resaltando situaciones dramáticas o trágicas como accidentes de tránsito, muertes, entre otras; es decir, se hace con el propósito de que los consumidores de bebidas alcohólicas incrementen su nivel de conciencia sobre los efectos negativos que puede llegar a ocasionar dicha práctica. (Carvajal y Zapata, 2012, p. 122)

De esta forma, Carvajal y Zapata (2012, p. 122) plantean que:

También se observa en algunas ocasiones, por parte de los consumidores, la falta de claridad sobre las razones por las cuales no les resulta conveniente ingerir bebidas alcohólicas. Esto se sustenta, por ejemplo, en que recientemente se han hecho campañas que han buscado prevenir el consumo de alcohol, resaltando situaciones dramáticas o trágicas como accidentes de tránsito, muertes, entre otras; es decir, se hace con el propósito de que los consumidores de bebidas alcohólicas incrementen su nivel de conciencia sobre los efectos negativos que puede llegar a ocasionar dicha práctica.

En el caso de existir dos o más publicaciones del mismo autor en un mismo año, se debe agregar letras minúsculas a la fecha de publicación; por ejemplo, Stiglitz (2007a), Stiglitz (2007b).

Finalmente, se aclara que las anteriores pautas de estilo permiten uniformidad y estética en la presentación de la revista. Además, constituyen un parámetro de evaluación del artículo.

## AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE ARTÍCULOS

### Copyright

Los autores abajo firmantes autorizan a la Revista Inquietud Empresarial para publicar el texto en formato impreso y electrónico. Aceptan también que esta revista publique el texto en bases de datos nacionales e internacionales, dadas las necesidades de divulgación de los contenidos y de proyección de la revista. Además de esto, los autores del texto manifiestan:

- Que este artículo es un trabajo original, inédito y que no ha sido publicado anteriormente en formato impreso, electrónico o página web, ni aceptado ni enviado simultáneamente a otra revista.
- Que han obtenido los permisos respectivos para reproducir, en el texto, material que no es de su autoría, y que han citado la fuente del mismo.
- Que los contenidos, los links y los materiales gráficos utilizados son responsabilidad de los autores y no derivan compromisos frente a terceros por parte de la Revista Inquietud Empresarial y/o la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Que asumen la responsabilidad conceptual y ética del artículo.

Los derechos de reproducción y reimpresión de los textos publicados en la Revista Inquietud Empresarial son de la misma; por consiguiente, es oportuno que el autor o los autores soliciten por escrito al Comité Editorial de la revista el permiso de reproducción del material publicado.

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_ Número y Volumen de Revista \_\_\_\_\_

Nombre del artículo \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Revista Inquietud Empresarial no publicará el material hasta que haya recibido esta autorización firmada por el autor o los autores. Favor completar este documento, registrar su firma electrónica (o diligenciar, firmar y escanear) y enviar a inquietud.empresarial@uptc.edu.co /revistainquietud.empresarial@gmail.com

Revista Inquietud Empresarial /ISSN 0121-1048 / Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia / Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas/ Escuela de Administración de Empresas/Avenida Central del Norte, Tunja/ oficina C-343 / Teléfono (098) 7405626 Ext. 2510 - (098) 7434853 Ext. 2511.





FORMATO DE SUSCRIPCIÓN

REVISTA INQUIETUD EMPRESARIAL

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA - SEDE TUNJA  
A.A. 1094, Fax (098) 7405626

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, EDIFICIO CENTRAL, OFICINA  
C- 343

Teléfono (098) 7405626 Ext. 2510 – (098) 7434853 Ext. 2511

inquietud.empresarial@uptc.edu.co

Tunja - Boyacá - Colombia

Nombre/Name \_\_\_\_\_

Documento de Identidad / Identification document \_\_\_\_\_

Dirección / Address \_\_\_\_\_ Ciudad / City \_\_\_\_\_

Teléfono/Phone \_\_\_\_\_

Departamento / Departament \_\_\_\_\_ Zona postal / Zip code \_\_\_\_\_

País / Country \_\_\_\_\_ e - mail \_\_\_\_\_

Profesión / Profession \_\_\_\_\_

Institución / Employer \_\_\_\_\_

Dirección de Envío / Mailing Adres \_\_\_\_\_

Valor de suscripción

Valor de la suscripción anual (dos números) \$30.000, más los costos postales para su envío

Valor un ejemplar \$15.000

