

**THE INSTITUTE FOR BUSINESS AND
FINANCE RESEARCH**

**GLOBAL CONFERENCE ON BUSINESS
AND FINANCE**

PROCEEDINGS

JUNE 2006

**Ramada Plaza Herradura Golf
Resort & Conference Center
May 31- June 3, 2006
San Jose, Costa Rica**

Global
IBFR

ISSN 1931-0285

Table of Contents

LETTER FROM THE EDITOR.....	9
ENGLISH PROCEEDINGS.....	12
WORK-FAMILY BALANCING AND WORKING TIME:IS GENDER DETERMINANT?	12
DIANE-GABRIELLE TREMBLAY, TÉLÉ-UNIVERSITÉ, UQÀM ELMUSTAPHA NAJEM, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS (UQO) RENAUD PAQUET , UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS (UQO)	
THE SOUTH AFRICAN CONSUMER MARKET	16
JOHAN MARTINS, UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA	
RELATIONSHIPS AMONG INTELLECTUAL CAPITAL, UNCERTAIN KNOWLEDGE, AND CULTURE	17
IRENE HERREMANS, UNIVERSITY OF CALGARY ROBERT ISAAC, UNIVERSITY OF CALGARY	
FINANCIAL DECISIONS AND TAX SHIELDS	21
PETR MAREK, UNIVERSITY OF ECONOMICS, PRAGUE JARMILA RADOVA, UNIVERSITY OF ECONOMICS, PRAGUE	
DECOMPOSITION OF CURRENT RATIO	26
PETR MAREK, UNIVERSITY OF ECONOMICS, PRAGUE JITKA SRPOVA, UNIVERSITY OF ECONOMICS, PRAGUE	
ANALYSIS OF THE MAIN FACTORS OF ENDOGENITY OF MONEY SUPPLY IN A SMALL OPEN TRANSITIVE ECONOMY: THE CASE OF THE CZECH REPUBLIC	31
JITKA KODEROVA, UNIVERSITY OF ECONOMICS, PRAGUE	
OPTIMAL PENALTY FOR BREAKING THE TRANSFER PRICING RULES.....	36
TOMÁŠ BUUS, UNIVERSITY OF ECONOMICS, PRAGUE	
POSSIBILITIES OF RISK MANAGEMENT BY MORTGAGE LOANS.....	41
JARMILA RADOVA, UNIVERSITY OF ECONOMICS, PRAGUE	
GLOBAL TRENDS IN THE WORLD AND EUROPEAN COMMERCIAL INSURANCE BUSINESS IN 21ST CENTURY	46
EVA DUCHÁČKOVÁ, UNIVERSITY OF ECONOMICS, PRAGUE JAROSLAV DAÑHEL, UNIVERSITY OF ECONOMICS, PRAGUE	
STRATEGIES FOR AN AGING AMERICA	51
PATRICK J. MONTANA, FORDHAM UNIVERSITY	
EVA (ECONOMIC VALUE ADDED) IMPLEMENTATION IN THE LOW TAX ENVIRONMENTS: THE CASE STUDY OF KUWAIT	52
CONSTANTINE MARAKHOV, KUWAIT MAASTRICHT BUSINESS SCHOOL	
REMITTANCES AND ECONOMIC DEVELOPMENT IN PERU	56
JORGE TORRES-ZORRILLA, CENTRUM PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ	

THE EFFECTIVENESS OF SOCIAL VS. PERSONAL CONSEQUENCE ANTI-SMOKING MESSAGES: AN EXPLORATORY EXAMINATION.....	57
JAMES REARDON, UNIVERSITY OF NORTHERN COLORADO CHIP MILLER, DRAKE UNIVERSITY BRAM FOUBERT, MAASTRICHT UNIVERSITY IRENA VIDA, UNIVERSITY OF LJUBLJANA, SLOVENIA NATHAN KLING, UNIVERSITY OF NORTHERN COLORADO	
THE EXTERNAL AUDITOR'S ROLE IN BANKING REGULATION AND SUPERVISION: HELPING THE REGULATOR AVOID REGULATORY CAPTURE.....	62
MARIANNE OJO, OXFORD BROOKES UNIVERSITY	
THE FINANCIAL SERVICES AUTHORITY: A MODEL OF IMPROVED ACCOUNTABILITY?	64
MARIANNE OJO, OXFORD BROOKES UNIVERSITY	
AUDITOR INDEPENDENCE – ITS IMPORTANCE TO THE EXTERNAL AUDITOR'S ROLE IN BANKING REGULATION AND SUPERVISION.....	69
MARIANNE OJO, OXFORD BROOKES UNIVERSITY	
THE OPEN MARKET OPERATIONS AND THE PRICE OF THE LIQUIDITY: THE CASE OF THE CZECH REPUBLIC IN 1998 THROUGH TO 2004	73
KAREL BRUNA, UNIVERSITY OF ECONOMICS, PRAGUE, CZECH REPUBLIC	
THE DETERMINANTS OF THE CAPITAL STRUCTURE OF FINANCIAL FIRMS IN NIGERIA: THE FINANCIAL MANAGERS' PERSPECTIVES	74
R.O.SALAWU, OBAFEMI AWOLOWO UNIVERSITY, ILE-IFE, NIGERIA.	
A TRADING RULE TEST USING STOCKHOLM AND U.S. CROSS-LISTED SECURITIES	78
JONATHAN STEWART, ABILENE CHRISTIAN UNIVERSITY TERRANCE JALBERT, JC INVESTMENTS KARL-JOHAN MORITZ, COPENHAGEN SCHOOL OF BUSINESS	
THE DYNAMICS OF CREATIVITY AND CULTURAL DIFFERENCES IN IT ENVIRONMENTS	79
MAHMOUD M. WATAD, WILLIAM PATERSON UNIVERSITY OF NEW JERSEY CESAR PEREZ-ALVAREZ, WILLIAM PATERSON UNIVERSITY OF NEW JERSEY	
AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF THE IMPACT OF FIRM SIZE ON ELECTRONIC PROCUREMENT IMPLEMENTATION	84
DAWN H. PEARCY, EASTERN MICHIGAN UNIVERSITY LARRY C. GIUNIPERO, THE FLORIDA STATE UNIVERSITY	
OPERATIONAL MONITORING FOR EVALUATION OF WORKFORCE PERFORMANCE USING THE BALANCED SCORECARD APPROACH.....	88
AMBE INTAKER MARCUS, NORTH WEST UNIVERSITY-MAFIKENG CAMPUS W.P.J VAN RENSBURG, NORTH WEST UNIVERSITY-MAFIKENG CAMPUS	
THE RISE AND FALL AND RISE AGAIN OF THE UNITED STATES IPOs	89
ARVIN GHOSH, WILLIAM PATERSON UNIVERSITY OF NEW JERSEY	
IMPACTS OF RELATIONSHIP OF SUPPLY CHAIN ON CUSTOMER SATISFACTION.....	90
CHULSOO KIM, INHA UNIVERSITY YON TAE KIM, KONKUK UNIVERSITY CHANG SOO SEO, INHA UNIVERSITY	

DAE HWAN KOO, INHA UNIVERSITY	
APPLICATION OF MATHEMATICAL PROGRAMMING IN OPTIMIZING THE COST FOR FILLING VACANCIES IN MANPOWER MODELS	91
P. MARIAPPAN , BISHOP HEBER COLLEGE TIRUCHIRAPPALLI INDIA	
CO-OPETITION AND STRATEGIC BUSINESS ALLIANCES IN TELECOMMUNICATIONS..	97
RAYMOND CAIRO, LONDON SCHOOL OF ECONOMICS	
IMPACT OF PRIVATE COLLEGE MERGERS ON TEACHERS' JOB SATISFACTION AND ITS POLICY IMPLICATIONS	98
PRABIR DAS, MARA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY	
LATIN AMERICAN PREFERENTIAL TRADE AGREEMENTS AND THEIR EFFECTS ON TRADE	101
E.M. EKANAYAKE, BETHUNE-COOKMAN COLLEGE	
MIHALIS HALKIDES, BETHUNE-COOKMAN COLLEGE	
ROBIN RANCE, BETHUNE-COOKMAN COLLEGE	
BALA VEERAMACHENENI, STATE UNIVERSITY OF NEW YORK AT FARMINGDALE	
LEAD, LAG, AND IMMEDIATE RELATIONSHIPS BETWEEN THE RATE OF CHANGE OF THE FEDERAL RESERVE FUNDS RATE AND THE EQUITY MARKETS.....	102
ROBIN RANCE, BETHUNE-COOKMAN COLLEGE	
E.M. EKANAYAKE, BETHUNE-COOKMAN COLLEGE	
MIHALIS HALKIDES, BETHUNE-COOKMAN COLLEGE	
TESTS OF STATIONARITY AND CO-INTEGRATION OF HEALTH CARE EXPENDITURE AND GROSS DOMESTIC PRODUCT: AN APPLICATION TO TURKEY	103
HALIL KIYMAZ, ROLLINS COLLEGE	
YASEMIN AKBULUT, ANKARA UNIVERSITY	
AHMET DEMIR, DEVELOPMENT BANK OF TURKEY, INC.	
COMPUTER CONFERENCING: CAN IT DEVELOP CRITICAL THINKING SKILLS?	104
IRENE M. HERREMANS, UNIVERSITY OF CALGARY	
ROOKMIN MAHARAJ, UNIVERSITY OF CALGARY	
VIEW FROM THE TOP: WHAT DIRECTORS SAY ABOUT BOARD PROCESS	109
ROOKMIN MAHARAJ, UNIVERSITY OF CALGARY	
IRENE M. HERREMANS, UNIVERSITY OF CALGARY	
ADOPTION OF INTERNET BANKING BY MEXICAN CONSUMERS: FACTORS UNDERLYING ADOPTION CHARACTERISTICS.....	115
SOMKIAT MANSUMITRCHAI, TECNOLÓGICO DE MONTERREY, GUADALAJARA CAMPUS	
MICHAEL S. MINOR, UNIVERSITY OF TEXAS-PAN AMERICAN	
CARLOS R. SANCHEZ, TECNOLÓGICO DE MONTERREY, GUADALAJARA CAMPUS	
DANIEL MOSKA ARREOLA, TECNOLÓGICO DE MONTERREY, GUADALAJARA CAMPUS	
ARBITRAGE, REPLICATION, AND COINTEGRATION: EVIDENCE FROM CLOSED-END FUNDS.....	116
JAHANGIR SULTAN, BENTLEY COLLEGE	
THE ATTITUDE OF SMALL AND MEDIUM INDUSTRIALISTS TO VENTURE CAPITAL FINANCING IN NIGERIA	117
ISAAC OLUWAJOBA ABEREJO, OBAFEMI AWOLOWO UNIVERSITY	
ABIMBOLA OLUWAGBENGA FAYOMI, OBAFEMI AWOLOWO UNIVERSITY	

INTERNATIONAL ECONOMIC GROWTH AND FINANCIAL SECTOR DEVELOPMENT	121
HSIN-YU LIANG, CLEVELAND STATE UNIVERSITY ALAN REICHERT, CLEVELAND STATE UNIVERSITY	
IMPEDIMENTS TO THE DEVELOPMENT OF CORPORATE DEBT MARKET IN EMERGING ECONOMIES	122
SISIRA R.N. COLOMBAGE, KOBE UNIVERSITY	
INTERNATIONAL ECONOMIC GROWTH AND ENVIRONMENTAL POLLUTION	124
ALAN K. REICHERT, CLEVELAND STATE UNIVERSITY	
MOTIVATION IN HIGHER EDUCATION AND EDUCATIONAL SUCCESS.....	125
RUI CAMPOS, UNIVERSIDADE DO MINHO FRANCISCO TOMÉ, ESTG - IPG	
AN ECONOMIC ANALYSIS OF REAL ESTATE CONSERVATION DEVELOPMENTS	131
HSIN-YU LIANG, CLEVELAND STATE UNIVERSITY ALAN K. REICHERT, CLEVELAND STATE UNIVERSITY	
SIMULATING REALITY FOR TEACHING STRATEGIC MANAGEMENT	132
DANIEL ARIAS-ARANDA, UNIVERSITY OF GRANADA-SPAIN JAVIER LLORENS-MONTES, UNIVERSITY OF GRANADA-SPAIN	
CHILEAN ECONOMIC TRANSFORMATION: 1975-2000: SOME LESSONS.....	144
ERICO WULF B, UNIVERSITY OF LA SERENA	
EUROPEAN BANKING SECTOR – EMPIRICAL EXAMINATION.....	149
FRANCISCO JOSÉ SANCHES TOMÉ, ESTG - IPG	
LEADING WITH INTEGRITY: THE EMERGING ROLE OF THE CEO AS CHIEF ETHICS OFFICER.....	156
LINDA NAIMI, PURDUE UNIVERSITY	
A MODEST PROPOSAL FOR AIDING MARKETING EDUCATION	157
HAMID AIT-OUYAHIA, PEPPERDINE UNIVERSITY CHIC FOJTIK, PEPPERDINE UNIVERSITY	
BANKING DEREGULATION IN VANUATU: PROBLEMS AND PROSPECTS	167
DOUGLAS PACHECO, UNIVERSITY OF THE SOUTH PACIFIC	
THE STABILITY AND GROWTH PACT: A EUROPEAN ANSWER TO THE POLITICAL BUDGET CYCLE?	168
KENNETH DONAHUE, MIDDLEBURY COLLEGE THIERRY WARIN, MIDDLEBURY COLLEGE	
MERGERS & ACQUISITIONS IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY IN SOUTH AMERICA: ACTIVITY AND STRATEGIC INTENTIONS	169
CHRISTOPHER B. KUMMER, WEBSTER UNIVERSITY	
A COMPARATIVE ASSESSMENT OF MALE AND FEMALE BUSINESS OWNERS IN ENGINEERING, MINING AND CONSTRUCTION	173
ANDREA E. SMITH-HUNTER, SIENA COLLEGE	
MARKET SECTOR REACTIONS TO 9-11: AN EVENT STUDY	177
PAT. OBI, PURDUE UNIVERSITY CALUMET	

SPANISH PROCEEDINGS.....	178
RELACIONES DE COLABORACIÓN EN PYMES: DOS EXPERIENCIAS EXITOSAS EN LA INDUSTRIA VENEZOLANA DE MANUFACTURA Y SERVICIOS.....	178
MARÍA ANTONIA CERVILLA, UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR	
LOS SERVICIOS DIRECTIVOS COMO RECURSO ESTRATÉGICO.....	184
ANTONIO ARBELO ALVAREZ, UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	
PILAR PÉREZ GÓMEZ, UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	
ÁNGEL CHINEA MARTÍN, UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	
EL PROGRAMA EMPRENDEDOR COMO FACILITADOR PEDAGÓGICO EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE Y EN LA VINCULACIÓN CON LA EMPRESA.....	194
GRACIELA AYALA JIMÉNEZ, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO	
IMPORTANCIA DADA A LA CULTURA CORPORATIVA POR LOS RESPONSABLES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO, EN EMPRESAS COLOMBIANAS MEDIANAS Y GRANDES	196
OLGA LUCIA ANZOLA MORALES, UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA	
AUTOSUSTENTABILIDAD DE LAS MICROFINANCIERAS EN MÉXICO	197
MARIBEL MUÑOZ LOZANO, UNIVERSIDAD LA SALLE	
MARÍA ANTONIETA ANDRADE, INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL	
EL SISTEMA REGIONAL DE INNOVACIÓN DEL CAUCA: APOORTE DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TERRITORIAL A LA CONSTRUCCIÓN DE REDES SOCIALES DE CONOCIMIENTO	204
LUZ STELLA PEMBERTHY GALLO, UNIVERSIDAD DEL CAUCA	
DEYCY JANETH SÁNCHEZ PRECIADO, UNIVERSIDAD DEL CAUCA	
ADRIANA PAOLA SÁNCHEZ RICO, UNIVERSIDAD DEL CAUCA	
SANDRA PATRÍCIA REBOLLEDO ACOSTA, UNIVERSIDAD DEL CAUCA	
ADOLFO LEÓN PLAZAS TENORIO, UNIVERSIDAD DEL CAUCA	
LAS PYMES DE COMERCIO EN COLOMBIA UN BUEN NICHOS DE MERCADO PARA LOS PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO.....	211
EMPERATRIZ LONDOÑO ALDANA, UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	
MARÍA EUGENIA NAVAS RÍOS, UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	
EFICIENCIA DE COSTES VERSUS EFICIENCIA DE BENEFICIO: EL CASO DEL PEQUEÑO COMERCIO	213
ANTONIO ARBELO ALVAREZ, UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	
PILAR PÉREZ GÓMEZ, UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	
FELIPE MANUEL ROSA GONZÁLEZ, UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	
ENRIQUE GONZÁLEZ DÁVILA, UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	
EL COMPORTAMIENTO ÉTICO DEL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS	220
JORGE ARTURO HERNÁNDEZ PALOMINO, UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO,	
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ	
INCIDENCIA DE LOS FLUJOS MIGRATORIOS INTERNOS EN EL MERCADO LABORAL COLOMBIANO	233
ADRIANA CAROLINA SILVA ARIAS, UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA	
PATRICIA GONZÁLEZ ROMÁN, UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA	
PROPUESTA DE UN MODELO PARA EVALUAR EMPRESAS	239

JAIME EDUARDO FLÓREZ CALDERÓN, INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY

**LA EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL Y LOS PROGRAMAS DE
FORMACIÓN DE PROFESORES 242**

LORENA VÉLEZ GARCÍA, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA-UNIDAD MEXICALI
MANUEL GARCÍA LEPRÓ, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA-UNIDAD MEXICALI

ROL DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN EL ÉXITO DE LA PYME..... 251

CARLOS FONG REYNOSO, UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA-CUCEA

**SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL EN MAQUILADORA DEL RAMO ELÉCTRICO: UN
CASO EN CD. JUÁREZ, MÉXICO..... 259**

CARMEN PATRICIA JIMÉNEZ TERRAZAS, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

**EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR: FACTOR ESENCIAL DE DESARROLLO DE UN PAÍS: CASO
ARGENTINA..... 265**

VICTOR GUSTAVO SARASQUETA, UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA

**REPRESENTACIONES DE LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES
COLOMBIANAS 270**

ALFONSO RODRÍGUEZ RAMÍREZ, UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL CALI

RACIONALIDAD EN EL MERCADO FORWARD DE COLOMBIA 271

JAIME ANDRÉS SARMIENTO ESPINEL, UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
LUIS EDUARDO SANDOVAL GARRIDO, UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

**SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS
FAMILIARES 277**

LISSETTE HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, UNIVERSIDAD DEL ZULIA
JENNY ROMERO BORRÉ, UNIVERSIDAD DEL ZULIA
NEIDA BRACHO RINCÓN, UNIVERSIDAD DEL ZULIA

**EL FINANCIAMIENTO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS
FAMILIARES EN VENEZUELA 286**

JENNY ROMERO, UNIVERSIDAD DEL ZULIA
LISSETTE HERNÁNDEZ, UNIVERSIDAD DEL ZULIA
NEIDA BRACHO, UNIVERSIDAD DEL ZULIA

PERFIL DEL TRABAJADOR MULTIHABILIDOSO DE PRIMERA LÍNEA DE LAS PYMES 294

FREDDY PÉREZ L., UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA.

**LA AUTORIDAD FORMAL UNA RESTRICCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. UNA
PROPUESTA T.O.C. 302**

JUAN NICOLÁS MONTOYA MONSALVE, UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA-MANIZALES

LA EMPRESA EMERGENTE- DIMENSIÓN ÉTICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL... 315

ERICO WULF BETANCOURT, UNIVERSIDAD DE LA SERENA

**APROXIMACIÓN METODOLÓGICA PARA IDENTIFICAR EL CAPITAL HUMANO EN LAS
PYME'S Y CUANTIFICAR SU BENEFICIO 329**

MARTHA G. UGUETO M., UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA
NEYDA T. CARDOZO S., UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA

COMPETENCIAS ACADÉMICAS ALINEADAS CON LA VISION UNIVERSITARIA 338

NEYDA T. CARDOZO S., UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA MARTHA G. UGUETO M., UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA CORA E. INFANTE C., UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA FREDDY G. PÉREZ L., UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA	
EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y SUS CONDICIONES ASOCIADAS.....	346
NEYDA CARDOZO SÁNCHEZ, UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA	
EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PYME TACHIRENSE	355
CORA E. INFANTE C., UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA NEYDA T. CARDOZO S., UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA MARTHA G. UGUETO M., UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA FREDDY G. PÉREZ L., UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA	
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR QUE ESTÁN INCORPORANDO LAS TICS EN SUS ESTRUCTURAS DE TRABAJO.....	362
CORA EVELYN INFANTE COLMENARES, UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA	
LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO PARA CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN ACADÉMICO ADMINISTRATIVA EN LAS UNIVERSIDADES	370
LORENA VÉLEZ GARCÍA, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA-MÉXICO.	
LAS NUEVAS TENDENCIAS GLOBALES EN LA SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU APLICACIÓN PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS GRANDES EMPRESAS DEL ESTADO DE QUERÉTARO.....	375
ELIA SOCORRO DÍAZ NIETO, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO GRACIELA AYALA JIMÉNEZ, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO	
MERCADO DE TRABAJO Y PRECARIEDAD EN VENEZUELA	377
NEIDA BRACHO, UNIVERSIDAD DEL ZULIA LISSETTE HERNÁNDEZ, UNIVERSIDAD DEL ZULIA JENNY ROMERO, UNIVERSIDAD DEL ZULIA	
INDEX OF AUTHORS.....	378
UNIVERSITIES REPRESENTED.....	380
COUNTRIES REPRESENTED.....	381

Letter from the Editor

On behalf of the Staff and the IBFR, I welcome you to Costa Rica and the 2006 Global Conference on Business and Finance. We hope you have a productive conference and enjoy your time in Costa Rica. If we can be of any assistance to you during your time in Costa Rica please do not hesitate to contact us.

We all know that college professors must balance their teaching, research, and service obligations. Finding the right forum to share and obtain feedback on our research, new teaching techniques, and innovative administrative processes can be challenging at times. The Institute for Business and Finance Research was created to facilitate your work by providing an environment conducive to knowledge and experience sharing. We encourage the academic community to come and share their work at our conferences and Journals. We welcome articles which are of interest to scholars and practitioners in all the fields of business, economics and related fields.

The 2006 GCBF represents the beginning of a long term commitment to bring individuals from around the world together to share their ideas and promote research on business and finance. The response to the conference has been outstanding. We wish to thank you for selecting the GCBF as your research outlet. We also wish to thank the many people that have contributed to making the conference a success. We are delighted to report that the conference is truly a global conference. We have participants from all corners of the globe at this year's Conference. These individuals come from a variety of high quality institutions and will present work on a broad mix of academic issues.

We are proud to announce two upcoming conferences. Our next conference we will be held in the United States. The first GCBF-South Padre Island will be held at the Sheraton Resort-South Padre Island, Texas from January 3-6, 2007. The Second GCBF, Costa Rica will be held in the summer of 2007 in Costa Rica. The dates and location of this conference will be announced in the near future. We hope that you are able to join us at these future conferences.

We hope you take the time to enjoy the hotel facilities as well as to take in the country of Costa Rica. Costa Rica is truly a splendid country with much to offer. We recognize that in addition to presenting research and participating in the Conference activities, it is also important to relax and rejuvenate yourself. Have some fun! You deserve it! We hope that you will go home refreshed and with a sense of accomplishment.

Warmest Regards,

Mercedes Jalbert
Conference Chair

Carta del Editor

El Instituto y su personal les da la bienvenidos a Costa Rica y al *2006 Global Conference on Business and Finance* Esperamos que su participación sea productiva y que disfruten Costa Rica.

Todo profesor de educación superior debe encontrar un balance entre su rol como educador, investigador y como servidor a su comunidad y su universidad. Encontrar un foro donde podamos compartir y obtener retroalimentación sobre nuestra investigación, nuevas técnicas de educación, procesos administrativos innovadores es retador. El *Institute for Business and Finance Research (IBFR)* fue creado para facilitar el trabajo del profesional en educación superior, profesional del sector públicos y profesional del sector privado al crear una plataforma global conducente al enriquecimiento de nuestro conocimiento a través de:

1. La exposición de trabajos investigativos en todas las áreas académicas de las ciencias administrativas, ciencias económicas, financieras, etc.;
2. La exploración de nuevos avances tecnológicos, teóricos, pedagógicos;
3. El intercambio de conocimiento en una plataforma verdaderamente global.

El Congreso 2006 GCBF representa un compromiso a larga plazo para unir a nuestros colegas de todos los continentes en nuestros congresos y compartir nuestras ideas, investigación y cultura en una plataforma bilingüe. Deseamos agradecer su participar, la cual hace realidad nuestro objetivos; el realizar un Congreso realmente Global con participación de educadores de todas partes del mundo.

Con gran alegría anunciamos nuestros próximos Congresos en Hotel Sheraton South Padre Island, Texas, Estados Unidos del 3 al 6 de Enero del 2007 y Costa Rica en el 2007. Las fechas específicas para Costa Rica, las estaremos anunciando pronto. Será un placer el contar con su participación nuevamente.

Deseamos que disfruten su estancia en el Hotel Ramada Plaza Herradura y que tenga la oportunidad de explorar Costa Rica. Sabemos que además de exponer sus trabajos, es también importante tomar tiempo para relajarse, rejuvenecerse y conocer sobre otras culturas, tradiciones, etc. Diviértase, disfrute, usted lo merece. Esperamos que al regresar a sus hogares e Instituciones se sientan rejuvenecidos y satisfechos con sus alcances y aprendizaje durante el Congreso. Estamos para asistir durante el congreso y el futuro.

Saludos Cordiales

Mercedes Jalbert
Conference Chair

Editorial Advisory Board
International Journal of Business & Finance Research

Jalbert, Mercedes, Executive Editor, The Institute for Business and Finance Research

Arasli, Huseyin, Eastern Mediterranean University
Boldin, Robert J., Indiana University of Pennsylvania
Briley, James E. University of The Cumberlands
Chukwuogor-Ndu, Chiaku, Eastern Connecticut State University
Ekiz, Erdoğan H, Cyprus International University
Feridun, Mete, Cyprus International University
Fleischman, Gary M. Ph.D., University of Wyoming
Hutchison, Paul D., Ph.D., University of North Texas
Jahera, John S. Jr., Ph.D., Auburn University
Jalbert, Terrance, Ph.D., J.C. Investments
Johlke, Mark C., Ph.D., Bradley University
Joshi, P. L., Ph.D., University of Bahrain
Katircioglu, Salih Turan, Ph.D., E. Mediterranean University
Kayali, Mustafa Mesut, Ph.D., Dumlupinar University

ENGLISH PROCEEDINGS

WORK-FAMILY BALANCING AND WORKING TIME: IS GENDER DETERMINANT?

Diane-Gabrielle Tremblay, Télé-université, UQÀM
Elmustapha Najem, Université du Québec en Outaouais (UQO)
Renaud Paquet, Université du Québec en Outaouais (UQO)

ABSTRACT

This paper is based on our analysis of some data from the Canadian Workplace and Employment Survey for the years 1999 and 2002. Since much of what is written in the literature highlights the role of gender on work-family balancing issues (see Paquet and Najem, 2005a, b; Tremblay 2004, 2004a, 2003, 2002), we wanted to investigate the possible joint impact of gender and presence of children, to determine which of the two appears to dominate to explain the possibility of benefiting from work-family balancing measures in the workplace.

METHODOLOGY

We obtained access to the WES (Workplace and Employment Survey) survey which is administered by Statistics Canada and can be accessed by researchers who put forward a research project accepted by Statistics Canada. The advantage of this survey is that it presents representative data for the Canadian labour market, with the exception of the public service (federal, provincial and municipal), which is excluded. We used an integrated data base, which combines the answers given by employers and those given by employees. The data are collected with 6000 private firms and 23 000 employees of these same firms. The data bases are constructed in such a manner as to be able to link the data concerning an employee and the firm where this person works. The results presented here result from the integration of the two data bases, for the years 1999 (first year available) and 2002 (last year available at the moment). It is a rather short period, but nevertheless interesting to analyse since the work-family debate has been particularly important in Canada since 2000 and this time frame permits a first evaluation of the changes over recent years.

Let us add that SAS was used to pair the two data bases (employer and employee), to recode the information and to construct the variables, as well as for the univariate and bivariate statistical analyses presented here. The results were analysed by the researchers in order to ensure that the constraints imposed by Statistics Canada regarding confidentiality were respected. Given the fact that the final data represent some 11 million respondents, once the sample is weighted, all differences are statistically significant.

RESULTS

We observed first that there are not many parents who have access to measures and that the behaviours of men and women are often differentiated in the presence of children, which seems to indicate that the presence of children would be more determinant than gender in the end. Thus, we observe that men with children less often reduce their workweek, while it is the contrary for women.

Table 2. Work schedules, according to gender and the presence of children, 2002 (full paper includes 1999)

children		None	With one child or more (1)
Variables 2002			
Workweek from Monday to Friday	M	71,24	83,78
	W	63,06	68,36
Work less than 6 hours per day	M	92,21	96,06
	W	85,69	83,74
Work between 6 am and 6 pm	M	76,04	83,86
	W	74,44	81,54
Reduced workweek	M	6,95	2,86
	W	9,34	11,42
Work same hours per day	M	62,18	68,90
	W	79,79	73,29
Work same days per week	M	64,27	70,70
	W	70,63	66,45
Rotating shiftwork	M	45,11	54,55
	W	52,27	43,82
Work on Saturday or Sunday	M	74,27	64,71
	W	72,01	56,63

Tableau 3b. Working time Aspirations according to gender and the presence of children, 2002 (1999 in full paper)

children		None	With one child or more
Variables			
Wants more hours of work	M	23,83	19,78
	W	20,29	16,15
Wants to reduce working hours because of :	M	6,46	8,83
	W	6,68	9,36
Family obligations	M	17,44	61,48
	W	40,44	73,58
Stress related to work	M	17,96	37,29
	W	49,19	20,95
Health reasons	M	13,96	12,22
	W	29,25	8,36
More leisure	M	66,33	60,04
	W	66,05	48,95
Other	M	16,44	6,06
	W	8,16	6,42

Table 4b. Working time and Working Place Arrangements, 2002 (1999 in full paper)

Children		None	With one child or more
Variables			
Compressed workweek	M	7,81	8,06
	W	4,70	5,85
Variable schedule	M	37,50	37,75
	W	38,91	36,88
Work at home	M	22,07	31,33
	W	21,38	27,90
Work at home, paid or not	M	40,63	27,60
	W	29,82	41,68
Reasons for working at home:	M		
		64,48	60,75
Work obligations	W	62,23	67,91
Family obligations*	M	0,81	10,95
	W	0,63	8,16
other**	M	34,71	28,30
	W	37,14	23,93
Reduced workweek	M	6,95	2,86
	W	9,34	11,42

*Family obligations include care of children or other members of the family, as well as other family and personal obligations.

**Other reasons include looking for better working conditions, trying to gain time or to save money.

Table 5b. Offer of childcare and elderly care and use of these services, 2002

Children		None	With one child or more
Variables			
Childcare	M	30,61	22,77
	W	35,44	23,58
Elderly care	M	14,99	10,85
	W	15,52	10,26
Use of childcare	M	4,76	7,95
	W	4,53	14,69
Use of Employer's support in elderly care	M	1,51	2,32
	W	4,06	10,28

The data indicate that women without children have different behaviours from those with children. We also observe that a good percentage of Canadian workers declare a certain number of hours at home, a practice which may favour work-family balancing, but may also intrude on personal and family life. There are also some setbacks, particularly as concerns the increase in rotating schedules and the reduction in some schedules that are more “family-friendly”. Also, if support for childcare is the main demand of parents of children under 3, less than a quarter of Canadian workers report that their employer offers a service in 2002 and, paradoxically, the workers, men or women, who have no children are more often in a firm which offers such a

service. We also note that the offer of support services for the elderly concerns barely one tenth of Canadian workers, again mainly those without children, who appear to be in the best firms as concerns Human Resources practices. Thus, while the debate on work-family balancing has been important in Canada as elsewhere over recent decades, employers still do not offer much to the working parents.

KEYWORDS:

Work-family balancing; work-life balance; working time; work schedules; telework

BIOGRAPHY

Diane-Gabrielle Tremblay is professor with the Télé-université of the Université du Québec à Montréal (UQÀM), Canada Research Chair on the Socio-organizational Challenges of the Knowledge Economy (www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir) and cochair of the Bell Canada Chair on Technology and Work Organization (www.teluq.quebec.ca/chairebell). Elmustapha Najem and Renaud Paquet are both professors at the Industrial Relations Department of the Université du Québec en Outaouais (UQO) and researchers with the Centre d'études et de recherche sur l'emploi, le syndicalisme et le travail. The authors wish to thank the division of the Workplace and Employment Survey (WES) of Statistics Canada, which permitted access to the original data on which this article is based.

REFERENCES

Paquet, Renaud et Elmustapha Najem. (2005a). « L'évolution récente des pratiques de conciliation travail-famille dans les entreprises canadiennes », *Actes du Congrès relations de travail et organisations* (forthcoming).

Najem, Elmustapha et Renaud Paquet. (2005b). « Étude comparative des pratiques de gestion des ressources humaines dans les milieux syndiqués et non-syndiqués », *Actes du Congrès de l'Association canadienne des relations industrielles* (forthcoming).

Tremblay, D.-G. (2004a). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Québec-Toulouse : Presses de l'Université du Québec et Octares. 340 p.

Tremblay, D.-G. (2004b). Articulation emploi-famille et temps de travail: Les usages différenciés du temps chez les pères et les mères. *Nouvelles pratiques sociales*. Vol. 16 no 1. pp. 76- 93.

Tremblay, D.-G. (2003). Articulation emploi-famille : Comment les pères voient-ils les choses ? *Politiques sociales*. Bruxelles et Madrid. Vol. 63, no 3-4. Automne 2003. Pp.70-86.

Tremblay, D.-G. (2002). Balancing Work and Family with Telework? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers. In *Women in Management*. Manchester: MCB Press. Volume 17 issue 3/4. pp157-170.

THE SOUTH AFRICAN CONSUMER MARKET

Johan Martins, University of South Africa

ABSTRACT

Companies are successful to the extent that they enter attractive markets and possess the required business skills to succeed in those markets. If one of these factors is missing, the business will not produce outstanding results. The purpose of this paper is to concentrate on the size and structure of the South African consumer market. Any business that manufactures and/or distributes consumer products, or that delivers services to consumers, could use such information as a starting point when it considers entering the market and investing in South Africa. Those already operating, could use the information as a broad guideline on policy decisions on, inter alia, location, promotion and distribution.

South Africa is a country with 47 million people consisting of different race groups and speaking 11 official languages. The country consists of nine provinces and vast differences occur among some of them in their population composition and economic activities. In the light of the above this paper concentrates on the calculation of the size of the South African consumer market segmented by main expenditure group, province, Living Standards Measure (LSM) group and race. The size of the market is estimated by multiplying the average expenditure per household by the number of households falling into that segment. Market segmentation is the division of a market into parts, each of which has identifiable characteristics of actual or potential economic interest. Most often segmentation is in terms either of characteristics of the product or service, or of purchaser/user characteristics.

The following 23 main expenditure groups are distinguished in the paper: Food; clothing, footwear & accessories; housing & electricity; household fuel & light; transport; medical & dental; education; insurance & funds; recreation, entertainment & sport; furniture & household equipment; alcoholic beverages; cigarettes & tobacco; washing & cleaning materials, etc; dry-cleaning & laundry; personal care; communication; reading matter & stationery; domestic workers; support of relatives (cash); holiday/weekend (excl transport); income tax; miscellaneous and savings.

Segmentation by province is necessary because population density and personal disposal income of the inhabitants of the nine provinces differ considerably with important consequences for marketing and distribution costs.

Segmentation by Living Standards Measure (LSM) group, whereby households are classified into one of 10 LSM groups, on the basis of their possessions and where they live enables marketers to do more informed target marketing, especially when media selection for promotion is considered. Segmentation by race is necessary since a number of cultural differences, such as a home language, prevail among the four races in South Africa and must be taken into account in marketing strategy decisions.

RELATIONSHIPS AMONG INTELLECTUAL CAPITAL, UNCERTAIN KNOWLEDGE, AND CULTURE

Irene Herremans, University of Calgary
Robert Isaac, University of Calgary

ABSTRACT

This exploratory study examined relationships between the uncertainty of knowledge existing for organizations within their business environments and the degree to which this impacts the retention and development of intellectual capital (IC). It also examines relationships between IC retention and development and internal cultural features within organizations. Findings suggest that as knowledge uncertainty increases, the number of intellectual capital opportunities lost also increases, there are more individual and organizational disconnections, and there is a greater suppression of intellectual capital. These outcomes suggest the need for a greater emphasis on IC where knowledge uncertainty is high. Cultural characteristics relating to organizational individualism, high power distance, and short-term orientation can be detrimental to the retention and creation of IC.

INTRODUCTION

An often cited definition of IC by Thomas Stewart (1997) suggests that IC *creates wealth* for the organization as follows: “*intellectual material-knowledge, information, intellectual property, experience - that can be put to use to create wealth*” (p.xx). A crucial issue for organizations is to determine the appropriate extent of IC developmental emphasis. We contend that this emphasis depends upon levels of knowledge uncertainty pervading the environment surrounding the company, with greater knowledge uncertainty associated with a more hostile environment.

We suggest that when organizational expertise is highly shared among employees of a business, operating in an uncertain knowledge environment, the organization will probably have a better chance for survival than for a counterpart where knowledge is hoarded. Further, organizations operating in knowledge certain environments probably do not have to place strong emphasis on IC development. For example, a construction company probably requires less IC emphasis than a biotech or software company because knowledge change and uncertainty is far less for the former company than the latter companies.

We also suggest that the success of corporate attempts to develop and retain IC will depend upon internal organizational cultural characteristics adapted from Hofstede’s (1980) national cultural dimensions of individualism-collectivism, power-distance, and long-short term orientations. Members of individualist cultures will hoard IC whereas people working in collectivist cultures will share it. Regarding power distance, the more people pay deference to those above them on the hierarchical chain and observe formal communication channels, the less able will the organization be to develop and disseminate IC. Finally, organizations with short term orientations will fail to capture and share IC because of an emphasis on the here and now. For these organizations, IC is constantly lost and re-created to face new challenges on a continuing basis. In contrast, for organizations with long term orientations, IC is captured for future use and actively shared among employees.

METHODOLOGY

Phase One Methodology – A Qualitative Approach

As part of a university course, low level to middle level managers viewed a video of a very successful international consulting firm that has few tangible assets and an acute awareness of the necessity of realizing its IC to its fullest. After watching the video, subjects provided information through an open-ended questionnaire as to why this firm enjoys success and whether their own organizations needed more emphasis on IC. They also identified cultural barriers to change. Results were content analyzed to derive variables employed in phase two and establish face validity. From the findings of phase one, a new Likert scale questionnaire was prepared for use in phase two and the questions were designed to test four propositions as follows:

Proposition One:

The greater the level of uncertainty of knowledge of the organization's environment, the greater the organization needs to emphasize IC or it will be lost.

Proposition Two:

The greater the organizational individualism, the less conducive the organization's environment will be to the retention and development of IC.

Proposition Three:

The higher the power distance, the less conducive the organization's environment will be to the retention and development of IC.

Proposition Four:

The greater the short-term orientation, the less conducive the organization's environment will be to retention and development of IC.

Phase Two Methodology – A Quantitative Approach

An MBA class was used as an avenue to access entrepreneurial organizations, some of which experience rapid change in knowledge. In the program, the students worked in teams with specific organizations as part of a consultative learning experience. Part of the students' experience required an investigation of the organizations' learning systems. Therefore, the student teams distributed the 30-question Likert scale survey instrument (developed from the phase one analysis) among employees of their respective organizations, attempting to select a representative variety of levels and functions. The researchers and the students analyzed the data collected.

RESULTS (PHASE TWO)

The questionnaire was administered to 71 respondents in 11 firms that were participating in an MBA company program. Multiple levels and functional areas within each company were surveyed. All companies were owner-managed, ranging in size from 17-130 employees. Due to the mission of this MBA program, all companies were entrepreneurial in nature, most non-public, and generally successful. Some were involved in international activity. The data collected represented broad industry sectors and a mix of service and product businesses.

Factor analysis applied to all scale item questions for each variable led to single factor solutions in all cases but one. For IC emphasis, a three-factor solution became evident: Factor one (IC Individual/Organizational Connections) represents the relationship between the individual and the organization and considers knowledge linkages and networks that help to connect the individual with the organization, making knowledge transfer easier. Examples of statements relating to this factor included statements such as “strategic information impacting the realization of corporate objectives is not readily available” and “features of our information systems fail to capture organizational knowledge.” Factor two (IC Opportunities Lost) represents opportunities lost by the organization due to a lack of properly identifying, managing, and measuring IC. For this factor, representative statements included “intellectual capital (IC) assets are not recognized or safeguarded from risk” and “the loss of IC is not appreciated until someone leaves.” Factor three (IC Suppression) represents organizational characteristics such as routinization and turnover that retard IC development or leads to its loss. The two statements forming this third factor included “most employees continue to use the same methods without asking, is there a better way to do this?” and “higher turnover causes the loss of IC.” Alphas for all scales utilized in the study fell within Nunally’s (1978) recommendations of .50 or higher for exploratory research testing theory in the early stages of development. Pearson correlations tested the degree of association between the three IC emphasis factors (IC individual/organization connections, IC opportunities lost, and IC suppression) and the four proposition variables (uncertainty of knowledge, individualism, power distance and short-term). The results are shown in Table I.

Table 1: Correlation of Variables with Emphasis on Three IC Factors

Emphasis on IC Factors

Propositions	IC Individual/Organizational Disconnections	IC Opportunities Lost	IC Suppression (Retards IC Development)
1. The greater uncertainty of knowledge....	the greater the individual /organizational disconnections (.549, $p < .01$)	the more IC opportunities are lost (.436, $p < .01$)	the greater the IC suppression (impact of turnover and routinization) (.363, $p < .01$)
2. Greater organization individualism	no impact on individual/ organizational disconnections (.133, n.s.)	the more IC opportunities are lost (.313, $p < .01$)	no impact on IC Suppression (.031, n.s.)
3. Higher power distance ..	the greater the individual /organizational disconnections (.557, $p < .01$)	the more IC opportunities are lost (.330, $p < .01$)	the greater the IC suppression (impact of turnover and routinization) (.316, $p < .01$)
4. Greater the short-term orientation...	the greater the individual /organizational disconnections (.492, $p < .01$)	the more IC opportunities are lost (.402, $p < .01$)	the greater the IC suppression (impact of turnover and routinization). (.362, $p < .01$)

All propositions were supported with the exception of individualism in relation to IC emphasis factors one and three. However, this is not really surprising. In the first instance, statements relating to the availability of strategic information and organizational information systems failing to capture knowledge do not directly relate to any form of individualist employee activity. In the

second instance, turnover and task routines similarly have little to do with cultural individualism, assuming causation.

DISCUSSION

Findings of this exploratory study indicate that uncertainty of knowledge constitutes a crucial variable in relation to an organization's emphasis on IC. This appears logical when an organization finds itself in situations that are extremely difficult to predict and where the certainty of the knowledge is minimal. It must rely upon corporate "know how" to secure its ongoing survival, just as the members of a police swat team learn to rely upon one another as they walk into an unknown and potentially hostile situation.

Support for the findings that the three culture variables of long term orientation, low power distance and collectivism come as no surprise in terms of the role they play in assisting to create an organizational environment that is conducive to the development and realization of IC. A short term emphasis suggests a vicious circle of encountering problems and rapidly solving them to continue to survive - a treading water approach to managing IC - without attention to capturing this IC for use in future situations. While high power distance hampers IC development, low power distance facilitates communications both vertically and horizontally due to relaxed rules regarding speaking patterns among employees. Thus, knowledge spreads rapidly throughout the organization. Collectivism implies knowledge sharing through teamwork in order to secure an acceptable future that continuously emerges, whereas individualism suggests knowledge hoarding.

Future research needs to examine uncertainty of knowledge within the organization, as well as outside. Further, the role of organizational climate deserves attention with reference to factors such as openness, ownership of ideas, trust, and risk taking among employees.

REFERENCES

- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, Beverly Hills.
- Nunnally, J. (1978), *Psychometric Theory*, McGraw Hill, New York.
- Stewart, T.A. (1997), *Intellectual Capital*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc. New York.

BIOGRAPHY AND ACKNOWLEDGEMENT

Irene Herremans is an associate professor at the Haskayne School of Business and an adjunct professor in the Faculty of Environmental Design at the University of Calgary. Rob Isaac is a senior instructor at the Haskayne School of Business. Both teach graduate and undergraduate classes and work as research partners in the area of intellectual capital. We thank Ron Murch, a colleague, who greatly facilitated this exploratory research project.

FINANCIAL DECISIONS AND TAX SHIELDS

Petr Marek, University of Economics, Prague
Jarmila Radova, University of Economics, Prague

ABSTRACT

The objective of the paper consists in quest for answers to two questions. Firstly, what is the real moment of tax shield realization? Secondly, what influence shall the real tax shield realization moment have on tax shield present value? The real moment of tax shield realization was recognized at the moment when the tax shield is reflected in the taxpayer's cash flow, in the form of income tax reconciliation and paid tax deposits. Subsequently, authors have investigated the dependence of tax shield present value on the discount rate, and on the size of a time span between the moment of tax-shield claim origination and tax-period's end. The largest difference between basic value of the tax shield and its present value was founded at the maximum discount rate considered in the model, and at the maximum size of the time span between the moment of tax-shield claim origination and tax-period's end. The dependence was not always found as linear. In conclusion it is suggested modifications of financial models that employ tax shields by coefficients reflecting the real moment of tax shield realization.

INTRODUCTION

Mainstream finance has recently turned away from highly abstract theories in favor of detailed models of actual functioning of real world. And in this world, tax shields play an irreplaceable part – they alter capital budgeting decisions, influence capital structure, etc. Tax shield can be regarded as a sum of money the tax liability is reduced by, due to occurrence of a transaction that decreases company's tax base, or entitles to tax relief. All classic models of finance assume that the real moment of tax shield realization (settlement) is identical with incurrance of the particular tax-deductible expense, or other tax-liability-affecting transaction. However, this does not correspond to the real world. In our contribution, we aim to elaborate the tax shield issue in the suggested direction, under conditions of the Czech Republic tax law, and subsequently apply learned findings through adjustments of financial models. In our discussion, we shall seek the answers to the following questions.

1. What is the real moment of tax shield realization?
2. What influence shall the real tax shield realization moment have on tax shield present value?

In various countries more or less different tax and deposit settlement systems are applied. For the purpose of the paper we shall consider only one settlement system, the present system adopted in the Czech Republic. We abstract from the differences in other countries tax settlement systems that may influence the real moment of tax shield realization and may lead to distinct financial decision. For the sake of simplicity we assume the tax shield claim originates at the same time as realization of this payment, or execution of this payment shall sooner or later lead to origination of the claim, for example, based on incurrance of tax-deductible costs and expenses.

Illustrative example:

1. 9.2005 ... tax-deductible payment at amount of 1,000 (payment A);
30. 6.2006 ... tax balance reconciliation date – difference paid for 2005 is decreased by the tax shield,
i.e. $1,000 \times 0.28 = 280$ (payment B);
15. 9.2006 ... income tax deposit payment decreased by $\frac{1}{4}$ of tax shield originated in 2005,
i.e. $280 / 4 = 70$ (payment C);
- 15.12.2006 ... income tax deposit payment decreased by $\frac{1}{4}$ of tax shield originated in 2005,
i.e. $280 / 4 = 70$ (payment D);
15. 3.2007 ... income tax deposit payment decreased by $\frac{1}{4}$ of tax shield originated in 2005,
i.e. $280 / 4 = 70$ (payment E);
15. 6.2007 ... income tax deposit payment decreased by $\frac{1}{4}$ of tax shield originated in 2005,
i.e. $280 / 4 = 70$ (payment F);
30. 6.2007 ... tax balance reconciliation date – difference paid for 2006 is increased by the equal
amount the tax deposits paid in 2006 were reduced by, i.e. $70 \times 2 = 140$ (payment G);
30. 6.2008 ... tax balance reconciliation date – difference paid for 2007 is increased by the equal
amount the tax deposits paid in 2007 were reduced by, i.e. $70 \times 2 = 140$ (payment H).

BASIC VALUE OF TAX SHIELD

As the basic value of tax shield TS, there is understood the total (but not discounted) cash amount, we can decrease tax liability by. In case of tax-deductible payment, or other transactions entitling the company to claim income tax base reduction, it is calculated as a product of income tax-base reducing item value TBRI and income tax rate t . In case the tax liability decrease is claimed on the basis of entitled income-tax relief, the basic value of tax shield TS equals the relief value relief.

$$TS = TBRI \times t . \quad (1)$$

$$TS = relief . \quad (2)$$

PRESENT VALUE OF TAX SHIELD

However all tax-deductible payments lead to change in tax payment resulted from tax declaration and also in tax deposit payments in the next years. And the real moment of tax shield realization is effected at the moment, when the tax shield is reflected in taxpayer's cash flows in form of tax payment. Therefore we must calculate present value of tax shield PV(TS) as the present value of all changes in tax payments including deposits. Calculation procedure can be viewed in the following illustration depicted in Table 1.

Table 1: Present Value of Tax Shield – Illustrative Example

Date	Payment	Number of months	Original Payment	Tax Shield	Present value of tax shield
1. 9.2005	A	0	–1 000		
30. 6.2006	B	10		+280	$+280/(1+0.01)^{10} = 234.08$
15. 9.2006	C	12		+70	$+70/(1+0.01/2)/(1+0.01)^{12} = 57.08$
15.12.2006	D	15		+70	$+70/(1+0.01/2)/(1+0.01)^{15} = 55.40$
15. 3.2007	E	18		+70	$+70/(1+0.01/2)/(1+0.01)^{18} = 53.77$
15. 6.2007	F	21		+70	$+70/(1+0.01/2)/(1+0.01)^{21} = 52.19$
30. 6.2007	G	22		–140	$-140/(1+0.01)^{22} = -103.97$
30. 6.2008	H	34		–140	$-140/(1+0.01)^{34} = -92.18$
Total	X	X	–1 000	+280	+256.49

As independent variables, we shall regard monthly discount rate i_m , and number of months from the moment of tax shield claim origination till the end of first tax period n . Other parameters reflect the model's assumptions suggested in the illustrative example.

$$PV(TS) = TS \times \left\{ \frac{1}{(1+i_m)^{n+6}} + \frac{1}{4 \times (1 + \frac{i_m}{2})} \times \left(\frac{1}{(1+i_m)^{n+8}} + \frac{1}{(1+i_m)^{n+11}} + \frac{1}{(1+i_m)^{n+14}} + \frac{1}{(1+i_m)^{n+17}} \right) - \frac{1}{2} \times \left(\frac{1}{(1+i_m)^{n+18}} + \frac{1}{(1+i_m)^{n+30}} \right) \right\}, \quad (3)$$

DEPENDENCE OF TAX SHIELD ON DISCOUNT RATE AND ON TIME SPAN BETWEEN THE MOMENT OF TAX SHIELD CLAIM ORIGINATION AND TAX PERIOD'S END

Consequently, we continue with investigation of dependence of present value of tax shield on discount rate and on time span between the tax shield claim origination and tax period's end. We have found according to results of our study.

1. In relation to discount rate, ceteris paribus, the maximal present value of tax shield is located at the parabola vertex, i.e. the tax shield present value grows until a certain level of discount rate is reached; on reaching the level the present value decreases.
2. In relation to time span between the tax shield claim origination and tax period's end, holding other variables equal, the maximal present value of tax shield is reached when the claim originates at the end of tax period. Extending the time span the tax shield present value decreases.

COEFFICIENTS OF PRESENT VALUE OF TAX SHIELD

With respect to above research, there is no doubt that the present and basic value of tax shield can differ. However, the question remains whether the difference is significant enough so that it becomes necessary to adjust financial models to employ the present rather than basic value. For the purposes of further research we shall introduce a function $\alpha(i;n)$ producing for a given discount annual rate i , and a given time span between tax shield claim origination and tax-period's end n an absolute deviation of the difference between TS and PV(TS) as a percentage of the basic tax shield value TS.

$$\alpha(i;n) = \frac{|TS - PV(TS)|}{TS} \times 100, \quad (4)$$

where $\alpha(i;n)$ = absolute value of a deviation between the present and basic value of tax shield.

Table 2: Function Value Frequency $\alpha(i;n)$

Discount annual rate	Frequency	2.5 % α	2.5 % $\wedge$ 5.0 % α	5.0 % $\wedge$ 7.5 % α	7.5 % $\wedge$ 10.0 % α	10.0 % $\wedge$ 12.5 % α	12.5 % $\wedge$ 15.0 % α	15.0 % $\wedge$ 17.5 % α	17.5 % $\wedge$ 20.0 % α	Σ
up to 0.24	absolute	155	62	35	26	15	12	6	1	312
	relative	49.7	19.9	11.2	8.3	4.8	3.9	1.9	0.3	100.0
up to 0.12	absolute	111	30	13	2	–	–	–	–	156
	relative	71.2	19.2	8.3	1.3	–	–	–	–	100.0

As shown in Table 2, we have found that in most cases the deviation between the present and basic value of the tax shield $\alpha(i;n)$ does not exceed 2.5 % of the basic value. The largest deviations occur in cases, when tax shield claims originate at the tax-period's beginning, whereas in cases when the claims are originated at the tax-period's end, the deviation values are rather negligible.

SIGNIFICIATION OF PRESENT VALUE OF TAX SHIELD

When shall the deviations be considered significant enough and when not? The answer is rather straightforward and intuitive. The deviation is significant enough only when substitution of basic tax shield value with present value of tax shield leads to alteration in investment choice, or modification of other financial or capital decision. Thus, the deviation shall be with each case more or less significant in accordance with the scope of differences in results of applied decision-making criteria for various investment alternatives. This is, however, not always possible to find out prior to calculations. Originally, we test the present value of tax shield in model lease to buy. According to our results in most of cases the differences were inconsiderable. However, there were some cases playing significant role. Therefore, we recommend using the present value of tax shield instead of the basic one in all cases, where one can rationally expect that the value switch shall affect the relevant decision. For simplicity of calculation we introduce the coefficient of tax shield present value $k_{TS}(i;n)$.

$$k_{TS}(i;n) = PV(TS) / TS. \quad (5)$$

CONCLUSIONS

Real moment of tax shield realization is effected at the moment, when the tax shield is reflected in taxpayer's cash flows in form of tax payment.

In relation to time span between the tax shield claim origination and tax period's end, holding other variables equal, the maximal present value of tax shield $PV(TS)$ is reached when the claim originates at the end of tax period. Extending the time span the tax shield present value decreases. In relation to discount rate, *ceteris paribus*, the maximal present value of tax shield $PV(TS)$ is located at the parabola vertex, i.e. the tax shield present value grows until a certain level of discount rate is reached; on reaching the level the present value decreases.

In most of the cases, the absolute value of deviation between the present and basic value of tax shield $\alpha(i;n)$ does not exceed 2.5 % of basic value within economic real values of discount rate.

We recommend using the present value of tax shield instead of the basic value in all cases where we can expect the switch of values would influence financial decision. For simplicity, coefficients of present value of tax shield $kTS(i;n)$ can be used.

REFERENCES

Copeland, Thomas E. – Weston, J. Fred (1988) “*Financial Theory and Corporate Finance*”. Reading: Addison Wesley.

Fernández, Pablo (2004). “The Value of Tax Shields is not equal to the Present Value of Tax Shields.” *Journal of Financial Economics*, vol. 73(1), p. 145-166.

Marek, Petr – Radova, Jarmila (2002). Real Moment of Tax Shield Realization. *Acta Oeconomica Pragensia*, vol. 10(1), p. 104-116.

ACKNOWLEDGEMENT:

This research has been supported by the Czech Science Foundation (grant no. 402/04/1313).

DECOMPOSITION OF CURRENT RATIO

Petr Marek, University of Economics, Prague

Jitka Srpova, University of Economics, Prague

ABSTRACT

The objective of the paper is to design a model, which enables to distinguish between real and fictional value of current ratio. A model, which based on pyramidal decomposition, is designed. Firstly, current ratio is decomposed into ratio of average number of days of short-term assets and average number of days of short-term liabilities. Secondly, we decompose indicator average number of days of short-term assets into average number of days of inventory, average number of days of accounts receivables and average number of days of short-term financial assets. Model limitations are mentioned at the end of the paper.

INTRODUCTION

An indicator of current ratio is ranked among the best-known and frequently used financial indicators. We can meet with it in most of annual reports, in academic literature and also in various statistic surveys. However, an ability of its interpretation is limited by many ways. First of all, these limitations are caused by troubles, which are connected with distinction of liquid and non-liquid short-term assets. In consequence of the fact, it leads to difference between real and fictional value of current ratio. The aim of this article is to design a model, which enables to distinguish both values.

For purpose of further explanation we must define basic terms used in the article. Liquidity of firm expresses firm's ability to change its assets to means useable for clearing obligations. Then, liquid assets represent such assets, which we can change to these means. From time point of view, we can distinguish assets liquid until 5 days, 5 months or 5 years or until another particular date. Solvency of firm means firm's ability to clear all of its obligations by particular form, on particular place and till particular date. Short-term assets are usually defined as assets useable within one year and, in a similar way, short-term liabilities as obligations payable within one year. From point of view of accounting items the short-term assets can be expressed as the sum of inventories, short-term accounts receivable and short-term financial assets, and similarly, the short-term liabilities as the sum of short-term accounts payable and short-term bank loans.

CURRENT RATIO

The indicator, which related short-term assets to short-term liabilities, is called current ratio. What is optimal level? Is it possible higher or lower? None of these. Too low liquidity signals either present or future problems with insolvency. On the contrary, too high liquidity leads – ceteris paribus – to lower sales or higher costs. A negative effect from higher liquidity implies either from too higher ratio of short-term assets to long-term assets, because short-term assets are assets less profitable than long-term, or too higher ratio of long-term liabilities and equity to short-term liabilities, since short-term liabilities are less expensive than long-term and equity. Generally, we can write both relations in following way:

↑ Current ratio ⇒ ↓ Sales and ↓ Risk
and vice versa
↓ Current ratio ⇒ ↑ Sales and ↑ Risk.

In respect of the relations it depends on firm's management, whether it prefers either higher sales at present existence of high risk or lower risk and them also low sales. If we consider values, which are required by bank authorities as conditions to bank loan, we can distinguish three basic strategies of current ratio: conservative, ordinary and aggressive.

Table 1: Strategies of Current Ratio Management

Strategy	Current ratio value
conservative	above 2,5
ordinary	between 1,5 a 2,5
aggressive	under 1,5

An ordinary strategy is strategy, which comes from the effort to hold the value of current ratio at bank required level, it represents – in dependence of relevant bank – interval between 1 and 2.5. Conservative strategy tries to keep the value higher than the above mentioned interval, while aggressive strategy – on the contrary – the value lower than one.

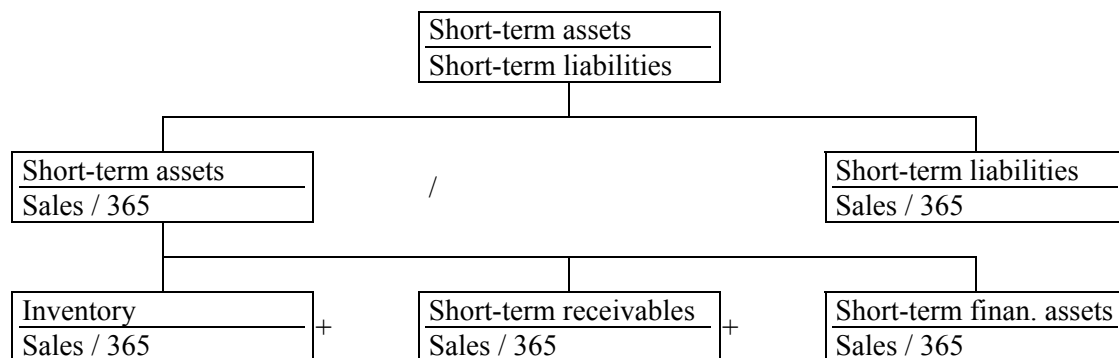
FICTIONAL AND REAL VALUE OF CURRENT RATIO

However, a firm, which has high value of current ratio, doesn't have to be also a solvent firm. On the contrary, a firm reporting relative low value of liquidity can be a firm, which doesn't struggle with clearing accounts payable. Particularly, in the Czech Republic many companies report high liquidity levels but are in primary or acquired insolvency. Such inconsistency between liquidity and solvency may be caused by various reasons. The most significant and frequent reason is the difference between fictional and real current ratio level.

Where difference between the values arises? Fictional value represents current ratio calculated on the basis on non-adjusted accounting data. Real value informs of the actual state of company liquidity. This difference is caused by involve non-liquid assets among liquid. It represents, for example, mainly bad inventories as surplus of material or non-saleable goods and bad accounts receivable. To clean fictional value up to real value, it can be realized by two methods. Firstly, we can arrange numerator by deducting bad inventories and bad accounts. However, we need a packet of internal information. Therefore, the operation can be realized only by internal analyst, who can obtain such information. Secondly, I want to design a model, which based on pyramidal decomposition.

PYRAMIDAL DECOMPOSITION OF CURRENT RATIO

A pyramidal decomposition of current ratio is illustrated on following figure.



In first step, we decompose an indicator of current ratio on ratio: average number of days of short-term assets turnover per average number of days of short-term liabilities turnover. In second step, we decompose an indicator of average number of days of short-term assets turnover on sum of average number of days of inventory turnover, average number of days of short-term receivables turnover and average number of days of short-term financial assets turnover.

Let us look at basic indicators. It means indicators, which are not further decomposed. If we come from an assumption that difference between fictional and real value is caused by involve non-liquid assets among liquid, then in the case of average number of days of short-term liabilities turnover and average number of days of short-term financial assets turnover it can not arise the difference. Of course, we must abstract from such possibility as for example accounts with non-solvency bank or securities, which are difficulty transferable to cash. On the contrary, the difference can be arisen on base of difference between actual and required value of average number of days of inventory turnover and of average number of days of short-term accounts receivables turnover.

Let us suppose that average number of days of inventory turnover in analyzed firm will be, for example, 120 days, while required (or desirable) value of the indicator for relevant industry will be 95 days. Then, the difference of 25 days will also express number of days, which the firm holds inventory longer than it is desirable. By other words, the calculated difference represents difference between actual and desirable value of inventory. If we use desirable value average number of days of inventory turnover (and no actual) for calculation of current ratio, we can – in this way – clean numerator of current ratio from bad inventory. In consequence of the operation, the fictional value will be reduced at level of real value. We suppose that real value of average number of days of inventory turnover is higher than desirable one. On the contrary, real value of current ratio can be higher than fictional one. Similarly, we can analyze the indicator of average number of days of short-term receivables turnover.

Question sounds: Where can we find a required value of average number of days of inventory turnover and of average number of days of short-term accounts receivable turnover? We have a plenty of possibilities, for example, simple average, weighted average, median or modus, which are calculated for relevant industry. However, if we want to obtain really a required value, we can't calculate the means from all firms in industry, but only from firms, which don't suffer by financial distress. For simplicity, we can consider three the most profitable firms in the industry.

Example: The calculation of real value of current ratio by pyramidal decomposition

Actual value of analyzed firm:

- Average number of days of inventory turnover = 120.
- Average number of days of short-term accounts receivable turnover = 130.
- Average number of days of short-term financial assets turnover = 20.
- Average number of days of short-term liabilities turnover = 150.

Required (desirable) value for relevant industry:

- Average number of days of inventory turnover = 95.
- Average number of days of short-term accounts receivable turnover = 95.

Solution:

- Fictional value of current ratio = $(120 + 130 + 20) / 150 = 1.8$.
- Real value of current ratio = $(95 + 95 + 20) / 150 = 1.4$.

LIMITATIONS OF INFORMATION ABILITY

The information ability is impaired in three basic courses:

1. The model is based on the assumption that optimal value of average number of days of inventory turnover and average number of days of accounts receivables turnover is the lowest possible value. On the other hand, low values of average number of days of inventory turnover can lead to significant limitations in production caused by insufficient material supplies or rejections of consumer demand due to zero stock of finished products. The pressure to minimize collection periods may lead to loss of trustworthy customers that require more extended credits.
2. Non-liquid assets may be included in the indicator of average number of days of short-term financial assets turnover, e.g. deposits and current account balances in bankrupt banks.
3. Additionally, obtaining benchmark industry values for comparison of average number of days of inventory turnover and average number of days of accounts receivables turnover may be impossible. On the other hand, the most profitable companies do not have to necessarily accurately manage their liquidity.

EMPIRICAL STUDY

In total 55,714 firms were selected for our empirical study from the database Amadeus. The sample covered firms from 2 sections (Mining and quarrying and Manufacturing) and from 19 European countries (Austria, Belgium, Czech Republic, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Italy, Luxemburg, Netherlands, Poland, Portugal, Slovakia, Spain and Sweden).

Although we have recommended as desirable to substitute variables average number of days of inventory turnover and average number of days of short-term receivables turnover with average value of three best performing companies in the study for the sake of simplicity in calculations, the variables were substituted median values for given industry and country. Firms with extremely high level of current ratio were excluded from the empirical study. Despite the fact, however, the difference between average ratio value and median are still rather high. Only in nine cases of 361 (19 countries times 19 industries) the average ratio value exceeds median. Particularly in some cases the average value would significantly biased results. Therefore median was preferred as the mean (and benchmark) value. The results show that whereas in some industries in selected countries the difference between fictional and real value of current ratio is negligible (low average value of absolute deviation), in other cases the differences are very substantial (high average value of absolute deviation). Example of company NOWACO Mrazirny a.s. (Czech Republic). Fictional current ratio value was 1.79, however the real value was only 0.08. What is behind? The company reported average days of inventory turnover of 2272 days and average days of A/R collection of 4056 days. Should we recalculate the ratio using median values for given industry in the Czech Republic, i.e. 27 days for inventory and 54 days for receivables, the present (fictional) current ratio value seems strongly overrated. But this is only one, rather extreme case.

CONCLUSION

In case we want to assess liquidity of an enterprise and there is no internal information available, we can either work with book figures with their obvious deficiencies (impaired information

ability), or we can attempt, with certain limitations, to translate book figures in order to reflect real values. The proposed model may be used for this purpose.

REFERENCES

Lemke, K. W. (1970). „The Evaluation of Liquidity: An Empirical Study.“ *Journal of Accounting Research*, 1970, Spring, p. 47-77.

Maness, T. S. – Zietlow, J. T. (2004): „*Short-term Financial Management*.“ South-Western College Pub.

Marek, P. – Šrpová, Jitka (2005). “The Construction of Real Value of Current Ratio by Help of Pyramidal Decomposition.” *Acta Oeconomica Pragensia*, vol. 13(1), p. 172–198.

ACKNOWLEDGEMENT

This paper was prepared in the framework of research plan *Development of Financial and Accounting Theory and its Application in Practice from Interdisciplinary Point of View*.

ANALYSIS OF THE MAIN FACTORS OF ENDOGENITY OF MONEY SUPPLY IN A SMALL OPEN TRANSITIVE ECONOMY: THE CASE OF THE CZECH REPUBLIC

Jitka Koderova, University of Economics, Prague

ABSTRACT

The objective of this paper consists of a quest for answers to three questions. Firstly, what factors complicated the realization of monetary policy in the Czech Republic during the transformation of economy in the past decade of 20th century. Secondly, if the application of the Post-Keynesian approach to money supply was possible in the case of the Czech economy. Thirdly how successful monetary policy of the Czech National Bank (CNB) has been from 1998 when inflation targeting was introduced. At the first years of the transformation of Czech economy from the centrally planned to the market one there were many factors which complicated the realization of monetary policy. That is why the CNB was not successful in fulfilling its monetary targets and some models of Post-Keynesian type were constructed and applied to the Czech economy. The CNB has not been very successful in fulfilling of inflation targets too. On the other hand its monetary policy should not be evaluated negatively.

INTRODUCTION

The transformation of the Czech economy opened a wide space for the development of the Czech monetary theory and policy. The necessity of the intensification of the role of money brought many problems that had to be solved without the possibility of studying any practical experience of the realization of such a process in any country in the past.

It was an unprecedented process which had not yet been realized in history. Furthermore it was put in life in particular countries of transition in various ways due to the different starting level and economic and political conditions in every one of them. There were no systematic theoretical works dealing with such a problem in economic theory. This intensified the role of the world monetary theory in the development of the economic thought and economic policy in the Czech Republic in the 1990's. Many discussions about all necessary steps which had to be taken in the practical economic life took place.

The most significant pressure group participating in these discussions was of radically liberal orientation. Its members headed by Vaclav Klaus, this day president of the Czech Republic, made a document "Strategy of economic reform", which became the core of officially accepted strategy of transformation of the Czech economy in 1991. This document was based on the idea that it is necessary to make significant changes in the economic system, especially to liberalize the markets and to open them to the foreign competition, to privatize the state owned firms and to realize hard stabilization measures which had to prevent high rates of inflation and the destruction of the balance of payment. This all had to be done very quickly, that is why this strategy was called "the shock therapy".

In the area of monetary policy these economists were inspired by ideas of monetarism, especially by Milton Friedman and the Chicago School. This is why the conception and realization of monetary policy of the CNB was based on the monetarist transmission mechanism. This

mechanism works with a monetary base control and monetary aggregates control with the aim to influence the rate of inflation. (Monetary base is defined as notes and coins in circulation plus banks' till money and their operational balances at the central bank. Monetary aggregate M2 – notes and coins in circulation plus private-sector bank deposits – is used.)

WAS THE PERFORMANCE OF MONETARY TARGETS SUCCESSFUL?

The monetarist transmission mechanism was introduced despite the fact that there were not suitable conditions needed for its good performance in the Czech Republic. It continued to be used until 1998 when it was made up by inflation targeting. For example, the fixed exchange rate was one of the main problems. That is why CNB was not very successful in fulfillment of its monetary targets as shown in the table 1.

Table 1: Monetary program outcome in the period 1993 – 1997

Year	Monetary target M2	Actual Development	Inflation Target	Actual rate of inflation	Growth of GDP – plan	Actual Growth of GDP
1993	17	19.8	15	18.2		-0.9
1994	12 – 15	19.9	10 – 12	9.7	1 – 2	2.6
1995	14 – 17	19.8	9 – 11	7.9	3 – 4	4.8
1996	13 – 17	9.2	6 – 7	8.6	5	3.9
1997	8 – 12	10.1	7 – 7.8	10	4.9	1

Source: CNB (1993-2004)

The fixed exchange rate however was only one of many problems with the monetarist transmission mechanism. As a result of profound changes in the economic system – connected with the transformation of the economy from the centrally planned to the market one – it was impossible to estimate and to predict the development of many macroeconomic variables needed for a good performance of the monetary transmission mechanism. For example variables such as potential growth of GDP, the relation between GDP and the quantity of economic transactions, the rate of inflation inevitable, the velocity of money and the money multiplier could not be accounted for. In addition many endogenous factors worked there.

Firstly many firms were in debt to one another. In addition, taxes and banking and trade credit were not paid-off. This was a very special “financial innovation”, moderating firms' budget restrictions on the one hand while creating a serious problem for the realization of monetary policy on the other. This form of indebtedness grew very quickly at the beginning of the transformation. During 1991 it grew up from 50 billions CZK to more than 170 billions, i. e. about 25 % of all banking credit for the firm sector and nearly 18 % of GDP. Although has not been officially returned from 1995, from the statistics available, we can see that the indebtedness fell down to 130 billions CZK in 1996 (that was more than 16 % of GDP and 12.5 % of M2) and its level estimated for the period of 1995 – 1999 was about 200 billions CZK.

Another endogenous factor – the inflows of foreign capital into the Czech Republic – was not so strong at the beginning of the transformation, because of restricted convertibility of the Czech crown, regulation of capital inflows and uncertainty. From the middle of 1993, when the share of net foreign assets on the monetary aggregate M2 was about 46 %, the situation began to change. In 1994 the share was 60 % and in 1995, when the foreign capital inflow culminated, the share of NFA on M2 was nearly 70 %. This resulted in the weakening of the autonomy of monetary policy of the Czech National Bank. As a result the CNB started to control short-run interest rate (1W

PRIBOR) instead of monetary base and widened the exchange rate fluctuations possible from $\pm 0.5\%$ to $\pm 7.5\%$.

Table 2: Financial Account and the Change of International Reserves in billions CZK

Year	Financial account	The increase (–) of international reserves	Year	Financial account	The increase (–) of international reserves
1993	88.2	–88.3	1999	85.9	–57.1
1994	97.1	–68.3	2000	129.6	–31.6
1995	218.3	–197.9	2001	153.3	–67.2
1996	116.6	22.5	2002	347.8	–190.1
1997	34.3	56.0	2003	163.9	23.1
1998	94.3	–62.5	2004	174.1	–6.8

Source: CNB (1993-2004)

In October 1995 (before the entrance of the Czech Republic to the OECD) Czech crown became convertible in the sense of the Article No. VIII. of the Statute of IMF, and was admitted to Euroclear/CEDEL. These facts in connection with relative stable macroeconomic situation of the Czech economy, fixed exchange rate and high interest rates, resulted into issuing Eurobonds denominated in CZK. The first issue was made by the General Electric Capital Corporations and Merrill Lynch in 1995, and the total amount of 59 issues realized until February 1997 was 78.6 billions CZK.

The main problem of development of the Czech banking sector was connected with a bad credit policy. At the beginning of the transformation there was not a sufficient quantity of information on firms and individuals asking for credit. That is why, from 1993, problems with pay-off began to surface. A lot of loans were not pay-off for more than 31 days after the day of their maturity. The share of this type of loans on the total sum of banking credit was 33.0 % at the fin of 1995. For this reason most banks needed the help of Government. Despite the fact that the Government budget was in surplus until 1995, “covered debt” was introduced with the aim of founding new financial institutions to save the stability of the banking sector.

Table 3: “Covered debt” in % of GDP

Years	1995	1996	1997	1998
“Covered debt”	1.4	2.0	5.2	5.0

Source: Czech Statistical Office (1999-2004)

The economists inspired by the ideas of monetarism argued that for the reasons mentioned above the CNB could not be successful in fulfilling its monetary targets. At the same time the fact that this did not negatively affect the rate of inflation (significantly lower than in other transitive economies) was stressed.

COULD THE POST-KEYNESIAN APPROACH BE APPLIED?

On the contrary, other economists were of the opinion that it is necessary to pay attention to the Post-Keynesian critique of monetarist theory. Some attempts to apply the Post-Keynesian approach based on the endogeneity of money supply were made. The preliminary results of some of them seemed to confirm a greater relevance of Post-Keynesian than of monetarist approach in

the inflation field (see Izak 1995, 1996). On the other hand the hypothesis that the prices were function of nominal wages and the causality was directed from prices to money, from wages to prices and from GDP to money supply could not be accepted without further analysis.

WAS THE PERFORMANCE OF INFLATION TARGETING SUCCESSFUL?

After the monetary crisis and the introduction of managed floating exchange-rate system in 1997, the monetary policy of the CNB became based on inflation targeting. As far as the fulfilling of inflation targets the CNB was not more successful than in the case of monetary targeting. The undershooting of inflation targets was due to unpredictable shocks (world prices of raw materials, energy and agricultural products). In addition the CNB is asymmetric in its preferences. Positive deviations are weighted more in central bank loss function than the negative ones. Another problem may be in the prognostic models because predicted values of inflation are systematically below the actual ones. On the other hand, it is necessary to stress the fact, that it is not correct to judge the successfulness of the monetary policy of the CNB about the fulfilling of inflation targets only. Positive role in the stabilization of the economy, credibility and influence on inflation expectations of economic subjects have to be appreciated above all.

Table 4: Inflation Targets and Actual Rate of Inflation (%)

Year	1998*	1999	2000	2001	2002**	2003	2004
Inflation Target	5.5 – 6.5	4.0 – 5.0	3.5 – 5.5	1.0 – 3.0			
Actual Rate of Inflation	1.7	1.5	3.0	2.4	1.8	0.1	2.8

Source: CNB (1993-2004) and CSO (1999-2004). *In the first four years inflation targets were set in terms of net inflation (CPI – regulated prices and indirect taxes). **From that year inflation target is done in the form of the range slowly decreasing from 3-5 % in January 2002 to 2-4 % in December 2005 (measured in terms of CPI).

CONCLUSIONS

In the beginning of transformation the monetarist transmission mechanism was introduced, despite the fact that there were not conditions needed for its good performance in the Czech Republic. The fixed exchange rate was only one of many problems. Many endogenous factors were also at work. For these reasons the CNB was not successful in fulfilling its monetary targets. Some models of Post-Keynesian type were constructed in application to the Czech economy; none of them brought satisfactory results. In 1998 the inflation targeting was introduced. The CNB has not been successful in fulfilling of inflation targets, but it has played a very positive role in stabilization of economy and in inflation expectations of economic subjects.

REFERENCES

CNB (1993-2004): “Annual Reports 1993-2004”. [on-line], Praha, CNB, [cit.: 1st February 2005], <http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/en/about_cnb/performance/vyrocnizpravy.html>.

CSO (1999-2004): “Statistical Yearbook of the Czech Republic 1999-2004”. [on-line], Praha, CSO, [cit.: 1st February 2005], <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statisticke_rocenky_ceske_republiky>.

Izak, Vratislav (1995). “*Endogenous or Exogenous Money Supply? The Czech Case*”. CNB, working paper no. 37.

Izak, Vratislav (1996). “Inflation, Wages and Money”. *Prague Economic Papers*, vol. 5(3), p. 195–206.

Smithin, John (1994). “*Controversies in Monetary Economics*”. Cambridge, Cambridge University Press.

ACKNOWLEDGEMENT

This research has been supported by the Czech Science Foundation (grant no. 402/05/2509).

OPTIMAL PENALTY FOR BREAKING THE TRANSFER PRICING RULES

Tomáš Buus, University of Economics, Prague

ABSTRACT

First we derive the optimal solution for transfer pricing with regards to resource allocation. Based on performed analysis we can say that optimal transfer price could be set not only on the level of marginal cost (as most of the older and recent literature states) but better is to set transfer price on the level of total average cost plus some portion of multinational enterprise's profit. This enables us to apply the arms-length principle (ALP) for the optimal transfer price assessment. If tax authority used the ALP, the tax authority can derive the optimal size of penalty for breaking the transfer pricing rules from the knowledge of transfer price optimization equation used by the multinational enterprise (MNE). We show that omission of the future consequences of penalty settings by tax authority and omission of the future consequences of transfer price setting by MNE leads to inability to evaluate the optimal penalty size. Using the present value of future consequences of penalty and transfer price settings improves the decision making process in sense of accessibility of optimum. Under common conditions of penalty settings it is highly probable that the derived solution is not Pareto-optimal. We propose solution consisting of the negative motivation through penalty, but also of the positive motivation through tax differential reimbursement. Using ALP along with this way of motivation does not distort foreign trade prices, effectively offsets motivation to evade tax through transfer prices and is the first best solution from the point of view of tax authority.

INTRODUCTION

Due to the increasing role of MNEs and their impact on national welfare, on effectiveness of economic policies and on quality of our lives, we should have tremendous interest to clearly and well understand how to deal with transfer pricing issues. Compared to macroeconomic issues, equity premium or many other microeconomic issues, transfer pricing gets much less attention than it deserves. Theory and practice are quite contrary about what shall be optimal transfer price equal to. Our concern will concentrate on the optimal transfer price from the point of view of a MNE, which experiences different income tax rates in countries, where its affiliates have their seats.

METHODS OF TRANSFER PRICE TREATMENTS USED BY GOVERNMENTS

At present, the recommended practice in taxation of MNEs is included mostly in Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations issued by OECD. The recommendations include some methods to determine the taxable income achieved in particular country by MNE. These include many different methods which could be subsumed into four bigger groups

1. cost plus-based methods
2. arms length price methods
3. formula apportionment methods
4. profit split methods.

As some of the recent works show, profit split method and partly also formula apportionment method lead to distortions in foreign trade prices in favor of countries which use these methods as

shown in (Schjelderup and Weichenrieder, 1998) or (Sansing, 1997). Cost plus method also has its pitfalls. The most market-conform method is based on comparison of transfer prices used by MNE to prices established on the free market. If we wanted to estimate optimal transfer price or optimal conditions of taxation using this method in conjunction with the prevalent paradigm of best transfer price at level of marginal cost, difficulties would occur.

OPTIMAL TRANSFER PRICE IS AT AVERAGE COST

Either elder or new literature on transfer pricing is mostly based on considering the best transfer price on the level of marginal cost. In the first line we could mention pioneering articles (Schmallenbach, 1908) and (Hirshleifer, 1956). Newer works as (Gatti and Grinell and Jensen, 1997), (Baldenius and Melumad and Reichelstein, 2004) still consider marginal cost as the best solution of the transfer pricing problem. In (Gatti and Grinell and Jensen, 1997) authors argue that the best transfer price in the short run is marginal cost. In long run, however the authors consider to be better to use transfer price on free market price level.

First we have to prove that marginal cost is suitable as transfer price only very rarely. The only situation where marginal cost is suitable as a transfer price (in vertically integrated MNE) is:

1. constant cost functions, or
2. no cost of backward profit transfers.

Without these strong premises marginal cost is not applicable as transfer price. General solution is to use average cost of intermediate product production. If any of the affiliates of MNE (either the supplying or the buying division) have monopoly power at the market of their products, the transfer price could be higher by some portion of economic profit. We derive the possibility to use arms length price methods for MNE proper transfer prices determination this way, because under these conditions transfer prices can not differ too much from arms-length prices if we abstract from tax-evasion motives to distort transfer prices (and other like decision and resource centralization or decentralization).

THE OPTIMAL TAXATION OF MNE'S AFFILIATES

After preparing ground for application of arms-length principle for transfer price determination we can start analysis of the optimal conditions of taxation and penalization (if applicable) of MNE by local tax authority. We derive the optimal solution of transfer pricing (and taxation) problem the following way:

1) The optimization of transfer price (on the side of MNE) and penalty for non-compliance with arms-length standard (on the side of tax authority) can be viewed as non-cooperative game, where both players have information about the other's reaction function: MNE on settings of penalty and tax authority on the transfer price optimization process of MNE. No other player is included in the game simulation. We do not consider the possibility that higher profit achieved due to the tax evasion can be used for further improvement of profitability of MNE. Assumptions we have used are:

- a. The higher is difference between transfer price and arms-length price the higher is sensitivity of tax authority to tax-evasive behavior.
- b. MNE is risk-neutral to the threat of being fined for non-compliance with ALP requirements.
- c. Both players maximize their income (profit).

We find that tax authority can make the MNE to maintain whatever level of transfer price tax authority wishes because of superior power of the tax authority to set the penalty size (relative to tax evasion).

2) Under static decision-making process (i.e. players do not take into account possible subsequent consequences of their behavior on the behavior of other player in next turn) equilibrium size of penalty and thus equilibrium transfer price can not be derived. This emerges from the fact that one-turn income of tax authority from the above mentioned non-cooperative game is growing in whole domain of income function, whereas the income function of MNE is falling in the whole domain with respect to penalty size.

3) If both MNE and tax authority include the possibility that too high difference of transfer price from ALP can be followed by penalty that makes the MNE's affiliate either to move abroad to avoid any other such penalty or to dissolve, then equilibrium size of penalty and thus equilibrium transfer price can be derived. We analyze of the shape of the profit function of MNE and the shape of the tax and penalty income function of tax authority and come to conclusion that the equilibrium is achieved at negative marginal present values of the future profits (income). This signalizes that decision-making process of both players can be further improved to achieve equilibrium at positive marginal present value of the future profits (income).

4) Subsequent to previous findings we propose solution of optimal taxation and penalty settings, which can be called a policy of sugar and whip. Tax authority should use both threat of penalty and reimbursement for the tax differential to pursue MNE to keep the profits at the country where they were achieved. If the penalty and reimbursement is properly set, MNE will not have any temptation to transfer profits either to country with lower income tax rate or to country with higher income tax rate (lowered by tax reimbursement). Provided that tax rates in both countries reflect their social cost of services (law, policy, infrastructure, education, etc.) we conclude the derived solution can be assumed Pareto-optimal from point of view of all subjects – both countries and MNE – similarly to (Gresik, 1998). Using method of induction we can derive that the proposed penalty & reimbursement policy should be used by countries which experience foreign trade with other low-taxation countries.

ACKNOWLEDGEMENT:

This research has been supported by the Czech Science Foundation (grant no. 402/05/2163).

REFERENCES

- Dutta, Sunil - Anctil, Regina M. (1999) "Negotiated Transfer Pricing and Divisional versus Firm-Wide Performance Evaluation" Jan 1999, <http://ssrn.com/abstract=149771>
- Baldenius, Tim – Melumad, Nahum D. – Reichelstein, Stefan J. (2004) "Integrating Managerial and Tax Objectives in Transfer Pricing" *Accounting Review*, Vol. 79, Jul 2004, pp. 591-615.
- Baldenius, Tim and Reichelstein, Stefan J. (2004) "External and Internal Pricing in Multidivisional Firms" *Stanford GSB Working Paper No. 1825(R)*, Nov 2004, <http://ssrn.com/abstract=491662>
- Bartelsman, Eric J. and Beetsma, Roel M.W.J., "Why Pay More? Corporate Tax Avoidance Through Transfer Pricing in OECD Countries" *CESifo Working Paper Series No. 324*, Aug 2000. <http://ssrn.com/abstract=258937>

Cardinaels, Eddy – Roodhooft, Filip – Warlop, Luk (2004) “The Value of Activity-Based Costing in Competitive Pricing Decisions” *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 16, p. 133-148.

Cassel, Herbert S. – McCormack, Vincent F. (1987) “The Transfer Pricing Dilemma -- And a Dual Pricing Solution” *Journal of Accountancy*, vol. 164, Sep 1987, p. 166-175

Dawson, Peter C. - Millet, Stephen, M. (2000) “Transfer Pricing In The Decentralized Multinational Corporation” <http://www.econ.uconn.edu/working/2000-06.pdf>

Eatwell, J. – Milgate, M. – Newman, P. (1998): “The New Palgrave A Dictionary of Economics” *Macmillan Reference Limited*, 1998.

Frisch, Daniel J. (1989) “The BALRM Approach to Transfer Pricing” *National Tax Journal*, vol. 42, Sep 1989, p. 261-271

Gatti, James F. – Grinnell, D. Jacque – Jensen, Oscar W. (1997): “Replicating a Free Market for Internal Transactions: An Alternative Approach to Transfer Pricing” *JOURNAL OF BUSINESS & ECONOMIC STUDIES*, Vol. 3, No 2, 1997.

Göx, Robert F. (1998) "Strategic Transfer Pricing, Absorption Costing and Vertical Integration" May 28, 1998, <http://ssrn.com/abstract=98661>

Göx, Robert F. (1998) “Strategic Transfer Pricing, Absorption Costing and Vertical Integration” *Management Accounting Research*, Vol. 11, No. 3, p. 327-348.

Gresik, Thomas A. (1998) "Arm's-Length Transfer Pricing and National Welfare", May 1998. <http://ssrn.com/abstract=140755>

Hirschey, M. (2003): “Managerial Economics” *Thomson South-Western*. 2003

Hirshleifer, Jack (1956) “ON THE ECONOMICS OF TRANSFER PRICING” *The Journal of Business*, Vol. 29, Jul 1956, p. 172-184

Lutter, Marcus – Scheffler, Eberhard – Schneider, Uwe H. et al. (1998): “Handbuch der Konzernfinanzierung” *Verlag Dr. Otto Schmidt KG. Köln*, 1998.

Organisation for Economic Co-operation and Development (2001): “Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations” *OECD*, 2001.

Pappas, J. L. - Brigham, E. F. - Hirschey, M. (1983): “Managerial Economics” *Dryden Press*, 1983.

Raimondos-Moller, Pascalis – Scharf, Kimberly (2002) “Transfer pricing rules and competing governments” *Oxford Economic Papers*, Vol. 54, Apr 2002, p. 230-246

Sahay, Sevi A (2003) “Transfer Pricing Based on Actual Cost” *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 15, p. 177-192

Sansing, Richard C. (1997) "A Model of Transfer Pricing Conflicts Between Revenue Canada and the Internal Revenue Service" Sep 1997, <http://ssrn.com/abstract=37384>

Schjelderup, Guttorm and Weichenrieder, Alfons J. (1998) "Trade, Multinationals, and Transfer Pricing Regulations" *Center for Economic Studies Working Paper at University of Munich*, No. 152, Jan 1998, <http://ssrn.com/abstract=74708>

Schmallenbach, E. (1908): "Über Verrechnungspreise" *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung*, Vol. 3, 1908/1909, pp. 165 – 185.

Sharav, Itzhak (1974) "Transfer pricing—diversity of goals and practices" *Journal of Accountancy*, Vol. 137, Apr 1974, p. 56-60

Soukup, Jindřich. (2003): *Mikroekonomická analýza – vybrané kapitoly. Melandrium*, 2003.

BIOGRAPHY

Tomáš Buus is Ph.D. student at University of Economics, Prague in branch Accounting and Financial Management. Topics of his interest are business valuation and management of multi-business companies.

POSSIBILITIES OF RISK MANAGEMENT BY MORTGAGE LOANS

Jarmila Radova, University of Economics, Prague

INTRODUCTION

Habitation is without any doubts considered as one of the people's basic needs. One of the instruments available to raise sufficient funds to purchase an own apartment or house is a mortgage loan provided by banks or other specialized institutions. Roughly since 2000 the mortgage market experienced an enormous growth in terms of the volume and development of new mortgage-related products to meet demanding requirements of mortgage clients. Such development trends were initiated particularly as a result of declining interest rates in inter-bank market and intensifying competition in retail banking that forced the players to draw more attention to products that has been until recently regarded as supplementary services.

Borrowers of a mortgage-secured loan are exposed to various risks and uncertainties during the loan tenor, which is mostly ten to twenty years. In order to mitigate or entirely eliminate the risks borrowers are offered a range of different types of insurance. The boom in the mortgage market has created an outstanding opportunity for insurance companies that started to offer several products, which can be very useful for the borrower, i.e. the owner of mortgage-financed real estate. Moreover, since the mortgage approval process requires as much collateral as market can accept in order to keep their delinquency ratios low, any additional protection against risks related to long-tenor lending that the borrower is willing to give increases the chance of final approval of the loan.

The government in compliance with their social policies makes effort to promote development and quality of habitation through direct and indirect methods. One of the direct methods is provision of mortgage loans with reduced interest rate (final interest paid by the client is lower than the market), state subsidy to savings in building societies, partial compensation (reimbursement) of paid interests on loans, or social support for habitation. Among the indirect subsidies there are: tax-deductibility of interests paid on mortgage loans, tax-exemption of coupons earned on mortgage debenture bonds and building society savings, income tax-deductibility of capital life insurance deposits.

STATE SUBSIDY OF MORTGAGE-BASED LENDING

Development of commercial banking commenced rather late, not until 1995, namely owing to the fact that the Czech Republic lacked necessary legal regulation of pledges and their enforceability. The capital markets were not developed sufficiently to accept mortgage debenture bonds as the primary tool for pooling up funds for mortgage based lending. Neither interests yields from mortgage debenture bonds that exceeded 15 % were not the right impetus to start up development in the beginning of the 1990s.

The overall situation changed radically in 1995 when there appeared a first precise and detailed definition of mortgage debenture bonds (banks were allowed to issue the debentures only subject to obtaining a special license), collateral (receivables from mortgage loans that could amount to maximally 70 % of the value of pledged real estate, the percentage was loosen to 100 % later) and usage (strictly for the purposes of mortgage-based lending). In addition, the government had decided to play an active part in the development of mortgage market in order to facilitate refurbishment and replacement of generally neglected residential property. Several forms of state subsidies were approved.

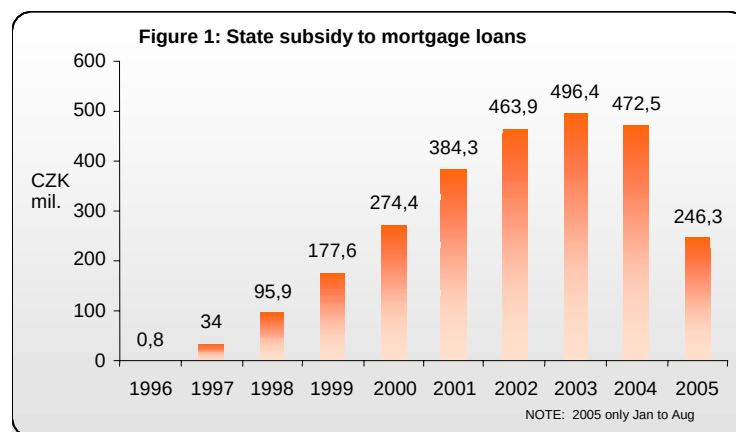
DIRECT STATE SUBSIDIES

A subsidy is defined as direct when the government provides a borrower of mortgage money certain amount of financial funds, which are either reimbursable or not. Since 1997 the government had been offering a reimbursable subsidy to a mortgage loan, or an interest-free loan at maximum amount of CZK 200,000. The borrower could have been also entitled to a non-reimbursable subsidy in form of partial compensation of interest payment on the mortgage.

The two forms of state subsidy represented for mortgage loan holders almost constant interest rates (around four to five percent) fixed for several years of the loan tenor, even though the prevailing market interest rate was around eight percent; it had been decreasing over the course of time.

Since the subsidized interest payments were on average fixed for a period extending up to present days, the state budget has still been being affected despite the fact that existing interest rate are much lower.

The rationale can be identified in decreasing interest rates charged on mortgage loans. The rates are not expected to decrease any further, but they will presumably never reach the levels from before 2001. Thus the absolute amount of paid-out subsidies will keep on declining together with contracting of new fixing periods without state subsidies.



Source: <http://www.mmr.cz>

INDIRECT STATE SUBSIDIES

Indirect state subsidies can be defined as reduction of tax liability to the state subject to several conditions. Such measures are applied to motivate investors not through increasing their income but rather not increasing their expenditures. There are two fundamental types of the subsidies: i) interest yield earned on mortgage-backed debenture bonds is tax exempt, and ii) interest paid on mortgage loan are deductible from personal income tax assessment.

Mortgage debenture bonds are debentures issued by mortgage banks and their primary purpose is to generate funds for financing of mortgage loans. The fact that the state does not tax the interest yield makes the bonds more attractive for investors since the earning are not taxed. Banks generate more financial funds for providing of mortgage-backed loans and are then allowed to provide the mortgage to even less solvent clients that would not qualify for a mortgage normally. This clearly demonstrates the implications and apparent effects of indirect state subsidy in the area of mortgage lending.

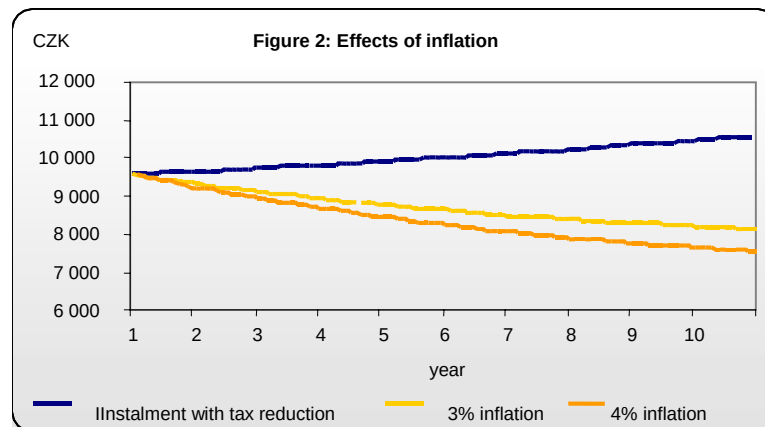
Contrary to the previous form of indirect state subsidy, which is available for both legal vehicles and individuals, the possibility to deduct interests paid on mortgage loan from personal income

tax assessment base is available only for individuals. Provision of the subsidy is subject to certain constrictions: the proceeds from the mortgage loan must be used only for construction or purchase of a real estate only for residential purposes of the person (or direct relatives), who applies for the tax deduction.

INFLATION EFFECTS ON REAL LEVEL OF MORTGAGE INSTALMENT (AND INDIRECT STATE SUBSIDIES)

Briefly defined, inflation is a long-term growth of general level of prices (of goods and services). This process leads to deterioration of purchasing power of a unit of currency, thus to real depreciation. The debtor is on the contrary in the opposite position. The inflation means in fact redistribution of financial sources from creditors to debtors because a thousand crowns borrowed this year has greater purchasing power than the same amount returned to the lender 10 years from now. The purchasing power of money deteriorates over the course of time owing to inflation.

The results have been displayed in figure 2. The black line named “installment with tax reduction” represents the monthly loan installment that was reduced by the indirect state subsidy. The curve is increasing over the time since the tax-deductible amount – interest payments – is diminishing with the declining outstanding loan principal. The light grey curve “3% inflation” represents the real level of the monthly installment that takes into account inflation of 3 % and is decreased by the tax reduction. The dark grey curve “4% inflation” represents the same variable, only the inflation level is up by 1 percentage point.



Source: own calculations

Unambiguous conclusions can be derived from the theoretical analysis. In case of zero inflation the mortgage installment reduced by the tax saving is slightly increasing over the time as a result of declining volume of factual tax saving. From a certain level of inflation the trend turns into decreasing and the greater the inflation rate the steeper the decrease is. We need to emphasize that we talk about the real level, not the nominal, which is the same regardless of actual inflation. The shape of the curves is almost unaffected by increase or decrease of the mortgage loan interest rate. The slope of all curves either decreases and the curves moves downwards, thus south, in case of declining interest rate, or the slope rises and curves moves upwards, thus north, in the opposite case (increasing interest rates). However, the curves plotting resembling “opening scissors” remains unchanged. From this viewpoint, inflation is good news for a debtor.

We shall arrive to rather different conclusions should we consider other factors from the real world. Inflation is understood as a long-term growth of price level. If the mortgage borrower’s nominal income (wages, salaries, capital earnings) grows at lesser pace than the inflation or the income would not rise at all, the financial position of the borrower will deteriorate owing to rising prices of goods and services in her/his consumption basket. Given this situation the borrower

would attach only minor importance to the fact that the real value of her/his mortgage installments is decreasing. Another important aspect is growth of all interest rates in the economy that follows the inflation.

LIFE INSURANCE

Life insurance covers risks related to human lives, either risk of death or 'risk' of reaching a certain age. In its general form, life insurance is considered not only as a risk-mitigating instrument but also as a tool for saving. For the purposes of collateral the savings function of life insurance is redundant because it only increases premium. It is therefore used mainly in the form of a temporary insurance against risk of death. In case the risk materialize the mortgage loan is repaid from the insurance proceeds.

The insurance capital decreases over the course of time together with decreasing amount of outstanding amount of the mortgage loan. The insurance premium decreases correspondingly. A risk of death of a young man is much lower than the risk of an old one; it means that the insurance premium will be less expensive for a young man. Temporary insurance against death is the most basic and inexpensive form of insurance for a mortgage borrower, who is required by bank to provide life insurance as collateral. Another possibility is combining mortgage loan with capital (savings) life insurance. For the entire tenor of the mortgage loan the borrower pays only interests payments and insurance that in fact generates a reserve fund for repayment of the loan principal. When the loan falls due the principal is paid from the reserve fund created by life insurance contribution. The advantages lie in the fact that the capital-building part of the insurance premium earns interest; it is in fact a savings product. During the entire tenor of the loan the borrower pays the same interest payments that are greater than interests paid in case of installment loan (interests payment decreases). It means that the borrower is able to reach at higher tax reduction. The reduction may be increased even further if the paid insurance is deducted from the income tax base. Nevertheless, some banks offer clients with life insurance slightly better interest rates.

The combination of a mortgage term loan and capital life insurance fails in an additional aspect: in case the personal income tax is decreased by the government the final tax reduction will be lower.

There is a possibility of premature settlement for both types of loans. However, there are problems with the life insurance. Since the outstanding principal has been reduced it would be convenient to decrease the insured sum. In case of the simple life insurance the problem is not crucial since the borrower regularly changes the insured sum as she/he repays gradually repays the principal and the insurance premium declines more or less continuously. On the other hand, amendment of the insured sum in capital insurance is very complicated and represents a major intervention into the existing insurance contract.

INSURANCE AGAINST INCAPABILITY OF REPAYMENT

Whereas life insurance eliminates only the risk of death of the borrower there may occur other negative events in the course of mortgage tenor that can harm the borrower's solvency. Such events may include an accident leading to disablement, sickness or loss of work (generally income of the client). Frequency of such events during the repayment period is surely not negligible since repayment of the mortgage takes sometimes several decades. Of course, it is at everybody's discretion whether they insure themselves against such risks or not. Each person have different attitude toward risks and have different financial background. Again, as in the case of life insurance the borrower must count on additional monthly outcome, yet another expense related to the installment of a mortgage.

SUMMARY

The contribution provides an analysis of mortgage loans and their effects on state budget. Mortgage loan as one of the sources of own habitation financing enjoys two forms of subsidies provided by the government: the direct subsidy in form of partial compensation of interest payments or indirectly, in form of tax exemptions and deductions. Earnings on mortgage debenture bonds are both personal and corporate income tax-exempt. This form of subsidy motivates banks to generate sufficient capital for subsequent mortgage-based lending. Other advantages are only for persons, who are allowed to decrease their tax base by interests paid on mortgage loans.

LITERATURE

Dvořák, P.: Komerční bankovníctví pro bankéře a klienty. Praha: Linde, 2001

Hilkovičová, V.: Jak bydlet za peníze ze státní kasy. [online] <http://www.sportresult.com/sports/>

Jarošová, J.: Hypotéky bez doložení příjmů. [online] <http://fincentrum.idnes.cz/>

Jarošová, J.: Předčasné splacení hypotéky se prodraží. [online] <http://fincentrum.idnes.cz/>

Kohout, P.: Vývoj hypotečního financování v ČR v roce 2004. PriceWaterhouseCoopers 2004,

Pavelka, F.: Jak správně na hypotéky. Praha: Consultinvest, 1997

Radová, J., Dvořák P., Málek J.: Finanční matematika pro každého. Praha: Grada, 2005

GLOBAL TRENDS IN THE WORLD AND EUROPEAN COMMERCIAL INSURANCE BUSINESS IN 21st CENTURY

Eva Ducháčková, University of Economics, Prague

Jaroslav Daňhel, University of Economics, Prague

ABSTRACT

Since 2000 change the conditions for operating in the insurance industry. Change the conditions of investing the insurance companies on the capital market and changes conditions in burden of losses, particularly in the number and impact the catastrophes losses.

The changes in the insurance industry reflect also the reform of state pension and health systems, changes in economics grow, global warming or nanotechnology, regulation changes.

Therefore the insurance companies have to change approach to financial managing its companies. They concentrate especially on asset & liability management and cost management. Simultaneously they have to make disciplined underwriting risks.

INTRODUCTION

The world and particularly the European business of commercial insurance have been going through a dramatic period in the recent years of current globalization era. The conditions were so critical that they can easily be compared to the egregious neuralgic point. Given the capital endowment of insurance markets a great number of analysts have been arguing that insurance markets are the weakest constituents of still rather volatile financial markets. There are, however, facts that support such opinions: e.g. after September 11, 2001 stocks of European publicly traded insurance companies deteriorated in price by 51%, which is by 23 percentage points deeper slump than the decline of entire European stock market.

Problems of commercial insurance began to surface even before the September's terrorist attacks, which meant for the global insurance sector very serious effects. According to Standard & Poors rating agency the capital adequacy of the entire insurance industry shrank to a half between 1998 and 2002. It goes without saying that such situation has had severe consequences for the relationship between insurers and their clients.

Provided the insurance business has operated in a standard way for rather a long time period and in fact followed the development curve of the entire world economy, it would be interesting to find out what were the major and long-lasting causes that lead to the problems in commercial insurance business and subsequently to the problems of some insurance clients. Apart from the technical and technological nature of economy development (that on the other hand became more vulnerable) accompanied by sharply increasing volume of wealth (insured wealth) in Western economies the following reasons were the major causes of the insurance business trouble:

1. Dramatic increase of damage claim volumes from non-life insurance resulting from large natural disasters, occurring practically simultaneously with severely deteriorating performance of capital markets,
2. Significant changes in the nature of risks that have been until recently easily accepted for insurance, the risks brought about a new character of uncertainty.

Globally, in the past decade the human society suffered enormous losses of lives, tremendous harm to health and great damage to material wealth owing to abnormal occurrence of natural disasters all over the globe. The damage to tangible assets was just enormous. In the light of such catastrophic events there again arose the question of what means can be used to secure financial continuity of businesses, which were affected by the disasters.

FINANCIAL MARKETS AND INSURANCE INDUSTRY

Negative effects of unpredictable natural disasters have been historically handled by commercial insurance and reinsurance, which are universally acknowledged as the most effective financial response to accidents and other disastrous events. The following are generally regarded as the most important advantages of commercial insurance: i) exclusion of political goals to favor some risk-exposed groups, since the commercial insurance cannot accept anti-selection of risks for insurance-technical reasons, and, ii) commercial insurance provides compensations continuously to those who suffered losses, plus the compensations are determined at the time of insurance policy underwriting, thus before the accident occurs. In addition, there is competition among insurance companies that gives the business a sense of fairness, ensures development of useful and meaningful products, and provides the ability to administrate and settle insured accidents, etc.

On the other hand, the commercial way of providing insurance forcing insurance businesses to generate profits, or at least to keep their expenses below revenues, seems, however, to become a larger and larger barrier preventing effective financial handling of natural disasters. According to data published by Swiss reinsurance company Swiss Re, occurrence of natural disasters has tripled in the past forty years, however the damage compensations resulting from disastrous accidents has gone up fourteen-fold (!). This happened despite the fact that psychologists report a general human feature to underestimate events that occur with low probability. Nevertheless, it remains a universal truth that a man is generally very poorly equipped for prediction of accidental events; therefore one cannot wonder much that e.g. Florida – a territory with high probability of occurrence of natural disasters – has actually doubled the number of its inhabitants in the past 25 years.

Generally continuing comfortless state in the commercial insurance sector with adverse (significantly in some cases) effects on the clients can be viewed as being caused by a) simultaneous occurrence of extreme volatility in the financial markets and natural disasters, and b) demonstration of new character of risks. The following key dilemma has been deepening: on one hand insurers are afraid of new negative events that could not be included in their predictions and that would normally be covered by insurance, and on the other hand clients are aware of the new threats and intensify demand for insurance cover (financial protection against those risks) at reasonable premiums.

In this complex situation of reformulating of insurance terms of trades and calculation of insurance premiums prudent insurers and re-insurers who respect the limits of commercial insurance for coverage of unpredictable risks follow the path of utmost prudence in contracting of new insurance and re-insurance policies in the field of non-life insurance. The emphasis is put namely of character (quality) of insured risks not as much as on quantity, the weight of insurance engineering grows, and regardless of competition pressures the influence on clients in terms of prevention – all this however increases cost of insurance.

It is thus logical that even in business finance insurance companies exercise maximum effort to reduce own costs and optimize management of assets and liabilities. Assets liability management

techniques grow in terms of importance, insurance businesses attempt to deliver maximum performance even with short-lived assets.

On the other hand clients seek in reasonably priced insurance products financial protection against possible occurrence of negative and unpredictable events. Given the recent past world development a great deal of people have increased their risk aversion, which has now a growing trend mainly owing to: geopolitical tension between democratic and fundamentalist civilisations, wars against terror in Afghanistan, Iraq, instability in Chechnya and other regions, anti-globalization unrest, accounting scandals, computer piracy, and so on. Reaction of insurers in form rising insurance premiums, selection of underwritten risks, and tightening up of insurance terms of trade forces the clients to search for alternative (and cheaper) forms of risk coverage.

CATASTROPHIC EVENTS, POSSIBILITIES OF FINANCIAL DECISION

Given the limited ability to identify and quantify catastrophic risks and resulting concerns regarding the impact of natural disasters onto financial standing of insurance businesses, the commercial insurance and reinsurance companies are generally reluctant to provide insurance against fundamental disasters such as earthquake, tsunami, volcano eruptions, and so on. The underlying problems of effective solution to financial elimination of damage caused by natural disasters have manifested in the past decade, which was rather hectic in terms of the extent and frequency of natural disasters. Although the compensations paid out by insurance and reinsurance companies after the natural disasters together with other financial sources covered only a minor part of the entire losses, the disastrous events together with other factors had a major adverse impact on overall financial strength of global insurance industry. Major losses were incurred namely by reinsurance companies that operate as “insurers of the last instance”.

Qualitative changes in the nature of natural risks have been the primary cause of the fact that the neuralgic point of the present state of financial solution of natural disasters through insurance is the growing and permanent methodological issue of how to make the existing statistical data and posterior probabilities derived from and reflecting the past conditions and frequencies of natural accidents work for the future, or, to put it bluntly, how to make future events a subject of exact scientific research when the events do not exist yet.

Instead of the existing case-by-case approach including direct financial aids credited to accounts of flood-affected parties, state subsidies, commercial insurance and reinsurance, or international financial aids and charity contributions, it will be necessary – under new conditions – to find a multi-layer financial security system consisting of e.g. current funds of commercial insurance and reinsurance companies, special reserves created by commercial insurers and re-insurers and state fund for financing of disasters, similarly as it is done in other part of the world that have the bad luck of being visited by natural disasters more frequently. Should we disregard non-systematic solutions to media-publicized disasters through charity, then alongside the traditional ways of financial solution of natural disasters through insurance, including its traditional and globally improving built-in stabilizer reinsurance and also the traditional means of public finance, the existing world of global finance offers two more alternative solutions, namely diversification of risks among sectors, i.e. to spread the risk also across other sectors, not only insurance, in this case throughout entire financial markets, incl. capital markets.

The overall position of the world insurance market corresponds to the complexity of the environment in which it operates. Year-on-year increments are relatively modest and despite ongoing stagnation of financial markets the only plodder of the entire business is life insurance. Growth of life insurance has been fuelled by the fact that it actually represents an alternative

solution to financing of post-productive human life – a very attractive tool in the situation where that traditional PAYE systems teeter on the edge of failure.

The non-life insurance segment – that contains insurance against losses from natural catastrophes – seems like that the world and Czech insurance business have overcome their neuralgic point. Nevertheless, the overall situation in the business is still far from being rosy, which was only confirmed at the end of 2005 when reinsurance institutions published their price strategies. Thus, it is rational to invest time and effort into search; development and introduction of alternative forms of risk transfer because in the global environment the traditional tools used to fight risks lose their power (in certain aspects) and ability to provide an exclusive solution to negative effects of accidents. Growing global world economy generates mechanisms that have stabilizing capacity, even in the more complex environment. Better financial stability after large natural catastrophes may be achieved through adoption of multi-source and multi-layer systems for financial coverage of adverse effects of these disasters, as it is already done in several countries. In order to improve effectiveness and stimulate usage of the systems it is crucial to develop and improve business law framework.

CONCLUSIONS

Summarizing the impacts of new trends in risk and protection against them in form of insurance onto the client, there must be concluded that despite increases in premiums and more strict insurance terms of trade, the situation in the present insurance is not that dramatic. Both insurers and their clients now believe that on the whole, despite many above-mentioned negative events that badly hit the industry, the insurance sector is relatively in good shape.

Negative effects however continue to play their roles in the world and European insurance businesses, namely in form of prudent tariff policies of insurers and careful selection of insurable risks. On the whole, the world and European insurance industry can be deemed as stable, relatively secure and with perspective of further development. As the insurance market seems to reach and overpass the famed break even point, insurers must however dwell on presently applied principles of prudence and pay utmost attention to correct calculation of premiums, which requires very good ability to identify risks, or effort to anticipate new risks; all these will in effect bring about very much positive for both insurance businesses and their clients.

REFERENCES

Rejda, E. G. (1992): *Principles of Risk Management and Insurance*, New York: Harper Collins Publishers

Alternative risk transfer via finite risk reinsurance: an effective contribution to the stability of the insurance industry (1997), Zurich: Swiss Reinsurance Company , Sigma, No. 5

Natural catastrophes and man-made disasters in 2004: more than 300 000 fatalities, rekord insured losses (2005), Zurich: Swiss Reinsurance Company, Economic Research & Consulting, No. 1

Natural catastrophes and man-made disasters in 2003: many fatalities, comparatively moderate insured losses (2004), Zurich: Swiss Reinsurance Company, Sigma, No. 1

Farny, D.: *Versicherungsbetriebslehre*(1995), Karlsruhe: VVW

World insurance in 2004: Growing premiums and stronger balance sheets (2005), Zurich: Swiss Reinsurance Company, Sigma No. 2 (Electronic source)

ACKNOWLEDGEMENT:

This research has been supported by the Czech Science Foundation (grant no. 402/05/0893).

STRATEGIES FOR AN AGING AMERICA

Patrick J. Montana, Fordham University

ABSTRACT

Americans, young and old, have a number of career-related needs: better planning of their careers and lives when they are young in order to prepare themselves for the future; continuation of this planning and preparation into their early middle years so they will be employable in their 50s and 60s; greater continuity in their lives, made possible by visualizing the life cycle as a continuing process during which they can and should engage in lifelong learning, as well as by redefining their goals and reappraising their skills, satisfactions, and growth on an as-needed basis; reconciliation of ambiguities and resolution of conflicts that disrupt their lives and careers; more realistic attitudes about the aged and elderly, along with an altering of conceptions about aging, in order to do away with erroneous thinking, myths, and stereotypes.

This document is based on the following beliefs and intentions: older people are a national asset that should be more fully utilized, not a liability for which dependency programs must be provided. Therefore, this Nation should invest, in preserving and utilizing the wisdom of its aging, retired, and elderly citizens.

Older people are not receiving the type of assistance they need. We should be counseling them, giving them training, and making an effort to find suitable jobs, careers, and volunteer activities for them. We also need to invest in educating specialists to work with older persons in employer organizations and elsewhere in fields such as psychology, social work, medicine, and theology.

Above all, we must create opportunities for older persons to participate in and contribute to our society, we must establish methods for channeling them into useful; meaningful activities that will provide them with monetary and psychic compensation, and we must encourage them to exercise their options and utilize their opportunities.

We must place a high priority on the productivity of the aging in areas that will contribute to our society and to the Nation. This is a matter of sheer economics. Therefore, we must also place a premium on our managers and professionals, for they are our innovators, planners, initiators, and job-makers.

Finally, we must increase the demand for the services of older persons, support on-going programs that are effective and abolish those that are not, devise mechanisms and linkages that do not exist, and solve problems that are unsolved. We must, in short, do the work that is required to ensure a brighter future for generations of older persons in mid-career, late career, and retirement that will benefit Americans of all ages.

EVA (ECONOMIC VALUE ADDED) IMPLEMENTATION IN THE LOW TAX ENVIRONMENTS: THE CASE STUDY OF KUWAIT

Constantine Marakhov, Kuwait Maastricht Business School

ABSTRACT

EVA (Economic Value Added - the concept registered as a trademark by Stern Stewart and Co) proved to be effective and at the same time easy to understand performance measurement system which can be implemented on the company-wide basis. This article represents EVA analysis and review in connections to the perspectives of EVA implementation in the low tax environments (case study of Kuwait). Peculiarities and incentives for EVA implementation in the low tax environment and particularly in Kuwaiti companies are considered.

INTRODUCTION

The basic idea of subtracting the cost of capital from the company profit has a long history with roots coming to the so called “opportunity costs” theory, the concept which traditionally referred to the Austrian Neoclassical School (e.g. Friedrich von Wieser, Gottfried von Haberler, etc.) The theory basically says that the cost of resources is determined by their next best alternative use and is opposing the doctrine of the “real” cost of Marshallian School (Alfred Marshall, Francis Y. Edgeworth, Jacob Viener, etc.) Though debates about relevance of opportunity cost in the economic are still on-going, the fact is that this doctrine became an important instrument in decision-making process and found its applications in a number of business management tools.

In its modern reincarnation the idea of charging the cost of capital was formalized in the form of EVA (Economic Value Added) technique and registered as a trade mark by Stern Stewart & Co. In the recent years EVA became very successful decision-making and performance-evaluation tool and was used by a number of industry leaders world-wide. The basic idea of EVA is to calculate the “real profit” (profit after opportunity cost) for the shareholders of the company by subtracting the cost of company’s capital from after-tax profits. The goal of the manager is to maximize the EVA number, which means to earn “real profit” for the company owners. The brilliance of the method is in its simplicity and intuitive nature, which creates an excellent leverage for implementing EVA on the company-wide basis.

Although there are a number of opposite opinions about correlation between EVA implementation and company performance (Armitage and Chai, 2001) there is no doubt that EVA is a good tool for increasing financial discipline and improving decision-making process at least from the theoretic point of view. Of course there are fluctuations in a level of success in the EVA implementation ranging from admiring customers of Stern Stewart and Co. to the studies which are claiming no improvements in the performance. But in fact the success of EVA story depends on a number of factors, among them: implementation of EVA on a company-wide scale, appropriate EVA education of personnel, adequate reconciliation of accounting statements, appropriate representation of EVA results, etc. More to this the company should be aware on EVA benefits and weaknesses, such as relationship between EVA and risk, EVA and human resources management, EVA and marketing. Only usage of EVA as an integrative decision-making and performance-measurement instrument can bring required results for the company.

HOW TO CALCULATE EVA IN REAL LIFE

Although general model of EVA calculation looks simple, in fact calculating EVA in real life is not such an easy process. The problem is in the difference between accrual accounting and company's real financial position, or ability to generate cash (which is the basic for EVA calculations). In fact, in a number of cases more than 160 adjustments are to be made to achieve appropriate transformation of accrual numbers. For example, 164 adjustments to GAAP records were proposed by G. Bennet Stewart in his "The Quest for Value" (Stewart, 1991). The main drivers of differences between accrual accounting and EVA NOPAT (net operating profit after taxes) numbers are such items as research and development, marketing expenses, sales on credit, inventory pricing, depreciation, deferred expenses and taxes, capitalization of leases, interest, etc. (Young and O'Byrne, 2001). There are three main drivers for the treatment of these factors – profit recognition, capitalization of expenses and tax minimization. The manager of typical Western company always balances between showing higher profits and trying to pay fewer taxes. This brings to substantial differences in the accrual and cash accounting, making EVA calculation cumbersome.

The situation completely changes in the tax tax-free environment. In this case manager of the company is not restricted by tax rules and is stimulated for showing maximum profit possible in accounting records. Of course, absence of taxes is not removing differences between accrual accounting and NOPAT completely, but there is no doubt that EVA calculation becomes an easier task (having all other factors constant).

PECULIARITIES OF EVA CALCULATION IN THE LOW TAX ENVIRONMENTS

In majority of cases in the low tax environment tax can be ignored in EVA calculation. But if company management wants to achieve certain level in preciseness of the EVA number, tax could be added to the schedule. Although ignoring tax in EVA calculation in the low tax countries is disputable and is left to the discretion of the company management, there is no doubt that low tax load removes substantial number of accrual accounting – EVA distortions, especially the ones related to the preferable tax treatment of some types of the expenses (e.g. inventory evaluation, accelerated depreciation, deferred expenses and taxes, etc.). The bottom line is that in a low or zero-tax environment accrual accounting EBIT number is substantially closer to the "real" profit (free cash flow) produced by the company. This creates additional incentives for usage of EVA as performance measurement tool in the low tax countries.

As was discussed above, there are potentially exist more than 160 adjustments to NOPAT. But the number of adjustments to be done in real life depends on the character of accounting the company is using, which in turn is determined by existing tax system and management goals in financial reporting: to minimize taxes or to maximize profit or even the balance of both. The general rule is that in high tax environments managers have more incentives to minimize taxes in the current period in order to maximize profit in the long-run, otherwise in low-tax environments there no or little incentives for tax minimization, while profit maximization is the major goal both in short and long term perspective. In this respect the cost determination in accrual accounting will be completely different: in high-tax case managers will tend to increase cost, and in low-tax cases vice versa – to decrease. Historically GAAP and IAS, which are currently used in Kuwait, were developed in the conditions of high taxes, that is why potentially there are more instruments to artificially increase costs than vice versa. Therefore the usage of not GAAP or IAS data in low-tax environment circumstances with minimum number of NOPAT adjustments for EVA calculation is reasonable. To illustrate this point let's consider example of depreciation calculation. In high-tax environment the management of the company will be forced to use

accelerated depreciation in order to save on taxes, to the contrary in low-tax cases management have incentives to use the lowest possible depreciation numbers (which can be straight-line or in some cases activity-based depreciation). The latest case will be more realistic from the economic point of view, thus creating fewer distortions in accrual accounting numbers. Another example can be inventory evaluation. In high-tax cases majority of companies are using LIFO method, which in the conditions of growing prices creates more costs in accounting records. In low-tax cases companies having no incentives to record higher costs, so they will tend to use more realistic prices for inventories, like weighted average of FIFO.

Nevertheless low-tax companies still need adjustments to NOPAT numbers, but number of these adjustments will be reasonably lower comparing to high-tax environments. These adjustments will be basically related to the capitalization of some expenses like R&D, marketing, etc. and in some cases bringing costs to the “reality” (if they substantially differ in accrual numbers).

EVA RESULTS AND INTERPRETATIONS

The rule of thumb in interpreting EVA result is that if EVA number is more than zero, the company is operated effectively and brings value added to its stakeholders. On the contrary negative EVA number demonstrates flaws in the company management and can give stakeholders a signal to switch their investments to another place. Nevertheless, surprisingly, a lot of companies in the West successfully operated with negative EVA. Also our interviews in Kuwait are indicating that majority of the companies are having negative EVA. So, where is the trick?

First, EVA is mainly the measurement for strategic (or long-term investors) that is why management and shareholders should look for EVA dynamics and try to achieve positive EVA in the long-run by making appropriate EVA-optimization decisions.

Second, EVA successfully works only in the cases when EVA-management is implemented on the company-wide basis and is used as a tool for improving financial discipline, optimizing decision making and performance evaluation processes.

And finally, declaring EVA orientation and showing positive results in improving EVA numbers sends the positive signal to the markets, which creates additional momentum for improving company financials, thus remunerating managers and shareholders in the long-run.

CONCLUSION

Due to the specifics of financial system in Kuwait EVA seems to be easy to use and effective tool for optimization of the company management. Low tax environment creates fewer deviations between accrual and cash accounting thus making EVA adjustments to NOPAT easier as well as giving a chance to achieve more precise EVA numbers with less effort. These bring additional incentives for managers of low tax environment companies to implement EVA.

The simplified example of EVA calculation in tax-free environment demonstrated how EVA calculation can be adjusted to the business environment in the low tax environment. Among other things general approach to the NOPAT adjustments and usage of market benchmarking for estimating the cost of equity was recommended.

Although general approach for EVA was shown there is a need for further research related to the procedures and techniques of EVA implementation. The success of EVA is determined by the depth of its implementation in the company and appropriate EVA training received by company

employees. We also see the need for additional research in peculiarities of the EVA implementation in specific industries (like FMCG, manufacturing and finance). In this respect it is important to research such topics as EVA and risk management, EVA and human resources management, EVA and public relationship.

REFERENCES

Robert N. Anthony. 1973. Accounting for the cost of equity, Harvard business review 51 (#6 Nov/Dec 1973), pp. 88-102

Howard Armitage, Jay Chai. 2001. Quality and Performance, CMA Management (July/August 2001), pp. 12-15

Richard A. Brealey, Stewart S. Myers. 2003. Principles of Corporate Finance, 7th edition, McGraw-Hill, 2003

Eugene F. Brigham, and Louis C. Gapenski. 1996. Financial Management: Theory and Practice, Eighth Ed., Fort Worth, TX, Dryden Press, 1992.

Gottfried Haberler. 1986. Selected Essays, The MIT Press, 1986

Alfred Marshall. 1920. Principles of Economics, edition of 1997 (Great Minds Series), Prometheus Books, 1997

G. Bennett Stewart III. 1991. The Quest for Value, NY, HarperBusiness, 1991

G. Bennett Stewart III. 1994. EVA: Fact and Fantasy, Journal of Applied Corporate Finance, 7 (# 2, Summer), pp 71-84.

David S. Young and Stephen F. O'Byrne. 2001. EVA and Value-Based Management – A Practical Guide to Implementation, NY, McGraw-Hill, 2001

BIOGRAPHY

Constantine Marakhov, PhD

Dr Marakhov is Associate Professor of Finance at Kuwait Maastricht Business School. His area of research includes: performance measurement/optimization systems, sustainable business and privatization.

REMITTANCES AND ECONOMIC DEVELOPMENT IN PERU

Jorge Torres-Zorrilla, CENTRUM Pontificia Universidad Católica del Perú

ABSTRACT

This paper is a first draft of a research project at Centrum, Catholic University of Peru. Objectives of the research are: (a) to measure magnitude and impact of the remittances of migrants from selected countries; and (b) to propose policies to enhance the impacts of the remittances on economic development in the recipient countries.

Migrant remittances have grown dramatically over the last decade. Remittances to Latin American nations reached over US\$50 billion in 2005, exceeding combined foreign direct investment and overseas development assistance flows. Understanding how migrant remittances influence development is of utmost importance, in particular, impacts on outcomes such as schooling, health, nutrition, and poverty reduction are crucial.

In the first part we discuss the theoretical models that connect remittances with GDP, exports, and income. The second part presents an analysis of the impacts of the remittances on economic development in selected countries of Latin America. Selected countries include Colombia, Ecuador, Peru (Andean countries), and Guatemala, El Salvador, Honduras (Central American countries). The third section presents a more comprehensive discussion of the issue.

A first conclusion is that impacts of migrant remittances are very similar to impacts of increases in export services. This is so because remittances may be interpreted as deferred-in-time payments that migrants make to the persons and societies that provided education for them and protected them in the first stages of their lives.

The analysis concludes that Latin American countries with higher export growth are the countries with higher GDP growth in the 1990s. The analysis also shows a positive correlation between economic growth and migrant remittances in the 1990s. This positive correlation may be explained by the high multiplier effects (Keynesian effects) of remittances in the domestic economy of the countries under study.

THE EFFECTIVENESS OF SOCIAL VS. PERSONAL CONSEQUENCE ANTI-SMOKING MESSAGES: AN EXPLORATORY EXAMINATION

James Reardon, University of Northern Colorado

Chip Miller, Drake University

Bram Foubert, Maastricht University

Irena Vida, University of Ljubljana, Slovenia

Nathan Kling, University of Northern Colorado

ABSTRACT

The costs of smoking in terms of health degradation, lost revenues and increased stress on health care systems are widely acknowledged. In the U.S. alone, 50 million people smoke (DH&HS, 1994). Petty and Cacioppo (1996) assert that smoking is one of the most important social problems marketing scholars should turn their attention to.

The purpose of this research is to investigate the question of the moderating impact of culture on teens' response to anti-smoking ads. We attempt to initially address the question of Wakefield et al. (2003a) who point out, "One important, as yet unanswered, question concerns the extent to which these findings generalize across different nations. Do youth in different countries respond in the same way to anti-smoking messages and appeals?" Specifically, the research concerns the moderating impact of the collectivist/individualist cultural dimension on teens' views of ad execution.

A comprehensive review of field studies by Wakefield et al. (2003a) indicates that there is much inconsistency in the effectiveness of anti-smoking ads. Although strong emotional ads showing adverse consequences resonate with teens, it is inconclusive whether they are effective long term. The authors also note that no answers are forthcoming as to the different attitudes in other countries, unless those nations are quite similar to the U.S. (cf. Wakefield, et al., 2003b)

The study of cultural effects on one's individual behavior has been the basis for many studies of advertising appeals. Culture has a pervasive impact on behavior that must be considered whenever international advertising is undertaken. For example, Zandpour and Harich (1996) offer guidelines for effective ad appeals based on Hofstede's (1984) measures. The critical variable of interest here is the dimension of individualist vs. collectivist identified by Hofstede (2001).

It is generally acknowledged that a global teenage segment exists (Keegan and Green, 2005; p. 234). Such a designation presumes that global advertising messages will be readily accepted by all members of the segment. A less monolithic approach would involve pattern advertising (Keegan and Green, 2005). In this case, a concept is modified to better fit with cultural differences. Such an approach has proven relatively more successful (Zandpour and Harich, 1996), and conforms to the suggestions of such cultural researchers as Hofstede.

By definition, members who tend to score high on individualism are surer of themselves, make decisions without consulting others, and are interested in personal accomplishments. In general, this describes teenagers (Eklind, 1967). Previous studies of anti-smoking ads showed that personal consequence ads are effective for teenagers (Pechmann et al., 2003). This hypothesis

predicts that more highly individualistic persons will be relatively more inclined to respond to such ads.

H1: Personal consequence directed ads will be more effective with people of an individualist orientation.

Individuals who live in collectivist societies look to other members of their group and community for behavioral cues and acceptance. If their actions as an individual are detrimental to the group, they will subordinate their own desires. Results from Pechmann et al. (2003) indicate that, in general, ads that demonstrate the theme “endangers others” will be effective in reducing intent to smoke. In this study, we will carry that idea further to determine whether or not the general trend is enhanced by cultural tendencies.

H2: Social consequence directed ads will be more effective for those with a collectivist orientation.

Data were collected from 2326 currently enrolled students, ages 14-17 years old, from the midwestern U.S. and metropolitan areas of eight foreign countries: Austria, Belgium, Finland, Italy, Kazakhstan, Russia, Slovenia, and Uzbekistan. The countries chosen were selected with an eye toward diversity on socioeconomic levels, individual/collectivist scores (Hofstede 2001) and variety of languages.

In order to avoid cultural bias, it was decided to use cartoon figures instead of actual models in the ads. One ad headline was “Smoke and Get Sick”. This represented the self-orientation condition. “Smoke and Make Others Sick” showed the social consequences version. Both ads were fifteen column inches and illustrated the negative effects of smoking.

The structural model was analyzed using LISREL 8.53. To accomplish an interaction term, the analysis was run in two groups, with one from the personal and one from the social consequences ad. The results and associated t-values are shown in Figures 1 and 2.

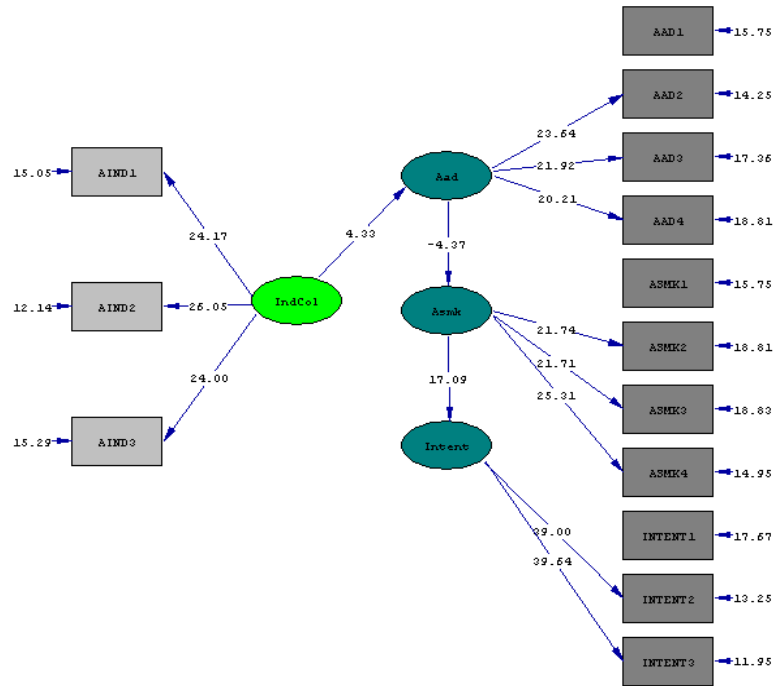
As would be expected given the sample size, the Chi-Squared statistic was significant. However, the rest of the model fit measures show a good conformance of the data to the model.

The hypotheses were tested using the t-values from both group analysis and by constraining the two groups and examining the Chi-Squared difference. As can be seen from Figure 1 (Personal Consequences Ad), there is a positive and significant association between individualism and Aad ($t = 4.33$, one-tailed) indicating that individualists prefer the personal consequence ad, and vice versa for collectivists – thus supporting H1.

In Figure 2, the association between individualism and Aad is negative and significant at 0.05 ($t = -1.86$, one-tailed). Thus individualists have a negative association with social consequence ads – and vice versa for collectivists. This provides support for H2, and suggests that persons with a collectivist attitude are more inclined to respond favorably to ads that highlight social consequences of their behavior.

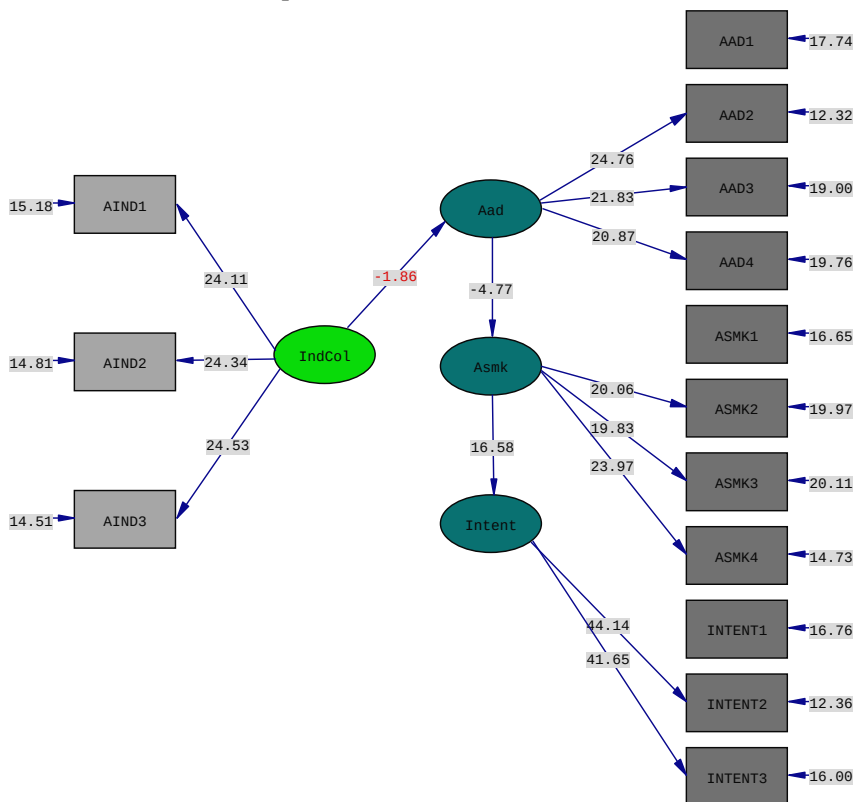
More formally, the Gamma values of the path from individualism/collectivism measure to attitude toward the advertisement (IndCol-Aad path) were set equal between groups to formally test the hypotheses. The Chi-Squared difference of 20.11 is significant at the 0.01 level. This indicates that individualists prefer the Personal Consequences ad more than collectivists, and vice versa. In addition, in all cases, the total effects from IndCol on Intent were significant and in the expected direction.

Figure 1 – Personal Consequences Ad



Chi-Square=470.18, df=148, P-value=0.00000, RMSEA=0.046

FIGURE 2 – Social Consequences Ad



Chi-Square=470.18, df=148, P-value=0.00000, RMSEA=0.046

These results very likely have important implications for public policy officials and global advertisers. The outcomes shown here run contrary to the standard practices in industry, and call for further investigation of the types of messages aimed at curbing teen smoking and at the cultural backgrounds of the audiences. It is apparent that a global campaign of standardized ads is not the solution to the problem.

The majority of ads aimed at curbing teen smoking tend to be very negative in nature, and are usually designed to point out the detrimental effects of smoking to the individual smoker. For example, let us look at the warning labels found on cigarette packages in the U.S. and European Union. There are four different American warnings, two of which pertain to personal outcomes: “serious risks to your health” and “lung cancer, heart disease, emphysema...”. One of the four describes consequences to others: “fetal injury, premature birth and low birth weight”. Given the fact that the U.S. has one of the highest individualist scores in Hofstede’s research (1984), it would seem that most or all of the messages would be aimed at individual consequences. It should be noted that our results differ from those of Pechmann et al. (2003), who found that social consequence ads were particularly effective with teenagers.

The situation for the EU is more complex. The countries in our study have several EU nations represented, with individualist/collectivist scores ranging from 79 for Italy down to 38 for Belgium—relatively individualistic in the first case and very collectivist in the latter. Looking at Hofstede’s maps, we see that Greece and Portugal are even more collectivist than Belgium, while Britain, Netherlands and Denmark are similar to Italy. This implies that having ads that represent only personal consequences are unlikely to be effective in many countries in the EU.

Fourteen EU anti-smoking messages were found to determine their message content. Of these, seven refer to personal consequences (die younger, heart disease and stroke, causes cancer, serious disease, killing yourself, smoking kills/can kill, and male sexual impotence) and only three show social consequences (harms your baby, harms those around you, kills half a million person each year in the EU) [EU Directives 01/37/EC and 92/41/EEC]. Given the degree of collectivist behavior present in the EU, it is surprising that more of the ads do not reflect social consequences. Our results suggest that common themes for the entire EU will not be the most effective strategy. Rather, social consequence ads should be provided for collectivist nations and personal consequence ads for individualist countries.

REFERENCES

Department of Health & Human Services (1994), “Preventing Tobacco Use Among Young People: A Report of the Surgeon General”, Rockville, MD: Dept. of Health & Human Services.

Elkind, David (1967), “Egocentrism in Adolescence”, *Child Development*, 38, 1025-1034.

Hofstede, Geert (1984), *Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Abridged ed. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, Geert (2001), *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd ed., New York, NY: McGraw-Hill.

Keegan, Warren and Mark Green (2003), *Global Marketing*, 4th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice-Hall.

Pechmann, C., Zhao G., Goldberg M.E., and Thomas Reibling, E. (2003), What to Convey in Antismoking Advertisements for Adolescents: The Use of Protection Motivation Theory to Identify Effective Message Themes, *Journal of Marketing*, Vol.67 (April), 1-18.

Petty, Richard and John Cacioppo (1996), “Addressing Disturbing and Disturbed Consumer Behavior: Is It Necessary to Change the Way We Conduct Behavioral Science?”, *Journal of Marketing Research*, 33 (February), 1-8.

Wakefield, M., R. Durrant, Y. Terry-McElrath, E. Ruel, G. Balch, S. Anderson, G. Szczypka, S. Emery and B. Flay (2003b), “Appraisal of Anti-Smoking Advertising by Youth at Risk for Regular Smoking: A Comparative Study in the United States, Australia and Britain”, *Tobacco Control*, September, Supplement 2, v. 12, 82-86.

Zandpour, Fred and Katrin Harich (1996), “Think and Feel Country Clusters: A New Approach to International Marketing Standardization”, *International Journal of Advertising*, 15(4), 325-344.

THE EXTERNAL AUDITOR'S ROLE IN BANKING REGULATION AND SUPERVISION: HELPING THE REGULATOR AVOID REGULATORY CAPTURE

Marianne Ojo, Oxford Brookes University

ABSTRACT

The incoming Labour administration in 1997 caused a stir when it gave the Bank of England additional monetary policy powers but removed the Bank's powers to regulate banking. Up till 1997, banking regulation had been the function of the Bank of England while other areas of financial services had been regulated by bodies such as: The Securities and Investment Board (for investment business) and the Department of Trade and Industry (for insurance). Section 21 of the Bank of England Act 1998 effectively transferred banking supervision to the Financial Services Authority (then known as the Securities and Investments Board). This paper amongst other objectives, aims to explore how the Financial Services Authority (the FSA) as a regulator, could benefit from the expertise of the external auditor as a middleman, to avoid regulatory capture. As an efficient system of accountability would also help prevent regulatory capture, the issue of accountability will also be discussed. A consideration of developments leading to the adoption of a single regulator in the UK, will illustrate how the type of regulator can contribute to knowledge of how the external auditor can assist the regulator. Furthermore, not only does this paper consider how the introduction of the FSA has improved transparency and accountability within the banking regulatory and supervisory system, but also the claim that the external auditor could further employ his expertise to help the regulator avoid regulatory capture.

INTRODUCTION

Regulatory capture can generally be described as the capture of a regulator by the regulated. One might question why a bank regulator requires the help of a financial intermediary such as the external auditor. The claim about the external auditor's role in the regulatory and supervisory process relies on a number of cases, auditing standards and comparative analysis with other jurisdictions. The validity of the external auditor's role is also based on global developments, modern technology and change – which have influenced cases such as BCCI, Barings and Enron and also influenced auditing standards. The collapses of BCCI, Barings and Enron reveal the critical role played by external auditors and informational intermediaries in the disclosure of vital information. From these cases, a number of problems including the need for continuous monitoring by regulatory and supervisory authorities were highlighted. It was also evident that there was a limit to what the regulator could do and that expertise was lacking in certain areas – expertise which could only be provided by the external auditor. There was growing realization that more reliance would have to be placed on the information and data provided by external auditors.

In considering the role of the external auditor in the banking supervisory and regulatory process, the first part of this paper looks at what constitutes regulatory capture and its origins. The paper then considers one of the basis of the validity of the claim namely, global developments which have taken place prior to the introduction of the present regulator and why a new regulator was introduced. As mentioned earlier, the type of regulator can contribute to knowledge of how the external auditor can assist the regulator. Under the review of the literature, which constitutes the second part of this paper, the rationale for regulation will then be discussed. Considering the

rationale for regulation would also require an extensive examination of the reasons for regulation and the objectives of regulation. These various components cannot be treated in isolation when discussing the rationale for regulation. The literature review then considers reasons prompting a regulatory response – which should be distinguished from reasons for carrying out financial regulation. The paper will then show how a single regulator can fulfill its aims of being sufficiently accountable to industry: the purpose of accountability being one of the reasons why the single regulator was introduced. Certain jurisdictions will be considered - with Germany being the focus. The third section of the paper will then go on to consider certain accounting standards which govern the auditor's role and responsibilities in banking regulation and supervision. From these standards, the role of the external auditor will be highlighted and it will be shown that the external auditor does contribute immensely to the regulatory and supervisory process.

An analysis of UK banking regulation (developments, rationale for regulation, reasons prompting a regulatory change) and accounting/auditing standards provides a means whereby an assessment can be made as to whether the claim that the external auditor can help the regulator avoid regulatory capture is valid. This paper also considers what circumstances could render the external auditor prone to the same fate as the regulator – that is, circumstances which could render the external auditor incapable of performing his duties. In these circumstances, the role of the external auditor could be questioned. A detailed analysis of conflicting claims as to whether the external auditor has a role to play in banking regulation and supervision is beyond the scope of this paper. Consideration of factors affecting an auditor's independence and objectivity will however be considered – the role of an external auditor requiring an independent and objective mind. Despite these factors, it will be shown that an external auditor has a role to play in banking regulation and supervision.

THE FINANCIAL SERVICES AUTHORITY: A MODEL OF IMPROVED ACCOUNTABILITY?

Marianne Ojo, Oxford Brookes University

ABSTRACT

Prior to the adoption of the FSA model, supervision of UK banks was carried out by the Bank of England. Although the Bank of England's informal involvement in bank supervision dates back to the mid nineteenth century, it was only in 1979 that it acquired formal powers to grant or refuse authorization to carry out banking business in the UK. Events such as the Secondary Banking Crisis of 1973-74 and the Banking Coordination Directive of 1977 resulted to changes being made by the Banking Act 1979. Bank failures through the following years then resulted in changes to the legislative framework. This article looks into the claim that the FSA model has improved in terms of accountability in comparison to its predecessor, the Bank of England. It considers the impact the FSA has made on the financial services sector and on certain legislation since its introduction. Through a comparison with the Bank of England, previous and present legislation, reports and other sources, an assessment can be made as to whether the FSA provides more accountability. Sufficient evidence pave way for the conclusion that the FSA not only is equipped with better accountability mechanisms but that it also executes its functions in a more accountable way than its predecessor.

INTRODUCTION

This article aims to investigate whether improvements have been made by the Bank of England's successor, the Financial Services Authority. Part of the problems encountered by the Bank of England's regime was related to the Financial Services Act 1986. Through an analysis of the legislation operating during the Bank of England and FSA's regimes, an assessment will be made as to whether accountability has been improved within the financial services sector. An analysis of both regulators' approaches to supervision and their regulatory framework will be made to ascertain whether these elements have aided accountability. Segregation of duties and clear delineation of responsibilities and duties is being crucial to aiding accountability.

The first part of this article looks at developments prior to the introduction of the Bank of England Act 1998. Regulation and supervisory responsibilities were formally passed to the FSA in June 1998 under the Bank of England Act 1998. The article then goes on to consider types of regulation, regulatory approaches and systems of supervision in order to provide a background of how the Bank of England approached supervision and to ascertain whether there is an optimal way or mix of supervision. A knowledge of the type of supervision this article is referring to is also given. The rise of statutory prudential regulation and events which shaped the banking legislative and supervisory framework will be considered in the next part of the article. This will consider major bank collapses and how these have affected the legislative framework and if the styles of supervision adopted by the regulators have been influenced by these bank collapses. The aims and objectives of the Bank of England will be the next focus of the article and this will lead to introduction of the FSA and its aims and objectives. A comparison of objectives of the Bank and the FSA will provide further evidence as to whether the issue of accountability has been given priority and which regulator provides more accountability. Issues relating to public accountability, regulatory confidentiality and the lead regulator approaches will provide forums for discussing how accountability has been hindered or aided under the separate regimes of the

Bank of England and the FSA. The legislation under the separate regimes will then be considered before a conclusion is reached.

DEVELOPMENTS PRIOR TO THE INTRODUCTION OF THE BANK OF ENGLAND ACT 1998.

Until the early 1970s, the Bank's ability to gather information was limited to the collection of monetary statistics and the informal monitoring of banking institutions. The intensity of monitoring depended on the type of relationship an institution had with the Bank ; more attention was given to discount houses and accepting houses. During the Secondary Banking Crisis in 1973, UK bank supervision was managed by a group which consisted of 15 people. A personal approach to supervision was in existence at that time. However, following the Secondary Banking Crisis, a new Banking Supervision Division was established with the number of staff rising to 70 over three years. Thus the “personal approach” stance to supervision was reduced.

The Banking Act 1979 section 16 gave to the Bank a reserve power to compel “licensed deposit-takers” (the lower tier of institutions authorized under the statute) to disclose any information that might be requested of them or to produce reports on such information by an accountant approved by the Bank. The Bank was also given powers to appoint investigators for the purpose of examining the affairs of an authorized institution. There was no attempt to depart from established cooperative supervisory practices of the Bank and the Bank's flexible, personal, progressive (tiered) and participative “supervisory style” was maintained despite the fact that under new licensing requirements large numbers of previously unregulated institutions had been brought for the first time under the Bank's responsibility. Following the collapse of Johnson Matthey Bankers in 1984, the Leigh Pemberton Committee was set up to review banking supervisory arrangements. As a partial solution, the “tiered” approach was abandoned and the Bank's power to request information was extended to cover all banks. There was also increased emphasis on the requirement by authorized institutions to maintain sufficient internal controls and the establishment of audit committees consisting of non-executive directors. A system of occasional on-site examinations was introduced where small review teams of supervisors along with accountants or bankers on temporary secondment from their firms to the Bank visited, usually for a period of a few days the authorized institutions for the purpose of assessing the quality of their lending and control systems or examining particular areas of concern.

Following the collapse of Johnson Matthey Bankers, the resulting legislation paved way for the establishment of a Board of Banking Supervision in May 1986 to assist the Governor. The Board consisted of nine members, three of which were ex officio members, the Governor, Deputy Governor and head of supervision. Six outsiders provided expertise in the areas of banking accountancy and law. The effectiveness of the Board of Banking Supervision was questioned after the Bingham Report observed that the Board lacked vital information to perform its duties. Following this incident, the level and detail of information received by the Board was increased. The Board met more frequently and was more involved in every aspect of the Bank's regulatory work.

The Banking Act 1987 vested in the Bank wide powers relating to the collection of information and the monitoring of authorized institutions. Schedule 3 of the Act covers the minimum criteria for authorization of an institution as a bank and provides foundation for the Bank of England's supervisory position.

Apart from vesting in the Bank wide powers relating to the collection of information and monitoring of authorized institutions, the Banking Act of 1987 introduced the involvement of

bank auditors in the supervisory process. The collapse of BCCI also led to the adoption of a more intrusive supervisory attitude. The number of on-site bank examinations increased to about 120 to 130 visits per year in 1995. However, supervision remained largely dependent on information received from the authorized institutions themselves and the introduction of bank examinations on a quasi-permanent basis, as is the case in the US supervisory system was strongly resisted. The BCCI crisis also brought further change within the organizational structure of the Bank led to two new divisions within the Bank: that for Monetary Stability and that for Financial Stability. The decision-making process within the Bank was hierarchical-with the junior supervisors being entrusted with day-to-day monitoring of authorized institutions and not being authorized to take corrective action where it appeared to them appropriate. A critical decision was taken only after full consideration of circumstances of the case and at a higher level by senior regulators – subject to the Governor's approval. The collapse of Barings Bank highlighted the fact that no on-site visits had ever been undertaken and that two had been planned for 1995. The style of supervision by the Bank was one still based on trust in the “blue blooded banks” that did not require supervision.

THE FSA'S APPROACH TO SUPERVISION

The cornerstone of the FSA's approach is for it to determine whether a bank is complying with the requirements imposed by the FSMA 2000. The FSA aims to focus and reinforce the responsibilities of management to organize, control and manage the risks of their bank, to remedy problems and deal fairly with disadvantaged customers; (ii) the FSA will look closely at a bank's overseas operations and the nature and scope of local regulation and decide whether the local regulation is adequate and if not, how it should respond; (iii) The FSA Handbook describes the FSA's risk based approach to supervision.

The FSA operates on a risk-based approach whereby it differentiates between regulated institutions and allocates resources to areas of greater perceived risk. It identifies three sources of risk, namely: The external environment ; consumer and industry-wide risks and the regulated institutions themselves.

ON-SITE SUPERVISION BY THE FSA

The FSA expects banks to provide information voluntarily to deal with it in an open and co-operative way and tell it promptly about anything significant. If necessary however, the FSA can use its powers to obtain information, require the preparation of reports by skilled persons, appoint investigators and apply for a warrant to enter premises. The FSA can also visit banks – with or without notification and a bank's employees, agents or representatives may be asked to go to FSA's offices and must be available for meetings. Privileged communications need not be disclosed – unless the holder or subject is supervised or the subject gives consent.

OFF-SITE SUPERVISION BY THE FSA (USE OF EXTERNAL AUDITORS BY THE FSA)

SUP 3 states that : The FSA must ensure that auditors have the skill, resources and experience to enable them deal with the scale, nature and complexity of the bank and regulatory requirements to which it is subject; A bank must notify the FSA as soon as it has been informed that its audit is likely to be qualified; If the auditor writes to the bank about its internal controls, the bank must inform the FSA promptly if there is anything about which it would reasonably expect to hear; Auditors of banks must co-operate with the FSA by attending meetings and supplying information; The FSA may pass auditor's information relevant to their function as they are bound

by the confidentiality provisions of FSMA 2000; Auditors ceasing to audit a bank must notify the FSA, without delay, of any matter connected with their departure which they think the FSA should know or if there is nothing they need to know about.

CONCLUSION

Having considered various points, it can be said that the FSA not only possesses better accountability mechanisms than the Bank of England but that so far, it has used these mechanisms reasonably well. In replacing the Financial Services Act 1986, the Financial Services and Markets Act 2000 provides strong accountability mechanisms in response to the lack of accountability provided by the FSA 1986.

Effective implementation is definitely more important than the sole possession of accountability mechanisms. Issues within the FSA which need to be addressed include funding : The FSA is independent of and does not receive any funding from the government. To finance its work, it charges fees to all authorized firms that carry out activities it regulates. Given the way, charges are imposed on regulated firms, better accountability mechanisms should be in place for the way the FSA's costs are incurred. It is also arguable that its principle of utilizing its resources in the most efficient and economic way (FSMA s 2 (3)(a)) should be elevated to the status of an objective. In response to the FSA's ability to levy unlimited fines, the government has agreed that these fines should be set off against the FSA's other finance to reduce any incentive to maximize penalties and that the FSA should not be able to add its own costs to any levied fines. On the 27th May 2005, a review of its funding regime was announced with the realization of the need to drive down costs. The period from the 1st April 2004 to the 31st March 2005 saw particularly the review of 2 aspects of the FSA's performance and this review has provided sufficient, if not absolute evidence that the FSA has performed well so far. The first of these aspects was the examination of the costs imposed on the regulated – this being done jointly with the Practitioner Panel. The second was the examination of the effectiveness and fairness of the FSA's enforcement process.

REFERENCES

Banking Act 1979

Banking Act 1987

Bank of England Act 1998

Bingham Report, loc cit n 183 October 1992 ; **Inquiry into the supervision of the Bank of Credit and Commerce International** , London : HMSO (hereinafter Bingham)

“Financial Regulation : Beware of the watch dog” June 1999 **The Economist**

Financial Services Act 1986

Financial Services Authority Annual Report 2004/05

Financial Services and Markets Act 2000

[Hadjiemmanuil C \(1995\) Banking Regulation and the Bank of England \(Lloyds of London Press](#)

[Hitchins J, Hogg M and Mallett D 2001 'Banking : A Regulatory Accounting and Auditing Guide' PricewaterhouseCoopers](#)

Treasury and Civil Service Committee (1995) , Board of Banking Supervision ; **The Report on the Collapse of Barings Bank, Minutes of Evidence:** Mr Eddie George, Mr Brian Quinn and Sir Alan Hardcastle

[Vieten HR \(1997\) Banking Regulation in Britain and Germany compared : capital ratios, external audit and internal controls](#)

AUDITOR INDEPENDENCE – ITS IMPORTANCE TO THE EXTERNAL AUDITOR'S ROLE IN BANKING REGULATION AND SUPERVISION

Marianne Ojo, Oxford Brookes University

ABSTRACT

The role of the external auditor in the supervisory process requires standards such as independence, objectivity and integrity to be achieved. Even though the regulator and external auditor perform similar functions, namely the verification of financial statements, they serve particular interests. The regulator works towards safeguarding financial stability and investor interests. On the other hand, the external auditor serves the private interests of the shareholders of a company. The financial audit remains an important aspect of corporate governance that makes management accountable to shareholders for its stewardship of a company. The external auditor may however, have a commercial interest too. The debate surrounding the role of external auditors focuses in particular on auditor independence. A survey by the magazine "Financial Director" shows that the fees derived from audit clients in terms of non-audit services are significant in comparison with fees generated through auditing. Accounting firms sometimes engage in a practice called "low balling" whereby they set audit fees at less than the market rate and make up for the deficit by providing non audit services. As a result, some audit firms have commercial interests to protect too. There is concern that the auditor's interests to protect shareholders of a company and his commercial interests do not conflict with each other. Sufficient measures need to be in place to ensure that the external auditor's independence is not affected. Brussels proposed a new directive for auditors to try to prevent further scandals such as those of Enron and Parmalat. The new directive states that all firms listed on the stock market must have independent audit committees which will recommend an auditor for shareholder approval. It also states that auditors or audit partners must be rotated but does not mention the separation of auditors from consultancy work despite protests that there is a link to compromising the independence of auditors. However this may be because Brussels also shares the view that there is no evidence confirming correlation between levels of non-audit fees and audit failures and that as a result, sufficient safeguards are in place.

This paper aims to consider the importance of auditor independence in the external auditor's role in banking regulation and supervision. In doing so, it also considers factors which may threaten independence and efforts which have been introduced to act as safeguards to the auditor's independence. It will also support the claim that auditor independence is indeed central to the auditor's role in banking regulation and supervision.

INTRODUCTION

Banks are unique institutions in that they are vulnerable to a "run" or a process whereby depositors withdraw money/exhaust their bank accounts if adverse opinions about them are disclosed to the capital markets and depositors. This makes the job of the external auditor more difficult. If an adverse report is given about the bank in the audit, this could have serious implications for the bank. On the other hand, an adverse report or qualified audit could maintain the credibility of the auditor. Faced with this dilemma, the involvement of the auditor in other non-audit engagements could determine his willingness to qualify the audit report. He knows that

he would most likely lose his contract if he qualified the report. If this would result to the loss of a lucrative contract, he might consider thinking twice about qualifying the audit.

The UK professional guidelines highlight that independence is about ensuring that the audit is undertaken with a spirit of independence. The guidelines suggest that this can be done even when non-audit services threaten objectivity. However the guidelines do not identify which non-audit services undermine independence.

The concept of independence is not the easiest to define. Definitions include: “the conditional probability of reporting a discovered breach” by DeAngelo (1981a : 186); the ability to resist client pressure (Knapp;1985); a function of character – with characteristics of integrity and trustworthiness being essential (Magill and Previts; 1991) ; and an absence of interests that create an unacceptable risk of bias. The reality and notion of auditor independence is vital to public confidence in financial reporting. Factors which have resulted to debates over the issue of the auditor's independence often involve the provision of non audit services by external auditors. Following the collapse of Enron, many argued that the provision of non-audit services such as consultancy services by Arthur Anderson had caused Enron's problems. However, reports showed that off-balance sheet instruments had created problems. In considering the importance of auditor independence to the external auditor's role in banking regulation and supervision, the first part of this paper considers changes which have taken place over the past two decades and why a general banker now requires the expertise of an external auditor. It will also consider why the imposition of a statutory duty is considered necessary given the fact that there is potential of “conflict of interest” between interests which the external auditor seeks to protect and that which the regulator may seek to protect. The changing role of the audit will then be discussed as this explains its importance in the banking industry. Issues relating to auditor-client confidentiality also abound and even though certain “Statements of Auditing Standards” state a duty of the external auditor to report to the regulator, more accountability would be ensured if the duties were governed by statute as opposed to delegation to self-regulatory bodies.

The self-regulatory regime of the UK accountancy profession is then discussed and this leads to a discussion of “regulatory capture”- regulatory capture being equivalent to compromise of the auditor's independence but applicable to regulators. Efforts to improve independence within the self-regulatory regime and reduce the possibility of capture occurring will also be discussed. Steps to improve accountability also count towards efforts aimed at improving independence. Enforcement related issues are then considered - enforcement being another of the auditor's key tools in banking supervision and also being crucial to the Financial Reporting and Reviewing Panel work. In addition to those regulatory reforms which occurred within the self-regulatory regime of the Financial Reporting Council, the FRC, other regulatory reforms such as the development of a framework for corporate governance and establishment of audit committees will be considered. Measures in place to safeguard the auditor's independence are discussed when issues such as non-audit services, the reporting accountant and mandatory rotation of audit firms are discussed. Following the collapse of Enron, the Financial Accounting Standards Board, the FASB, saw cooperation with the International Accounting Standards Board, the IASB, as a way of restoring its credibility and that of its standards. In this respect and given the problems of non audit services being cited during the collapse of Enron, accounting practices in the UK and the US and the International Accounting Standards Board will also be considered.

An analysis of various parliamentary reports, statutes such as the Financial Services and Markets Act 2000, case law, journals and annual reports will provide a basis for considering the claim that

audit independence is still a central element to the external auditor's role in banking regulation and supervision.

DEVELOPMENTS IN THE BANKING SUPERVISORY PROCESS

About two decades ago, internal control systems would not have featured highly in an analysis of banks and their supervision. A general banker can no longer expect or hope to understand in depth all the activities which go on in a bank because change has occurred over the years that the necessary skills and experiences are held in individual specialist areas. Systems and controls have ceased to be tangible and book keeping has been replaced by electronic pulses. The high point of the process of reports from accountants on systems was the 'trilateral meeting' when the bank being reported on, the reporting accountant and the Bank of England reviewed the contents of the report together. Not only were the reporting accountants nervous about the effects of some of the exchanges of information on their relationship with their client - the bank, but the bank clients too. As a result, there was potential damage to what could be a co-operative relationship. In the light of the above circumstances, the 1987 Banking Act concluded that auditors should have the ability but not the statutory duty to report to the Bank of England about concerns which related to the ability of their client to meet the criteria for authorization. However the protection of stakeholders should be paramount and have priority over the potential for a damaged relationship between auditor and client. As will be shown later on in this paper, co-operative relationships can still exist where there is mutual respect between both parties and where their standards and levels of integrity are not compromised. As a result, the non imposition of a statutory duty is unjustifiable. For the external auditor, there is always the possibility of conflict of interests occurring especially as a result of serving two masters – his client and the regulator. The reality of a situation involving “conflict of interests” occurring to an auditor during the performance of his duties may be more than or equally as probable as that of a potential damage to an auditor-client relationship. A statutory duty would however provide better accountability mechanisms than a system governed solely by self-regulation. As a result, the recommendation made by Lord Justice Bingham that the ability to report to the supervisor should be replaced by a statutory duty to do so in specified circumstances is long overdue.

REFERENCES

Beattie V, Fearnley S, Brandt R (2001) **'Behind closed doors : What company audit is really about'** Institute of Chartered Accountants in England and Wales

Beattie V., Fearnley S. August 2002 **'Auditor Independence and Non audit services: A Literature Review'**

[Godfrey J. and Langfield-Smith I 1995 'Regulatory Capture in the Globalisation of Accounting Standards' WPG 04-08](#)

House of Commons, Select Committee on Treasury, June 10 2002 **Minutes of Evidence on the inquiry into the arrangements for financial regulation of public limited companies in the United Kingdom**

Quinn B 1995 **'The Bank of England and the development of internal control systems'** Internal Controls in Banking edited by Ray Kinsella Oak Tree Press Dublin

[Singh D 2003 'The role of third parties in banking regulation and supervision' Journal of International Banking Regulation Volume 4 No 3](#)

SAS 120 Revised : **Consideration of Law and Regulations**

See SAS 620 Revised : **The Auditor's Right and Duty to report to regulators in the financial sector**

[Tomlinson H. 2004 'Brussels seeks to tighten audit rules' The Guardian March](#)

THE OPEN MARKET OPERATIONS AND THE PRICE OF THE LIQUIDITY: THE CASE OF THE CZECH REPUBLIC IN 1998 THROUGH TO 2004

Karel Bruna, University of Economics, Prague, Czech Republic

ABSTRACT

Effectiveness of actual monetary policy depends on the ability of central banks to stabilize the fluctuations of overnight interest rates around their official policy rate. The function of the stabilization mechanism needs the success in balancing between bank's demand for reserves and central bank's supply of the reserves in interbank market. I discuss main sources of temporal gaps between the demand for and the supply of the reserves and their impact on the volatility of overnight interest rates. In my theoretical explanation I stress the role of intertemporal substitution in the fluctuation of the demand for reserves during the reserve requirement period (including all market imperfections) and in some general form I discuss crucial features of central bank's targeting of overnight interest rates. In the empirical part I analyze (using descriptive and econometric analysis) the behavior of overnight interest rates in the Czech interbank market (1998-2004) in the context of excess liquidity. Except main features of the stabilization of overnight interest rates I found out also some relevant structural changes in interbank market - undershooting of non-stability of excess liquidity in interbank market and sharp decline of overnight interest rates volatility due to new possibility of intraday credit.

THE DETERMINANTS OF THE CAPITAL STRUCTURE OF FINANCIAL FIRMS IN NIGERIA: THE FINANCIAL MANAGERS' PERSPECTIVES

R.O.Salawu, Obafemi Awolowo University, Ile-Ife, Nigeria.

ABSTRACT

This paper examines the practices and determinants of the capital structure of the Nigerian listed banks. Data were gathered through questionnaires administered to the financial managers of 25 listed banks in Nigeria. Cross tabulations and Chi-square were used for data analysis. The result suggests that credit rating, volatility of earnings and cash flow, bankruptcy or near bankruptcy, financial distress, transaction costs, fees for issuing debt and financial flexibility are the important factors in choosing appropriate amount of debt. The most important factor that affects banks' choice between short and long-term debt is matching the maturity of debt with life of the asset. The study also reveals that ownership structure and management control, growth and opportunity, profitability, issuing cost and tax economics associated with debt are the major factors influencing bank's capital structure. It is therefore recommended that banks should adopt the mix source of financing and choose appropriate ownership structure and management policy.

INTRODUCTION

Lack of adequate capital has been identified as the major cause of business failure. There is no doubt that the banking sector plays a significant role in the economy of any country. In the effort to raise capital and the pursuance of optimal capital structure, banks need to adjust and mix both debt and equity strategically in order to finance their operations efficiently and effectively. This implies that banks should neither be highly geared nor lowly geared in order to maximize the value of the firm.

Also, the Central Bank of Nigeria has set the minimum capital base of N25 billion in regulating the banking industry. To meet up with this requirement, the banks must raise capital. As at December 2005, 76 banks consolidated into 25 banks and 13 banks were unable to consolidate, which resulted to their closure. Nigerian banks are still far from achieving optimal capital structure and significantly, this is at the peril of both the providers of capital and the banking industry. This study is therefore very important to help Nigerian banks decide on the appropriate mix of debt and equity that will help in achieving optimal capital structure.

The paper examines the considerable factors in deciding on the appropriate amount of equity and debt in the Nigerian banking industry and the factors influencing banks' capital structure.

LITERATURE REVIEW

Existing empirical evidence is based mainly on data from developed countries. For example, Bradley et al (1984), Kim and Sorensen (1986), Friend and Lang (1988), Titman and Wessels (1988) and Chaplinsky and Niehaus (1990) focus on United States and Japanese manufacturing corporations; Rajan and Zingales (1995) examine firms from G 7 countries; and Wald (1999) uses data from G 7 countries except Canada and Italy. Findings based on data from developing countries appeared only, in recent years, for example in Booth et.al (2001), Omet and

Mashhardive (2002), Balla and Mateus (2003); Green, Murinde and Suppakitjarak (2003); Chen (2003), Green and Tong (2004) etc.

Furthermore, corporate finance empirical research has to a certain extent, frequently disregarded financial industry. Overall, it seems that the investigation of capital structure of financial firms such as banks has been largely overlooked. Thus, there is a conspicuous gap in the empirical research on capital structure of corporate financial firms in Nigeria. Hence, the issue of determinants of capital structure of financial firms is yet to be settled at the empirical level in Nigeria given the present state of capital market.

DATA AND METHODOLOGY

Primary data was a questionnaire mainly used and was obtained through survey. It was administered to a sample of 25 financial managers giving a response rate of 100 percent. The data collected were analyzed, using cross tabulations and the Chi-square test.

RESULT

The result suggests that credit rating, volatility of earnings and cash flow, bankruptcy or near bankruptcy, financial distress, transaction costs, fees for issuing debt and financial flexibility are the important factors in choosing appropriate amount of debt. The most important factor that affects banks' choice between short and long-term debt is matching the maturity of debt with life of the asset. The study also reveals that ownership structure and management control, growth and opportunity, profitability, issuing cost and tax economics associated with debt are the major factors influencing bank's capital structure.

Hypothesis Testing

Ho: There is no significant relationship between capital structure of banks and their determinants.

H1: There is a significant relationship between capital structure of banks and their determinants.

To test this hypothesis, 12 factors were listed as likely determinants of capital structure. Respondents were to state their degree of agreement or disagreement with each statement. A non-parametric test of association based on one sample, chi-square test was employed to test the differences in the opinion of respondents on each of the possible determinants of capital structure.

Among the 12 factors listed, 7 of them were tested. They are growth opportunities, profitability, tangibility, issuing cost, tax economics associated with debt financing, risk/cost of financial distress and earnings per share. 6 out of the 7 factors were significant predictors of capital structure. In other words, there is a significant difference in the opinion of respondents with respect to 6 out of the 7 factors proposed. The probabilities associated with chi-square value for each of the factors is low ($p < 0.05$).

Table 8: Chi square distribution showing determinants of capital structure of banks

Determinants	Chi-square	d.f	p. value
1. Growth opportunity	7.760	2	0.021
2. Profitability	19.640	3	0.000
3. Tangibility	6.000	3	n.s
4. Issuing cost	10.913	4	0.012
5. Tax economics associated with debt financing.	10.800	4	0.029
6. Risk/cost of financial distress and insolvency	17.600	4	0.001
7. Earnings per share	14.400	4	0.006

Ns = Not significant

CONCLUSION

The study shows the factors affecting bank's choice between short and long-term debt. In the order of importance, they are: matching the maturity of debt with the life of assets, issuing short term debt when waiting for long term market interest rates to decline, short term borrowing to prevent the bank from undertaking risky projects, and short term borrowing to capture returns from new projects. From the study, the factors responsible for making equity issues in their order of importance are: funding a major expansion, making acquisition, and leverage reduction if market conditions are right. Also, the study shows that banks prefer to fund their operation through the mix source.

Finally, the study discovered that the following elements influence the bank's capital structure in this order of importance: ownership structure and management control, growth opportunity, profitability, size of the firm, uniqueness of the firm and its reputation, risk and cost of financial distress, earnings per share, tangibility, tax economies associated with debt financing and issuing cost.

In the light of these findings, banks should adopt the mix source of financing, that is, both internal and external source. The internal source should be retained earnings while equity should be the external source. The factors determining capital structure of banks in Nigeria are widely known to be both endogenous and exogenous. Given the pivotal roles that banks play in the nation's economy, it is expected that banks should choose and adjust their strategic mix of securities to maximize the value of the firm. This ensures that banks are not too highly or lowly geared, with respect to optimal capital structure.

REFERENCES

- Balla, A. and Mateus, C. (2003), "An Empirical Research on Capital Structure Choices", Corporate Finance Development, Faculty of Business and Economics, University of Pees.
- Booth, L., Aivazian, Demircug – Junt, A. and Maksimolic, V. (2001), "Corporate Structures in Developing Countries" to be Published in the *Journal of Finance*.
- Bradley, M., Jarrell, G. and Kim, E. H. (1984), "On the Existence of an Optimal Capital Structure: Theory and Evidence," *Journal of Finance* 39. pp. 857– 878.

Chaplinsky, S. and Niehaus, G. (1990), “The Determinants of Inside Ownership and Leverage”. University of Michigan Working Paper.

Chen, J. J. (2003), “Determinants of Capital Structure of Chinese – Listed Companies”, *Journal of Business Research*.

Friend, I. and Lang, L (1988), “An Empirical Test of the Impact of Managerial Self-interest on Corporate Capital Structure”. *Journal of Finance*, 43, pp.271-281.

Green, C. J., Murinde, V. and Suppakitjarak, J. (2003), “Corporate Financial Structure in India”. *South Asian Economic Journal*, Vol. 4, No. 2, July – December. Pp. 245 – 274.

Green, C. J. and Tong, G. (2004), “Pecking Order or Trade-off Hypothesis? Evidence on the Capital Structure of Chinese Companies. Extension of an Unpublished M.Sc. Dissertation of Guangun Tong, Department of Economics, Loughborough University.

Kim, W.S. and Sorensen, E.A. (1986), “Evidence of the Impact of the Agency Costs on Debt in Corporate Debt Policy” *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 21, pp. 131-144.

Omet, G. and Mashharawe, F. (2002), “The Capital Structure Choice in Tax Contrasting Environments: Evidence from the Jordanian, Kuwanti, Omani and Sandi Corporate Sectors.

Rajan, R. and Zingales, L. (1995), “What do We Know about Capital Structure?- Some Evidence from International Data”, *Journal of Finance*, Vol.50, pp.1421-1460.

Timan, S. and Wessels, R. (1988), “The Determinants of Capital Structure choice”, *Journal of Finance*, 43, pp. 1-19.

Wald, J. (1999), “Capital Structure with Dividend Restrictions”, *Journal of Corporate Finance*, Vol.5, No.2, pp. 193-208.

A TRADING RULE TEST USING STOCKHOLM AND U.S. CROSS-LISTED SECURITIES

Jonathan Stewart, Abilene Christian University

Terrance Jalbert, JC Investments

Karl-Johan Moritz, Copenhagen School of Business

ABSTRACT

In the event that pricing differences exist between two markets which trade identical goods, an opportunity to earn an arbitrage profit by selling short in one market and buying to offset the short position in the second market may be present. Previous research provides evidence that pricing differences sometimes exist between identical securities which are cross-listed on the Stockholm Stock Exchange and a United States Stock Exchange. In this paper, the previous literature is extended by developing and testing trading rules designed to take advantage of these previously identified pricing differences.

The data used in this study covers the period January 1998 through February 5, 2004. The data includes stock and exchange rate prices. During this time period, seventeen firms were traded on both a U.S. stock exchange and the Stockholm Stock Exchange. Complete data was available for nine of these firms. Sweden stock price data were obtained from the Stockholm exchange website. Corresponding data for U.S. exchange stock prices were obtained from Yahoo! Financial. In order to fairly compare prices, the data was adjusted for the effects of differences in share magnitude. In addition to stock prices, data on the exchange rate between the U.S. dollar and Swedish Krona was collected from the Pacific Exchange Rate Service.

The trading rules are found to produce abnormal returns both without transaction costs and when incorporating transaction costs. However, as one would expect, higher transaction costs reduce the number and magnitude of arbitrage profits. The results hold regardless of the level of the filter. Thus the results here provide additional evidence of market efficiency issues between the Stockholm and U.S. exchanges.

THE DYNAMICS OF CREATIVITY AND CULTURAL DIFFERENCES IN IT ENVIRONMENTS

Mahmoud M. Watad, William Paterson University of New Jersey
Cesar Perez-Alvarez, William Paterson University of New Jersey

ABSTRACT

This paper examines some cultural and creativity issues in the way they relate to the processes and performance of IT environments in organizations. The common belief is that new information technologies have been catalysts for cultural innovation, as well as for stimulating the development of creative solutions in organizational contexts. Additionally, literature supports the notion that creativity tends to increase in multicultural environments, as multiple frames of reference and interpretations are brought to bear in the problem-solving approach.

The study examines the dynamics of multi-cultural actors in IT environments, and considers cultural factors as part of the context of creative processes. It focuses on the interplay between cultural differences, productivity, and creativity in IT settings. One of the main findings is that the cultural differences found in IT environments, as well as the complexity of the management processes, are not unique to IT settings. However, the study found that the nature of the tasks IT people do lessens the negative impact that cultural differences have on their productivity, and that cultural diversity may positively impacts the generation of new ideas and solutions to organizational problems.

INTRODUCTION

This paper discusses cultural issues in IT environments and the impact they have on creativity and productivity. Organizational culture has been reported to affect the success or failure of IT efforts in general, and knowledge management initiatives in particular (Mason, R, 2003; Story, 2001). In a recent study on managerial perceptions of IT-based initiatives (Mason, D. 2003), culture was perceived by managers as the single most important barrier to the success of these initiatives. Leadership and the lack of awareness came in second and third places respectively. Culture is broadly defined here as the set of ideas, values, customs, and language that are shared by a large group of people (Hofstede, 1980). Specifically, the study considers organizational culture as a set of basic assumptions embedded in the organization structure about what, how, and where to produce and deliver products or services (Ford & Chan, 2003).

The research methodology is based on thirty two interviews and ten follow-ups, with IT managers from organizations in the New York-New Jersey metropolitan area. The organizations and industries were varied: IT, finance, services, and pharmaceutical. The concentration of a multicultural work force in the New York-New Jersey area makes it appropriate for the exploration of this subject. The purpose was to explore how IT units in different organizations manage cultural diversity, and how those cultural differences seem to affect both the sharing of IT-related knowledge, and the generation of creative solutions to organizational problems by IT people. The research approach is exploratory in nature and attempts to provide insight into the relationships existing among cultural diversity, creativity.

CREATIVITY, INNOVATION, AND CULTURE

The concept of creativity has become embedded in the culture of innovation that pervades organizations. In the business environment the following terms are often used interchangeably: [creative problem solving](#), innovation, [invention](#), [imagination](#), [intuition](#), [insight](#), [originality](#), and “out-of-the-box” thinking. Innovation is regarded as the introduction of new ideas, goods, services, and practices intended to be useful. As Amabile (1996) stated, all innovations begin with creative ideas. Creativity is a starting point for innovation; the first is necessary but not sufficient condition for the second. According to Amabile (1983), three components are needed to improve creativity in businesses: Expertise (technical, procedural & intellectual knowledge), Creative thinking skills (how flexibly and imaginatively people approach problems), and Motivation (especially intrinsic motivation). Whereas task motivation initiates and sustains the process, the domain-related skills determine the problem solving strategy and the decision criteria. Finally, the creativity-related skills provide control and direction to the solution development process (Couger et al, 1993).

Companies that are driven by global competition and cost-savings objectives have resorted to use either IT-based innovations and/or outsourcing to improve their performance. Both approaches have increased the level of diversity that exists in the workforce. As matter of fact, in order to cut software development costs, the IT industry has hired employees from different countries and has allowed them to work from their geographically remote locations. High-speed, private networks and intranets provide tremendous flexibility in these types of work arrangements. Management has attempted to institutionalize telework programs and virtual teams in these situations. These flexible work arrangements approaches provide companies with access to a more diverse and talented workforce, both locally and globally. Diversification of the workforce provides companies with access to different ideas, skills, and it enhances the companies’ competitive edge (Elmuti, 2001). Since creativity in organizations is influenced by factors, such as group characteristics, social and contextual influences (Woodman et al 1993), therefore, one may assume that a diverse workforce would enhance organizational creativity. To the extent that different cultural backgrounds and problem-solving styles are brought to bear on group processes, the number of novel and distinct ideas may be expected to increase and, consequently, the likelihood that novel solutions may be developed.

In order both to take advantage of a multicultural and diverse workforce, and to allow employees to perform at their full capacities, managers should promote a cultural environment that is responsive to the employees’ specific cultural needs (Elmuti, 2001). Organizations need to implement a set of multicultural communications tools to overcome language and cultural barriers. In fact, the cultural trait of not being outspoken, for example, can be remedied by a collaboration system that includes anonymous features, which are useful for ideas generation and feedback.

CULTURAL DYNAMICS IN IT SETTINGS: IMPACTS ON CREATIVITY

While a multicultural workforce is almost a necessity in the IT area, and instrumental for enhancing organizational performance, its management is somewhat problematic. Most managers are usually from the local, prevalent culture and do not possess the tools to effectively manage a multicultural force. In such instances, this study recommends that organizations must promote awareness of cultural overlaps and differences, as a way of tapping into the diversity-related advantages needed to boost organizational creativity. Workshops to promote the identification of commonalties and differences are crucial to achieving this goal. The ultimate goal should be the broadening of perspectives and approaches, thus producing a competitive advantage through the proper management of diversity in the workforce. As an IT manager with twenty years of experience working for a large service company managing or working with multicultural IT

personnel observed: “There appears to be definite patterns of behavior that seem to be attributable to different cultures. Being aware of these cultural differences enables me, as a manager, to help my employees be more creative and productive.” For details on the synergies existing in multicultural groups, see the work of Hill (Hill, 1992).

In this study IT Managers were asked to comment on the presence of diversity in their workforces, and the challenges they faced, as well as the strategies they used to manage this asset, and catapult creativity. All respondents agreed that the cultural differences they observed in their workforce were not unique to IT people or their industry. However, they stated that the nature of the IT profession (see next paragraph) does lessen the negative impacts that cultural differences may have on their productivity. The fast pace of both the IT industry and technological innovations facilitates the creation of multiple, novel ways to accomplish a specific task. This multiplicity of available approaches seems to result in an increased number of disputes regarding which approach should be selected to accomplish a task. The managers’ intervention in these instances should be aimed at promoting the non-biased consideration of the diversity these approaches encompass, and the exploration of the pros and cons to each one.

In comparison to other professionals, the apparent problems associated with cultural differences have less impact on the performance of IT personnel. This is largely due to the availability of computing languages and IT tools that may replace the need for the use of natural languages to communicate. In addition, qualifications in the IT industry are more important than race in the process of hiring people (Melymuka, 2000). As an IT analyst, who worked for different types of managers and people, quoted: “I have never noticed a difference due to ethnicity or sex. The differences are rooted more in education and experience. IT people seem to be IT people first. They share so much more in common with technology that, I believe, other issues tend to become clouded.” Another IT professional, working for a large service company, observed that it was not easy for him to work in a multicultural environment because of a difficulty in communication. However, communication in the IT industry is, to some degree, easier because of the commonality of technical skills and terminology. An IT manager, working for a midsize service company, observed that, although his IT department has greater diversity than any other group in his company, “[he] rarely asked or shared [his] personal life with the people on the IT/IS team. Culture and race played an extremely small part in [his] interactions.”

In another case, an IT manager with substantial experience in the financial industry observed that multinational financial institutions, with a reputation for being work-houses in the US, have more relaxed work environments in Europe. As he indicated, the European culture appears to dictate a more stable environment in which individuals appear to work consistently during business hours, and then break out to enjoy their social life. This is in contrast to the typical demanding US corporate culture, which forces or seduces many employees to work long hours and continue working from home. Both types of culture may affect creativity efforts in different ways. A balanced work-leisure time structure promotes intrinsic motivation more than a task-only focus and, consequently, bolsters creativity.

This study identifies three distinct profiles of employees in IT settings, all based on their cultural backgrounds. The first profile includes those who behave systematically and move ahead carefully. They are rarely inclined to push things forward by coming up with initiatives. They prefer the status quo rather than the unknown, no matter how much innovation they can derive from it. They are detail-oriented and excellent implementers. The second profile includes those employees who have many areas of interest. Their focus is too broad, so broad that it becomes an obstacle to reaching higher levels of quality. However, this group exhibits a tremendous capacity to generate new ideas. Its members are very creative and innovative. They are always looking for

new associations among existing ideas, or exploring novel realms. It is in this group where organizations can find the richest source of innovative ideas, products, and processes. The third profile includes people whose focus is on the social rather than the task-related aspects of the group processes. They obtain motivation from the social links they establish with their peer co-workers. They are great self-promoters and do just enough to get them to the next level. Given that the task domain-related issues (i.e., expertise) are not as important to them their levels of creativity tend to be minimal compared to those found in the second group.

In general, regardless of cultural background, some people may decide not to share their opinions and ideas because of fear of losing their competitiveness, fear of being wrong, or fear of being judged harshly by their fellow co-workers. Also, many people are not sure, or even aware of what they know. Managers have to encourage their employees to share their opinions, and also have to adjust their managerial style as a way to overcome their own cultural barriers and biases. As a manager with more than ten years of experience in the IT industry said: "It has been very hard over the past few years adjusting to managing multicultural IT people, especially when they are located in different countries and in a different time zone. As an example, most IT personnel in South East Asia refuse to voice their opinions and [she] has to drag information out of them at meetings." This manager has learned that she needed to, and adjusted to the nature of her multicultural work environment. She learned that if she instant-messaged her subordinates in advance, before they went "live" with a client, she would get their opinions and questions and, then, she could bring them to the client's attention. In doing so, she could get her subordinates to share their knowledge, frames of reference, and expertise, and, at the end, provide more innovative solutions to the problems they handled.

SUMMARY

IT is increasingly integrated and ingrained into the operations of organizations. As a direct consequence, IT people are expected to create additional value by enhancing existing business processes, and recommending new ones. They have been immersed in multicultural environments and exposed to levels of diversity they were not familiar with. In this new environment, they have been encouraged to share their assumptions and expertise, and asked to re-assess their problem solving strategies. All of these are pre-conditions to improved levels of creativity and innovation. However, the main question still remains: does the multiculturalism of the IT workforce foster creativity or, on the contrary, create tensions that cripple creativity?

One of the main conclusions of this study is that there appear to be patterns of behavior among IT people that are attributable to different cultural backgrounds, and that those patterns impact their performance, in general, and their creativity, in particular. While these differences have less negative impact on IT people because of the availability of additional tools, there is no conclusive evidence that these differences foster creativity. Most importantly, the study concludes that, by being aware of these cultural differences, IT managers may help their employees to be more productive and creative.

REFERENCES

Available upon request

BIOGRAPHY:

Mahmoud Watad is Associate Professor of Information Systems Management in the College of Business Administration at William Paterson University. After obtaining a B.S. in mechanical

engineering and a M.S. in materials engineering, he earned a Masters in public affairs from the University of Texas at Austin, and a Ph.D. in management from New York University. Before joining academia, he worked as director of computing resources in New York City government. Currently he is studying managers' views concerning the strategic use of IT/IS in organizations.

Cesar Perez-Alvarez, is an associate professor at William Paterson University. His research interests and publications focus on the impact of cultural differences on group creativity, knowledge management, and technology adoption. He is currently studying knowledge sharing practices, and group creativity in two different cultural settings. He has been a consultant for a number of firms in Venezuela and the U.S.A., and has taught at various universities in the U.S.A., Venezuela, and Colombia.

AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF THE IMPACT OF FIRM SIZE ON ELECTRONIC PROCUREMENT IMPLEMENTATION

Dawn H. Percy, Eastern Michigan University
Larry C. Giunipero, The Florida State University

ABSTRACT

INTRODUCTION AND PURPOSE

Researchers and supply management practitioners alike agree that the use of electronic procurement (e-procurement) has the potential to benefit firms in several areas including cost reduction, reduced cycle time, and increased customer satisfaction to name a few. As with any emerging technological application, many research opportunities exist with respect to e-procurement and the variables that impact its use. The purpose of this study is to investigate the relationship between firm size and the adoption/use of a variety of e-procurement tools.

OVERVIEW OF EXISTING LITERATURE AND HYPOTHESIS

E-procurement as defined by Giunipero and Sawchuck (2000), “comprises the actions taken by the purchasing organization to integrate Internet-based technologies into its role of managing the upstream portion of the supply chain in order to reduce costs and time and increase productivity” (p. 16). Min and Galle (2002) defined e-procurement as “business-to-business purchasing practice that utilizes electronic commerce to identify potential sources of supply, to purchase goods and services, to transfer payment, and to interact with suppliers” (p. 227). E-procurement is a subset of a broader concept referred to as information technology (IT), which the American Heritage Dictionary (2003) defines as “the development, installation, and implementation of computer systems and applications”.

While a number of organizational variables have been researched and have been found to impact the adoption of IT, Patterson, et al. (2003) note that firm size has been one of the most widely researched variables. Previous studies in the IT literature indicate as a result of their financial resources, organizational structure, and power; larger firms are more likely to adopt IT than smaller firms (e.g., Thong 1999, Grover 1993, Dewar and Dutton 1986). In addition, several studies reported in the supply chain management literature support the notion that technology adoption is impacted by firm size (e.g., Wang, et al. 2004, Zhu 2002, Daugherty, et al. 1995). Based on previous research in various disciplines, the following is hypothesized:

H1: A significant relationship will exist between firm size and the adoption of electronic procurement tools. Specifically, larger firms will be more likely to adopt/use electronic procurement tools than will smaller firms.

METHODOLOGY

The sample was drawn from members of the Institute for Supply Management (ISM), an organization composed of supply management professionals and academicians in the United States. In order to ensure diversity across industries, potential respondents were chosen from

eleven different standard industrial codes (SICs). They were: food products, paper products, chemicals, petroleum, rubber, primary metals, transportation equipment, fabricated metals, computer equipment, measuring and analyzing instruments, and electrical equipment.

The study variables were assessed via self-administered survey. Firm size was assessed by asking the respondent to indicate (in millions of US dollars) the annual revenues of his/her business unit. The set of items used to assess “electronic procurement tool use” was developed by the researchers. The survey items reflected Internet-based activities discussed in Giunipero and Sawchuck (2000). Respondents were asked if their firm used the Internet for nine different electronic procurement activities. Each item was assessed on a 5-point Likert scale (1 = strongly disagree, 5 = strongly agree).

The survey was pre-tested on a group of academicians with experience in survey design as well as a group of supply management professionals. One thousand twenty-five surveys were sent to the potential participants along with a cover letter and postage-paid envelope.

RESULTS

A total of 128 useable surveys were received, resulting in a 12.5% response rate. Seventy-eight percent of the sample was male. The respondents, which were employed in 33 different industries, had a mean of nearly 12 years of experience in the supply management function. Approximately 20% of the sample indicated that their primary line of business was manufacturing, which is rather broad and could encompass any number of specific industries. Other widely reported industries included food (12%), automotive parts (11%), petroleum/gas (10%) and telecommunications (8%). The mean dollar amount of purchases for which the respondent was responsible was \$517 million, with a range of \$1 million to \$17 billion.

Annual sales for the respondents’ business unit ranged from \$4.5 million to \$45 billion, with a mean of \$5.49 billion. Firms whose annual sales exceeded the median of \$3.5 billion were categorized as large and those with sales below the median were considered small/medium enterprises (SME).

In order to test the research hypothesis that larger firms are more likely to use e-procurement tools than smaller firms, t-tests were conducted between the large firms and SMEs for each type of e-procurement tool. The results of the t-tests appear in Table one.

Table 1: t-test for Equality of Means Large Firms vs. SMEs

We use Internet-based technologies to...		N	Mean	S.D.	Mean Difference	t	Sig.
Search for low-cost suppliers	SME	65	3.68	1.00	.05	.25	.81
	Large	62	3.63	1.19			
Visit suppliers websites	SME	66	4.00	.98	.23	1.23	.22
	Large	62	3.77	1.09			
Access on-line catalogs	SME	66	3.83	1.01	.39	2.01	.05* [▲]
	Large	62	3.44	1.22			
Place orders on suppliers' websites	SME	66	3.06	1.12	.24	1.11	.27
	Large	62	2.82	1.30			
Access e-marketplaces	SME	66	3.48	1.12	.29	1.49	.14
	Large	62	3.19	1.19			
Develop an integrated supply chain	SME	66	3.30	1.19	-.33	-2.25	.03*
	Large	62	3.63	.99			
Plan and schedule production	SME	66	2.88	1.14	-.43	-2.79	.02*
	Large	62	3.31	1.08			
Collaborate with suppliers on product design issues	SME	66	2.79	1.21	-.36	-2.24	.03*
	Large	62	3.15	1.17			
Achieve cross-functional coordination	SME	66	2.76	1.00	-.64	-6.56	p<.0001*
	Large	62	3.40	1.16			

1 = strongly disagree 5 = strongly agree

*statistically significant at $\alpha = .05$

[▲] finding not in hypothesized direction

DISCUSSION AND CONCLUSIONS

The data provided partial support for the research hypothesis. Of the nine different electronic procurement tools assessed, significant differences in use across firm size (in the hypothesized direction) were revealed in four (at $\alpha = .05$). They were: using Internet-based technologies to develop an integrated supply chain, plan and schedule production, collaborate with suppliers on product design issues, and achieve cross-functional coordination. These data provide some support for previous research indicating that larger firms are more likely to adopt supply chain management IT than smaller firms. This study extends previous supply chain management research which has typically examined one specific e-procurement application by examining a broad range of e-procurement tools across a number of different industries.

REFERENCES

American Heritage Dictionary of the English Language. Fourth edition, updated 2003. New York, NY: Houghton Mifflin.

Daugherty, P.J.; R. Germain; and C. Droge (1995) "Predicting EDI Technology Adoption in Logistics Management: The influence of Context and Structure, *Logistics and Transportation Review*, 31(4), p. 309-324.

Dewar, R.D. and J.E. Dutton (1986) "The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis," *Management Science*, (32)11, p. 1422-1433.

Giunipero, L. and C. Sawchuck (2000) E-Purchasing Plus: Changing the Way Corporations Buy, JGS Enterprise.

Grover, V. (1993) "An Empirically Derived Model for the Adoption of Customer-based Inter-organizational systems," *Decision Sciences*, 24(3), p. 603- 640.

Min, H. and W.P. Galle (2003) "E-purchasing: profiles of adopters and non-adopters," *Industrial Marketing Management*, 32 (3), p. 227-233.

Patterson, K.A.; C.M. Grimm; and T.M. Corsi (2003) "Adopting new technologies for supply chain management," *Transportation Research*, 39E(2), p. 95-121.

Thong, J.Y. (1999) "An integrated model of information systems adoption in small business," *Journal of Management Information Systems*, 15(4), p. 187-214.

Wang, Y.C.; C.Chang; and M. S.H. Heng (2004) "The levels of information technology adoption, business network, and strategic position model for evaluating supply chain integration," *Journal of Electronic Commerce Research*, 5(2), p. 85-98.

Zhu, K.K.; K.L. Kramer; and X. Sean (2002) "A cross-country study of electronic business adoption using the technology-organization-environment framework," *Proceedings of the 23rd International Conference of Information Systems*, Barcelona.

OPERATIONAL MONITORING FOR EVALUATION OF WORKFORCE PERFORMANCE USING THE BALANCED SCORECARD APPROACH

Ambe Intaker Marcus, North West University-Mafikeng Campus
W.P.J Van Rensburg, North West University-Mafikeng Campus

ABSTRACT

In most production operations, neither productivity nor machine or system efficiency is well understood or consistently measured. Considering the high running costs in operations, little attention is paid to capturing productivity related information.

Operational monitoring of workforce performance is a key concept in measuring performance. It involves day-to-day monitoring of operations, leading to the provision of goods and services. The abilities of managers and workforce, and how they are organized, trained, their day-to-day operations monitored and evaluated gives firms competitive advantages.

A survey research design was utilized in this study that included personal observation, interviews and a semi-structured questionnaire. Data from the study was analyzed using descriptive statistics to inform discussions and conclusion from the findings.

The findings suggest that there are costs of inefficiency in operations, problem areas can be identified during the process of execution of a job, changes can be introduced and monitored and workforce performance improved systematically by ensuing corporation and collaboration in operations.

Based on the findings, a balanced scorecard framework suggested to be implemented by operation managers in decision-making.

THE RISE AND FALL AND RISE AGAIN OF THE UNITED STATES IPOS

Arvin Ghosh, William Paterson University of New Jersey

ABSTRACT

Initial Public Offerings (IPOs) of securities are among the most significant phenomena in the United States stock markets in recent years. Before the 2000-2003 stock market downturn, hardly a week went by when more than a few companies did not become public, either in the organized stock exchanges or in the O-T-C market. In the technology-heavy Nasdaq (OTC) market, the role of the IPOs was crucial for its new vigor and growth where the Internet stocks supplied the key momentum. In the so-called "New Economy" in the 1990s, it was the IPO that ushered in the information technology revolution of the world.

In this paper, we have examined the rise and fall of the IPO market during 1991-2001, and the recent rise of the market again since 2004. We have examined the pricing and the financial performance of the IPOs in the U.S. during 1991-2001. Here we find that during 1996-2000, the first-day return of NYSE was 11.97%, while for the Nasdaq IPOs without Internet, it was 63.33%, and for the Internet IPOs it was a whopping 90.28%, resulting in the first-day return for all the IPOs to be 15.24%. But the one-year return for all IPOs it was a very modest 3.23%, and for the Nasdaq IPOs, it was 11.49% for that "bubble" period of the IPO history.

The regression results have shown consistently positive association between the first-day closing price and the return statistics. Asset size was significant for the longer period of time, as the asset leverage was significant for the shorter period of time. Although the debt ratios were significant in four out of six equations, the signs were not consistent. And market capitalization variable was not significant in any of the equations. But the dummy variable, differentiating the firms belonging to the NYSE and Nasdaq markets, however, was significant for the longer, not the shorter, periods of time.

Finally, the paper discusses the ten recent trends that we find since the revival of the IPO market in 2004.

IMPACTS OF RELATIONSHIP OF SUPPLY CHAIN ON CUSTOMER SATISFACTION

Chulsoo Kim, Inha University
Yon Tae Kim, Konkuk University
Chang Soo Seo, Inha University
Dae Hwan Koo, Inha University

ABSTRACT

A highly integrated supply chain among independent firms often provides higher performance, customer satisfaction and more internal efficiency, than the lower integrated. And demand chain (customer-oriented supply chain) requests strong relationships amongst the firms. In this paper, we focus our attention on the relationships between integration strategy and two other performances. The relationship between four web-based integration strategies combining supply integration and demand integration and its impacts on two performances is analyzed in manufacturing and services respectively. And we also investigate the difference between the impacts of each selected strategy of two performances: operational efficiency and customer satisfaction for two types of businesses. Data were collected from random samples of manufacturing and services from across Korea. Questionnaires were divided of two types. One is for company; the other is for its customer. Our research addresses important results as follows:

- Manufacturers and services to pursue operational efficiency or customer satisfaction are able to achieve the best performance model by adopting demand chain management integration among the integration strategies.*
- Supply integration provides better performance for manufacturers than demand integration in pursuing operational efficiency or customer satisfaction.*
- Supply integration provides better performance for services than demand integration in pursuing operational efficiency.*
- Demand integration provides better performance for services than supply integration in pursuing customer satisfaction.*
- A low integration delivers the lowest benefits to manufacturers and services.*

Application of Mathematical Programming in Optimizing the Cost for Filling Vacancies in Manpower Models

P. Mariappan , Bishop Heber College-Tiruchirappalli India

ABSTRACT

In this paper an optimization model for a manpower system is considered where in the vacancies are filled up based on promotion and recruitment. A manpower model is constructed based on the mapping manpower system with an appropriate Transportation Model. Numerical illustration and its analysis is discussed.

INTRODUCTION

Mehlmann[1], Steliosh Zanakis and Martin W. Maret [7], Marshall [3] and others have discussed the problem of filling vacancies by using promotion or by direct recruitment. Cost optimization models based on filling vacancies were developed by Goh et al [2], Prince [6], Poornachandra Rao [5], Subramanian [8] and Srinivasan [9]. Also cost optimization model for filling the vacancies using promotion and recruitment by mapping a manpower system to a queuing system [two server model] was carried out by Mariappan [10].

In this paper a cost optimization structure is studied for filling the vacancies using promotion and recruitment by mapping a manpower system to a Transportation Model and the solution procedure is advocated with the help of Integer Programming application. I have presented this study in different stages like mapping, assumptions and notations, structure of the recruitment model, solution procedure, and outcome of the mathematical model. A numerical example is also discussed. Finally, the overall conclusion is presented.

MAPPING

Assume that the vacancies raised in an organization in a grade are going to be filled using promotion and recruitment. The actual problem of filling the vacancies by optimizing the cost of filling the same can be studied using the Transportation model with the proper mapping. The same is presented in the following Table: 1

Table:1

Manpower system's characteristics	Transportation Model's characteristics
Different Grades	Different Origin's and Destinations
The admissible number of vacancies	Capacity of the origin
Arising of vacancies	Demand of the destination
Recruitment cost	Transportation cost

Assumptions and Notations

Notations

i	:	number of grades, $i = 1, 2, \dots, [n-1]$
j	:	number of grades, $j = 2, \dots, n$
n	:	finite positive integers
$p_{i[i+1]}$	:	cost of promotion to promote one person from i^{th} grade to the $[i+1]^{\text{th}}$ grade
r_{ij}	:	cost of recruitment of i^{th} grade person in to the j^{th} grade
S_i	:	admissible number of vacancies
D_j	:	number of vacancies arising
X_{ij}	:	number of i^{th} grade persons recruited in the j^{th} grade
$A_{i[i+1]}$	:	fixed number of i^{th} grade persons promoted to the next grade

Assumptions

1. In each grade a fixed number of vacancies must be filled by means of promotion and the rest to be filled by direct recruitment.
2. Promotion is possible only with the subsequent grades.
3. The cost of promotion and recruitment is fixed.
4. The recruitment can be made from any grade to the higher grades.
5. The values of $p_{i[i+1]}$'s, r_{ij} 's, S_i 's and D_j 's are known and fixed constant for all $i = 1, 2, \dots, n-1$ and $j = i+1, \dots, n$
6. The total supply should be equal to the total demand. i.e., $\sum_{j=2}^n D_j = \sum_{i=1}^{n-1} S_i$

STRUCTURE OF THE RECRUITMENT MODEL

Consider the decision making situation where in which the decision maker has to decide with the available work force in and out of the organization to match with the existing vacancies in the organization in such a way to optimize the cost of filling the vacancies. This situation is represented in the following Table:2. The current situation requires a decision to be made in order to fill the existing vacancies in such a way that the total cost of filling the vacancies is minimized. . This decision making situation can be transferred into a Mathematical Model called Integer Programming Model.

Table: 2

Grades \ Grades	G ₂	G ₃		...	G _n	Supply
G ₁	A ₁₂ [p ₁₂] X ₁₂ [r ₁₂]	X ₁₃ [r ₁₃]			X _{1n} [r _{1n}]	S ₁
G ₂	-	A ₂₃ [p ₂₃] X ₂₃ [r ₂₃]			X _{2n} [r _{2n}]	S ₂
.....				...		...
.....				...		...
G _{n-1}	-	-	-	-	X _{[n-1]n} [r _{[n-1]n}]	S _{n-1}
Demand	D ₂	D ₃	...		D _n	$\sum_{j=2}^n D_j = \sum_{i=1}^{n-1} S_i$

$$\text{Minimize } Z = \sum_{i=1}^{n-1} A_{i(i+1)} * p_{i(i+1)} + \sum_{i=1}^{n-1} \sum_{j=i+1}^n r_{ij} * X_{ij}$$

Subject to the Constraints

$$\sum_{j=i+1}^n X_{ij} = S_i - A_{i(i+1)} ; \quad \text{for all } i = 1, 2, \dots, [n-1]$$

$$\sum_{i=1}^{j-1} X_{ij} = D_j - A_{(j-1)j} ; \quad \text{for all } j = 2, \dots, n$$

$$X_{ij} \geq 0 \text{ and Integers; for all } i = 1, 2, \dots, [n-1] \text{ and for all } j = 2, \dots, n$$

SOLUTION PROCEDURE

Depending on the formulated model, packages are available for solving Integer Programming Models. Examples of these are Linear Interactive and Discrete Optimizer [LINDO], General Integer and non-Linear Optimizer [GINO], Optimizer Software Library [OSL] and TORA. Results of the models will yield a solution, which can be implemented.

OUTCOME OF THE MATHEMATICAL MODEL

Based on the final optimum solution, one can decide easily, the way in which the number of vacancies is to be filled in various grades with minimum cost. In the next section, an example to demonstrate the utility of the Mathematical Programming approach is presented.

NUMERICAL EXAMPLE

To explain the above structured model, let us consider a situation in which an organization has four different grades. The vacancies, the costs for filling the vacancies and the number of fixed vacancies to be filled with promotion or recruitment are given in the following Table 3:

Table: 3

Grades \ Grades	G ₂	G ₃	G ₄	Supply
G ₁	A ₁₂ [p ₁₂] 2 [\$ 100] X ₁₂ [r ₁₂] \$ 200	X ₁₃ [r ₁₃] \$ 250	X ₁₄ [r ₁₄] \$ 275	S ₁ 4
G ₂	-	A ₂₃ [p ₂₃] 1 [\$ 110] X ₂₃ [r ₂₃] \$ 300	X ₂₄ [r ₂₄] 1 [\$ 120]	S ₂ 4
G ₃	-	-	A ₃₄ [p ₃₄] 1 [\$ 120] X ₃₄ [r ₃₄] \$ 300	S ₃ 2
Demand	D ₂ 3	D ₃ 4	D ₄ 3	10

This situation can be represented as

$$\text{Minimize } Z = [\$ 200 + \$ 110 + \$ 120] + 200 X_{12} + 250 X_{13} + 275 X_{14} + 300 X_{23} + 325 X_{24} + 300 X_{34}$$

Subject to the condition

$$X_{12} + X_{13} + X_{14} = 2$$

$$X_{23} + X_{24} = 3$$

$$X_{34} = 2$$

$$X_{12} = 1$$

$$X_{13} + X_{23} = 3$$

$$X_{14} + X_{24} + X_{34} = 2$$

$$X_{ij} \geq 0 \text{ and Integers } [i = 1,2,3 \text{ and } j = 2,3,4]$$

The optimum solution got by using the package TORA is presented.

X_{12}	= 1
X_{13}	= 0
X_{14}	= 1
X_{23}	= 3
X_{24}	= 0
X_{34}	= 1

The fixed cost for promotion is \$ 430.

The optimum cost for recruitment is \$ 1675.

The optimum cost for filling the vacancies is \$ 2105.

CONCLUSION

In any organization filling up of the vacancies by means of promotion and recruitment involves cost. Hence this cost must be minimized. The model that I have presented here facilitates cost minimization. This model can be effectively utilized by manpower planner to develop policies that are optimal in some sense.

REFERENCES

Alexander Mehlmann (1980) "An approach to optimal recruitment of Transition Strategies for Manpower Systems using Dynamic Programming," *J. Opl. Res. Soc.*, Vol. 31, 1009 - 1015.

Goh, Teo (1987) "Optimal Planning of Manpower Training Programmes," *OPSEARCH*, Vol. 24, 241-247.

Marshall (1977) "Efficient Computation and long range optimization applications, using a two state characteristics Markov Type Manpower model in : Manpower planning and organization Design," Plenum Press, New., 319 – 330.

Medhi (2003) "Stochastic Models in Queuing Theory," 2nd Edition. Academic Press.

Poornachandra Rao (1990) "A Dynamic Programming Approach to determine Optimal Manpower Recruitment Policies," *J. Opl. Res. Soc.*, Vol. 41, (10), 983 – 998.

Price (1978) "Solving Goal –Programming Manpower Models using Advanced Network Codes," *J. Opl. Res. Soc.*, Vol. 29, 1231 - 1239.

Stelios, Zanekis, Maret (1981) "A Markovian Goal Programming Approach to aggregate Manpower Planning," *J. Opl. Res. Soc.*, Vol. 32, 55 – 63.

Subramanian (1996) "Optimum promotion rate in a Manpower Model," *In. J. Man & Sys.*, Vol. 12, (2), 179 – 184.

Srinivasan, Kasturri (2004) "Optimum Cost for filling vacancies in Manpower models," *Proceedings of the National Conference in Applied Mathematics*, Department of Mathematics and Computer Applications, PSG College, Coimbatore. 115-120.

Mariappan (2006) "Optimum Cost for filling vacancies in Manpower Models," Accepted for presentation and publication in the *International Conference on Business and Information* to be held at Singapore, 12th – 14th JULY 2006.

CO-OPETITION AND STRATEGIC BUSINESS ALLIANCES IN TELECOMMUNICATIONS

Raymond Cairo, London School of Economics

ABSTRACT

As a relatively new phenomenon compared to other ways of executing an international strategy, Strategic Business Alliances (SBAs) lack the theoretical support that most of their longer-established counterparts enjoy. Yet, the widespread use of SBAs in a large number of manufacturing and service sectors necessitates the development of a theoretical foundation. The main aim of this paper is to demonstrate the suitability of an established theoretical framework in strategic management literature. In doing so we hope to present a prospective direction that allows us to move away from the current apparent struggle for new theoretical paradigms that can adequately cover the idiosyncrasies (competing while co-operating and trust versus prudence) of the SBA phenomenon.

Nalebuff and Brandenburger's game theoretical "Co-opetition" has found wide acclaim as a theory that allows for applicability of game theory to strategic issues of business. Whilst the authors had a much wider focus than the specialised subject of SBAs in mind when they developed their theory, we argue that Co-opetition can be an extremely suitable theory to assess deciding developments with regard to a specific phenomenon as SBAs. The theory includes the practical framework PARTS. Formed by the separate, yet highly interlinked elements Players, Added Value, Rules, Tactics and Scope, Nalebuff and Brandenburger have provided us with a workable tool that can be manipulated to serve our purpose of applying Co-opetition to our cases. These cases consist of three European telecommunication service providers: BT from the UK, Deutsche Telekom from Germany and Spain's Telefónica de España. Our empirical analysis of the major telecommunication SBAs in the 1990s and early part of this decade does not only provide an overview of the most prominent alliance activities surrounding those three case companies over the surveyed period but it also serves as input to assess Co-opetition's suitability as a theoretical framework on developments related to SBAs. That input will then enable us to assess Nalebuff and Brandenburger's theory and draw conclusions regarding the suitability of their theory as an appropriate vehicle to explain developments that we witnessed in our cases.

IMPACT OF PRIVATE COLLEGE MERGERS ON TEACHERS' JOB SATISFACTION AND ITS POLICY IMPLICATIONS

Prabir Das, MARA University of Technology

ABSTRACT

Liberalization and democratization of higher education has resulted in increased access to higher education. Many took the opportunity to set up institutions of higher learning but found the going tough. From a high of 750 institutions in 2000 the number has dwindled to 400 in 2005. Competition from public institutions, lengthy and stricter accreditation process, high regulatory fees, high cost of providing private education, dwindling student population and lack of qualified staff have been identified as causes.

These private institutions compete among themselves, as well as with public universities and institutions for the same market share. As a result many of these colleges have small enrolments and are in a tight financial situation. Many went out of business while others had to merge to survive.

Teachers, instructors, lecturers or academics are the ones directly affected by the health of the organization. Their support and acceptance of the merger exercise is important in securing the objectives behind the merger. For the merger to be successful college mergers must have a positive impact on teacher morale or satisfaction.

The purpose of the study is to examine the extent of teachers' job satisfaction as a result of college mergers. The study involved 60 teachers from ten private colleges. Teachers were surveyed to obtain their opinions about a number of factors identified as components of job satisfaction. Survey technique was used for the purpose of this study. The questionnaire was designed based on Herzberg's Theory and to seek opinions on a range of questions affecting them before and after the merger of their colleges. A five point Likert Scale was used to measure responses. The responses were combined into three levels of satisfaction: satisfied, moderate satisfaction and dissatisfied. The results obtained from the questionnaires were tabulated using the Statistical Package for Social Sciences. Teachers were also asked to list according to priority 5 items that weaken job satisfaction

The study showed that before the merger the following items were identified as giving satisfaction: job enhances knowledge, job suitable as a career, job involves low safety risk, job requires creativity, job suitable with competence, job allows meeting and interacting with others, friendly work place, work environment that promotes mutual respect, and low risk of losing job. After the merger the items identified were salary commensurate with qualification, job involves low safety risk, job allows meeting and interacting with others, job enhances knowledge, job allows mutual exchange of ideas with colleagues and suitable and sufficient work equipments.

The causes of dissatisfaction before the merger were inadequate increase in salary with job performance, salary not commensurate with work-load, job provides no opportunities for career advancement, and practice of favoritism and discrimination at work place. After the merger the following factors, in addition to those mentioned earlier, were identified as causing dissatisfaction: job well done does not get recognition in the form of appreciation or rewards, given new responsibility without promise of career development, lack of good information or flow

of communication, head does not practice participative consultation with staff, head is not concerned with the welfare of staff, risk of losing job and job not suitable with competence.

More reasons for dissatisfaction were given after the merger. The main items that weaken job satisfaction are lack of recognition, lack of career development and advancement, lack of communication, lack of support from top management, poor work environment, heavy workload, inadequate facilities, inadequate salary and lack of rewards.

Teachers view recognition and career advancement as important to their job satisfaction. The factors identified matches closely with the findings.

Decision makers must be aware of the implications of a merger on teachers' job satisfaction. Dissatisfied teachers will have serious consequences on student performance and achievement

Another implication is cost. This problem can be overcome through collaboration arrangements, speeding up accreditation, reducing the cost of regulation, a level playing field and an ethical framework in pursuit of quality education.

REFERENCES

Buono, A.F. & Bowditch, J.L. (1989). *The human side of mergers and acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass

Cotton, Kathleen (1998). *School size, school climate and student performance*. Portland: SIRS

Abdullah Ahmad Badawi: Logical for Collge to Merge. (2000, March 18). *Star*, p.4

Further Education Council of Wales (June, 1998). *Mergers between further education institutions*. Cardiff: Department of Education

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley

Jensen, M.C. (1993). *Bank takeover: their causes and consequences*. Cambridge, Mass.: Basil Blackwell

Lee, J.B. & Merisotis, J.P. (1990). *Proprietary schools: programs, policies and prospects*. Washington D.C. Association for the Study of Higher Education

Levinson, H. (1970). *A psychologist diagnosis of a merger failure*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Litt, M.D. & Turk, D.C. (1985). Sources of stress and dissatisfaction in experienced high school teachers. *Journal of Educational Research*, 78, 178-185.

Mendel, P.C. (1987). *An investigation of factors that influence teacher morale and satisfaction, and work conditions*. Doctoral dissertation. Eugene, Oregon: Division of Education Policy and Management, University of Oregon.

Reddyk, Mary (1997). *Report on school division amalgamation in Saskatchewan*. Saskatoon: SSTA Research Center

Sergiovanni, T.J. (1966). Investigation of factors which affect job satisfaction and job dissatisfaction of teachers. *Dissertation Abstracts*, 28, 2966A.

Teacher Competency (1996). Wellington: New Zealand Teachers' Certification Board.

Washington, R (1976). Positive teacher morale: the principal's responsibility. *NASSP Bulletin*, 60 (399), p 4-6.

Zhao, Fang. (1998). *A remarkable move of restructuring: Chinese higher education*. Education Policy Analysis Archives. [On-line].
Available: <http://olam.ed.asu/epaa/von5.html>.

LATIN AMERICAN PREFERENTIAL TRADE AGREEMENTS AND THEIR EFFECTS ON TRADE

E.M. Ekanayake, Bethune-Cookman College

Mihalis Halkides, Bethune-Cookman College

Robin Rance, Bethune-Cookman College

Bala Veeramacheni, State University of New York at Farmingdale

ABSTRACT

This paper analyzes the major preferential trade agreements (PTAs) in Latin America and their effects on intra-regional trade flows using annual trade data for the period 1980-2005. The paper uses a gravity model augmented with several sets of dummy variables to estimate the effect of various PTAs such as the Central American Common Market (CACM), the Andean Pact or Andean Community (AC), and the Southern Cone Common Market (Mercosur) on trade flows within and across membership groupings as well as the effect of PTAs on members' trade with other Latin American countries. The results of the analysis will shed some light on whether the proposed free trade area of the Americas (FTAA) is beneficial or not beneficial for Latin American countries.

LEAD, LAG, AND IMMEDIATE RELATIONSHIPS BETWEEN THE RATE OF CHANGE OF THE FEDERAL RESERVE FUNDS RATE AND THE EQUITY MARKETS

Robin Rance, Bethune-Cookman College
E.M. Ekanayake, Bethune-Cookman College
Mihalis Halkides, Bethune-Cookman College

ABSTRACT

This paper analyzes the impact of changes in federal funds rate on national equity prices, with the objectives both of measuring the average reaction of the stock market and also of understanding the economic sources of that reaction. Open market operations are the Federal Reserve Bank's principal tool for implementing monetary policy. The Federal Reserve's objective for open market operations has varied over the years, but during the 1980's the focus gradually shifted toward attaining a specified level of the federal funds rate. The state of the economy impacts heavily on the profit making capability of companies and hence the stock price of publicly traded companies. The goal of this project is to determine if there is any relationship between changes in the federal funds rate and national equity prices and, if so, to what degree.

The time period for review will be the tenure of the former influential Federal Reserve chairman, Alan Greenspan, who will have served from late 1987 to January 31, 2006. The data sets to be analyzed are the daily federal funds rate for this nearly eighteen year time period, the daily Dow Jones Industrial Average, the daily Standard & Poor's 500, and the daily NASDAQ Composite index. These three indexes encompass large capitalized stocks, mid capitalized stocks, and technology stocks and are representative of all stocks traded on the American stock exchanges.

The analysis employs a variety of correlation statistics to determine if there is a relationship between changes in the federal funds rate and changes in a major stock market index on a current-time, lead, or lag basis. In addition, an event study analysis is also employed. Although other researchers have investigated these relationships, there has been no research on the effect of Greenspan's tenure on the variables, and more importantly, there has not been any research on the lead and/or lag component or any attempt to establish a relationship by varying the lead/lag time periods.

TESTS OF STATIONARITY AND CO-INTEGRATION OF HEALTH CARE EXPENDITURE AND GROSS DOMESTIC PRODUCT: AN APPLICATION TO TURKEY

Halil Kıymaz, Rollins College
Yasemin Akbulut, Ankara University
Ahmet Demir, Development Bank of Turkey, Inc.

ABSTRACT

Tests of Stationarity and Co-integration of Health Care Expenditure and Gross Domestic Product: An Application to Turkey

The determinant of health expenditure is still a focus of attention from researchers and policymakers. Most previous studies show that there is a positive correlation between gross domestic product of a country and the health care expenditure. This paper examines the long-run relationship among the per capita private, public, and total health care expenditure and per capita gross domestic product and population growth for Turkey. The study employs a multivariate co-integration technique proposed by Johansen. In addition to gross national product, the growth rate population is used as a factor determining health care expenditure. Empirical findings indicate that all series are integrated of order one, $I(1)$. The Johansen method provides some evidence of multivariate co-integrating vector among the health care expenditure and gross domestic product and population growth. There is statistically significant bivariate co-integrating relationship between the private health expenditure and gross national product. The income elasticity of health care expenditure is also estimated to be greater than one, indicating that health care expenditure is a luxury good in Turkey.

COMPUTER CONFERENCING: CAN IT DEVELOP CRITICAL THINKING SKILLS?

Irene M. Herremans, University of Calgary
Rookmin Maharaj, University of Calgary

ABSTRACT

Computer conferencing, a type of e-learning, has been touted as a teaching method for developing critical thinking skills. This study assesses the extent to which this method is perceived useful by students for increasing both the effectiveness and the efficiency of their learning.

INTRODUCTION

Technology has become an integral part of our lives as students, professionals, and business people, however, students may not see the efficacy in using the technology to advance their educational goals. Therefore, it is important for educators to understand that the fundamental goal "to incorporate technology into courses, should be to enhance the course structure, support sound pedagogical aims, and be meaningful and beneficial to students" (Anderson, 1995 - 1996). However, there is often a lack of reliable, disciplined research necessary to make informed decisions about how technology best helps to fulfill learning objectives (Budd, 2002; Chatterton, pers.comm., 2005; Garrison, pers. comm., 2004; Phipps & Merisotis, 1999). Computer Conferencing (CC) is defined as "the exchange of messages among a group of participants by means of networked computers, for the purpose of discussing a topic of mutual interest" (Gunawardens, Lowe & Anderson, 1997, p. 397).

The scope of this research is limited to the use of CC in a blended-learning situation in which students have regular face-to-face class sessions, supplemented with course management software. The course management software used for this learning activity is a commercially available software package/environment called Blackboard (Bb). Bb's features for on-line discussion forums were used in conjunction with traditional classroom sessions in three courses: one MBA graduate-level (Managerial Accounting) and two undergraduate-level (Managerial Control Systems), on such topics as corporate governance and dual class shares. Although CC was carried out in two different courses, the topics for the CC exercise were similar in the graduate and undergraduate courses. CC was used when students were required, twice during each course, to apply concepts learned in the course to a controversial issue. The controversial issue, along with instructions and some preliminary reading material on the issue, was posted electronically to a space where pre-assigned small groups of students were placed in a virtual experiential learning situation.

The students understood that the computer conferencing assignments were primarily focused on the application, analysis, synthesis, and evaluation levels of learning.

OBJECTIVES

The objectives of this ongoing research are two-fold. The first objective was to analyze the students' perceptions of this exercise to determine if CC is an effective tool for developing higher level learning skills. The second objective was to determine which characteristics of the activity provided a positive experience for the learning. We felt that a better understanding of what

variables may motivate students to use CC again for group assignments would be a valuable tool to be used by academe.

FINDINGS

We developed two equations: one to predict if CC would be used again for group assignments and one to predict if CC would enhance critical thinking skills. This equation, when used for predicting future use of CC, resulted in higher predictability. These results most likely occurred because the questions on the survey did not delve deeply enough into the aspects of critical thinking skills or that students were unsure of exactly what critical thinking involved. A closer look at the analysis of Factor 1 (efficiency and effectiveness of the learning process) does suggest that technology can be useful in creating effective communities of learning.

Based on our data had there been difficulties with the technology or unclear learning objectives, the researchers speculate that these variables could have become significant. Therefore, we can suggest that, at minimum, clear objectives and criteria for the e-learning assignment must be provided. As well, the technology should be easy to use and not an obstacle in the learning process. Students generally agreed that CC allowed for fuller participation by group members, more cooperation, fluid communication, and flexibility as to time for doing the assignment. Flexibility, enhancement of critical thinking skills, efficiency of time and resources, and fuller group participation were still significant but of lesser importance.

From the data collected we feel it is important that educators also remember to assess the specific circumstances and context within which learners learn. Different generations have different levels of comfort with technology. Therefore, technology will have different effects and impacts on students learning styles and students relationships with other learners. The demographics for learners returning to the classroom are ever changing. As educators, we deal with a variety of students with different backgrounds and experiences in technology (Oblinger, 2003). Traditional students no longer make up the majority in American higher education (Twigg, 1992); therefore, relying on only a single or dominant learning method may not be appropriate for all learners. We need to know how to provide these emerging technologies in robust, reliable and accessible ways (reliable infrastructure) with appropriate and accessible support for our learners so that our teaching methods are appropriately flexible to support our students' needs and their preferences for addressing those needs.

CONCLUSION

Since this study (ongoing) comprise a relatively small population we recommend further studies about the variables that may help students in their critical thinking skills (the application, analysis, synthesis, and evaluation levels) that we believe would be a valuable tool to be used by academe.

REFERENCES

- Bloom, B. S. (1956) *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals*. New York, NY: McKay.
- Brouwer, P. (1996) Hold on a Minute Here: What Happened to Critical Thinking in the Information Age? *Journal of Educational Technology Systems*. 25(2) 189-197.

- Budd, J. W. (2002) Teaching labor relations: Opportunities and challenges of using technology. *Journal of Labor Research*. 23(3) 355-374.
- Carnevale, A. P. (1991) *America and the New Economy: How the New Competitive Standards are Radically Changing American Workplaces*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P. & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management Science*. 35(8) 982-1003.
- DeBard, R. & Guidera, S. (1999/2000) Adapting asynchronous communication to meet the seven principles of effective teaching. *Journal of Educational Technology Systems*. 28(3) 219-230.
- Dziuban, C., Moskal, P. & Hartman, J. (2005) Higher education, blended learning and the generations: Knowledge is power—no more. In Bourne, J. and Moore, J. C. (editors.) *Elements of Quality Online Education: Engaging Communities, Volume 6 in the Sloan-C Series*. Needham, MA: Sloan-C.
- Elder, L & Paul, R. (2005) *A Miniature Guide to The Foundations of Analytic Thinking*. Second Edition. Foundation for Critical Thinking. Dillon Beach, CA.
- Fishbein, M. & Ajzen I. (1975) *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Garrison, D.R. & Anderson T. (2003) *E-Learning in the 21st Century: A Framework for Research and Practice*. London and New York: RoutledgeFalmer.
- Garrison, D.R. & Anderson T. (2003) *E-Learning in the 21st Century: A Framework for Research and Practice*. London and New York: RoutledgeFalmer.
- Gilbert, L., & Moore, D.R. (1998). Building interactivity into web courses: Tools for social and instructional interaction. *Educational Technology*, 38 (3), 29-35.
- Gunawardena, C.N. (1991). Collaborative learning and group dynamics in computer-mediated communication networks. In *Research Monograph No. 9 of the Second American Symposium on Research in Distance Education*, ed. M.G. Moore, 14-24. University Park, PA: American Center for the study of Distance Education.
- Gunawardena, C.N., Lowe, C., & Anderson, T. (1997). Interaction Analysis of a Global on-line Debate and the Development of a Constructivist Interaction Analysis Model for Computer Conferencing. *Journal of Educational Computing Research*, 17 (4), 395-429.
- Henri, F. (1992). Computer Conferencing and Content Analysis. In A. Kaye (Ed.), *Collaborative Learning Through Computer Conferencing: The Najadeen Papers*. Berlin: Springer-Verlag, 117-136.
- Kanuka, H. (2002) A principled approach to facilitating distance education: the Internet, higher education and higher levels of learning. *Journal of Distance Education*. 17(2) 70-86.
- Kanuka, H. & Garrison, R. D. (2004). Cognitive presence in online learning. *Journal of Computing in Higher Education*. 15(2) 21-39.

- Mason, R. (1991). Methodologies for evaluating applications of computer conferencing, in *Collaborative Learning Through Computer Conferencing*, ed. A.R. Kaye., Heidelberg: Springer-Verlag.
- Moore, M. G. (1989). Three types of interaction. *The American Journal of Distance Education*, 3(2), 1-6.
- Moore, M.G. (2002). Editorial. What does research say about the learners using computer-mediated communication in distance learning? *The American Journal of Distance Education*. 16 (2), 61-64.
- Oblinger, D. (2003, Jul/Aug) Boomers & Gen-Xers Millennials: Understanding the new students. *EDUCAUSE Review*. 38(4) 37-47.
- Owston, R. D. (1997) The World Wide Web: a technology to enhance teaching and learning? *Educational Researcher*. 26(2) 27-33.
- Paul, R. & Elder, L. (2004) *The Miniature Guide to Critical Thinking Concepts & Tools*. Fourth Edition. Foundations for Critical Thinking: Dillon Beach, CA.
- Phipps, R. A. & Merisotis, J. (1999, April) *What's the Difference. A Review of Contemporary Research on the Effectiveness of Distance Learning in Higher Education*. Washington DC. The Institute for Higher Education Policy. Prepared for American Federation of Teachers and National Education Association.
- Powers, S., Mitchell, J. Student Perceptions and Performance in the Virtual Classroom Environment, Paper presented at the *Annual Meeting of the American Educational Research Association* (Chicago, IL, March 1997).
- Roblyer M.D. & Ekhaml, L. (Summer 2000). How interactive are your distance courses? A rubric for assessing interaction in distance learning. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 3 (2). Retrieved February, 2004, from <http://www.westga.edu/%7Edistance/roblyer32.html>
- Rowley, D. J., Lujan, H.D. & Dolence, M. D. (1998) *Strategic Choices for the Academy*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Sawyer, J. (1997). Interweaving Face-to face student contact with an on-line presentation format. Paper contributed to the *Teaching in the Community Colleges Online Conference*, 'Trends and Issues In Online Instruction' (2nd, Kapiolani Community College, April 1-3 1997).
- Twigg, C. A. (2004) Improving learning and reducing costs: lessons learned from Round II of the Pew Grant program in course redesign. *The Learning MarketSpace*.
- Twigg, C. A. (1992) Improving productivity in higher education – The need for a paradigm shift. CAUSE/EFFECT 15(2). Retrieved on November 24, 2004, from <http://www.educause.edu/ir/library/text/cem9227.txt>
- Wagner, E. D. (1994). In support of a functional definition of interaction. *The American Journal of Distance Education*, 8(2), 6-26.

Wagner, E. D. (1997). In support of a functional definition of interaction. *New Directions for Teaching and Learning*, 71, 19-26.

Zemsky, R. & Massy, W. (2004, June) *Thwarted Innovation: What Happened to E-learning and Why*. A Final Report for The Weatherstation Project of The Learning Alliance at the University of Pennsylvania in cooperation with the Thomson Corporation. Retrieved January 3, 2005 from <http://www.irhe.upenn.edu/>

BIOGRAPHY

Dr. Irene M. Herremans holds a position as associate professor at the Haskayne School of Business and as an adjunct professor in Environmental Design at the University of Calgary. Her research interests focus on management and environmental control systems, environmental performance, ethical decision-making, international business, intellectual capital, and performance evaluation. She has won several awards for her research work. Her research has been published in many academic and practitioner journals.

Rookmin Maharaj is a graduate student at the University of Calgary, currently working on a thesis project that integrates the disciplines of Political Science, Education, and Business in the area of corporate governance. Her past educational background includes a Master of Education and a Bachelor of Commerce in Operations Management, both from the University of Calgary. She has worked in the energy industry in Alberta for over fifteen years and as a Productivity Consultant at R.M. Consulting Services Ltd., for the past seven years.

VIEW FROM THE TOP: WHAT DIRECTORS SAY ABOUT BOARD PROCESS

Rookmin Maharaj, University of Calgary
Irene M. Herremans, University of Calgary

ABSTRACT

Research on the role of the Board of Directors and board reform has focused on board composition, board structure and board independence and its effects on monitoring of the CEO. However, attention to board process (a component of the informal system which includes knowledge, motivation, and transmission channels) has not been thoroughly understood nor researched. Based on 20 semi-structured interviews with members of corporate boards and CEOs, we take a bird's eye view from the top as to what is really happening inside the boardroom. Our analysis offers three critical goals which all boards should endeavour to accomplish.

INTRODUCTION

The board of directors is responsible for the overall well-being of the corporation and has the legal authority to supervise management. The board is expected to act honestly, and in good faith with the interests of the corporation and its stakeholders in mind. This is referred to as the fiduciary duty of the board of directors.

This research will investigate more thoroughly the informal system or the process that happens among members of Boards of Directors in governing the corporation. This research will also present the findings of original interviews conducted with board directors and will provide their ideas and statements about board process. The main focus of this research, therefore, is on presenting primary data on the informal system and the process of decision-making on boards.

BOARD PROCESS AND THE INFORMAL SYSTEM

Board process refers to the way in which the board members interact, lead, develop norms, and make decisions (Huse, 2005). In this research board process is seen to be a crucial element in the informal system. The informal system in this paper focuses on *how* these formal systems are embedded and translated within and throughout an organization. The informal system goes beyond the superficial adherence to the formal system (rules and regulations) and looks at three major characteristics: 1) the actual depth and breadth of knowledge of the directors; 2) the motivation, level of engagement and questioning of board members; 3) board members' ability to interact or transmission channels of board members (Lindsay, Chadee, Mattsson, Johnston and Millett, 2003; Gupta and Govindarajan, 2000; Zahra and Pearce, 1989). As suggested by many researchers, “*board process* is usually neglected when boards are being put together” (Finkelstein and Mooney, 2003; also Johnson, Daily and Ellstrand, 1996). However, the experience, and personal attributes of the individuals comprising the board and the decision making process of the board (behaviour), which have been neglected by regulations and academics alike, can make a tremendous contribution to effective corporate governance (Hansell, 2003).

METHODOLOGY

Based on 20 semi-structured interviews with board chairs, members of corporate boards, CEOs, and upper/executive management in 12 companies, we take a bird's eye view from the top as to what is really going on inside the boardroom. Subsequently, three objectives that are required for effective decision-making were developed about (1) knowledge, (2) motivation, (3) transmission channels/internal control. Our analysis offers three critical objectives which all boards should endeavour to accomplish.

CONCLUSION

This paper suggests that effective corporate governance may be associated with more than the reparation of internal controls or following the checklist approach to rules and regulations. Sound values and philosophical statements that are diligently translated throughout an organization may also be an effective means of governance and may enhance a corporation's overall viability. Composition should not simply refer to 'who' the board members are, but to the calibre and knowledge base of each member, their learning capabilities and how they interact with each other, with management and with other stakeholders. Structure should not focus solely on the number of directors and size of the board but should be reflective of how knowledge is used on the board, how board members are chosen, and what competencies they possess.

REFERENCES

- Argyris, C. (1991) "Teaching Smart People How to Learn", *Harvard Business Review*, vol. 4(2), p. 4-15.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978) *Organizational Learning*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Atkinson, J. W. (1958). *Motives in Fantasy, Action and Society*. Princeton: Van Nostrand.
- Bart, C. (2004) "The governance role of the board in corporate strategy: an initial progress report", *International Journal Business Governance and Ethics*, vol. 1(2/3), p.111-125.
- Baysinger, B.D., & Butler, H.N. (1985) "Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition", *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 1 (1), Spring, p. 1001-124.
- Berg, S.V. & Smith, S.K. (1978) "CEO and Board Chairman: A Quantitative Study of Dual v. Unitary Board Leadership", *Directors and Boards*, vol.3, p. 34-49.
- Bhagat, S. & Black, B. (2002). "The non-correlation between board independence and long-term firm performance", *Journal of Corporation Law*, vol. 27(2), p. 231-273.
- Cantor, P. (2004) "Board performance: a three-legged stool", *Ivey Business Journal*.
- Chaganti, R.S., Mahajan, V., & Sharma, S. (1985) "Corporate board size, composition, and corporate failures in retailing industry", *Journal of Management Studies*, vol. 22, July, p. 400-417.
- Cohen, A., Stotland, E. & Wolfe, D. (1955) "An Experimental Investigation of Need for Cognition", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 51, p. 291-294.

Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990) "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35 (1), p. 128-52.

Cornforth, C. (2001). "What makes boards effective? An examination of the relationships between board inputs, structures, processes and effectiveness in non-profit organizations", *Corporate Governance*, vol. 9 (3), July, p. 217-227.

Cyert, R. M. (1995). "Management of knowledge". Keynote address at the Carnegie Bosch Institute's 1995 International Conference on High Performance Global Corporations. Excerpted in *Global View*, Newsletter of the Carnegie Bosch Institute for Applied Studies in Management, Carnegie-Mellon University.

Dalton, C.M. & Dalton, D.R. (2005) "Boards of directors: utilizing empirical evidence in developing practical prescriptions", *British Journal of Management*, vol. 16.

Dimma, W. (2002). *Excellence in the boardroom*. Toronto: John Wiley and Sons Canada Ltd.

Directors fear scandal will rock their firms: KPMG Survey Findings. (2004, February 10). *National Post*.

Donaldson, G. (1995) "A New Tool for Boards: the Strategic Audit", *Harvard Business Review*, Jul-Aug, p. 99-107.

Drucker, P. (1981) *Toward the next economics and other essays*. New York: Harper & Row Publishers.

Epstein, M. & Birchard, B. (2000) *Counting what counts*. Cambridge: Persus Books.

Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2003) "Not the Usual Suspects: How to Use Board Process to Make Boards Better", *Academy of Management Executive*, vol. 17, p. 101.

Forbes, D.P., & Milliken, F.J. (1999) "Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic decision-making groups", *Academy of Management Review*, vol. 24(3), July, p. 489-505.

Frederick, W. (1983). "Corporate Social Responsibility in the Reagan Era and Beyond" *California Management Review*, vol. 25, p. 145-156.

Geneen, H. (1984). "Why Directors Can't Protect the Shareholders", *Fortune*, Sept. 17, p. 28.

Gillies, J. (1992). *Boardroom Renaissance*. Whitby, Ontario: McGraw-Hill Ryerson Limited.

Gomez, P.Y., & Russell, D. (2005) "Boards of Directors in an Era of Corporate Scandal: An Examination of the Question of Motivation of Non-Executive Directors" Presented at Euram Conference, München, May 2005.

Greeno, J.L. (1993) "The Director as Environmental Steward", *Directors & Boards*, vol.18 (1), Fall, 17.

- Gupta, A.K. & Govindarajan, V. (2000) "Knowledge flows within multinational corporations", *Strategic Management Journal*, vol. 21 (4), p. 473-96.
- Hansell, C. (2003) *What Directors Need to Know: Corporate Governance*. Toronto: Thomson Carswell.
- Hermalin, B., & Weisbach, M. (1991) "The Effects of Board Composition and Direct Incentives on Firm Performance", *Financial Management*, vol. 20 (4), p. 101-12.
- Hoffman, J. (2003) "Individual director evaluations", *The Corporate Governance Advisor*, vol. 11 (6), Nov/Dec, p. 26-29.
- Huse, M. (2005) "Accountability and Creating Accountability: A Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance", *British Journal of Management*, vol. 16, p. S65-S79.
- Ibrahim, B., & Angelidis, J. (1995) "The corporate social responsiveness orientation of board members: are there differences between inside and outside directors?", *Journal of Business Ethics*, vol.14 (5), May, p. 405-410.
- Inkpen, A.C., & Tsang, E.W. (2005) "Social capital, networks and knowledge transfer", *Academy of Management Review*, vol. 30 (1).
- Janis, I.L. (1983) *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Jensen, M.C. (1993) "The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control system", *Journal of Finance*, vol. 48, p. 831-880.
- Johnson, J. L., Daily, C. M. & Ellstrand, A. E. (1996) "Boards of Directors: A Review and Research Agenda", *Journal of Management*, vol. 22, p. 409-438.
- Krackhardt, D. (1992) "The strength of strong ties". In N. Nohria & R.G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, p. 216-239.
- Kula, B. (2005) "The impact of the roles, structure and process of boards on firm performance: evidence from Turkey". *Corporate Governance*, vol. 13(2), March, p. 265-276.
- Langley, A. (1995) "Between 'Paralysis by Analysis' and Extinction by Instinct", *Sloan Management Review*, vol. 36 (3), Spring, p. 63-76.
- Langley, A., Mintzberg, H., Pitcher, P., Posada, E., & Saint-Macray, J. (1995) "Opening up decision-making: The view from the black stool", *Organization Science*, (6), p. 260-279.
- Leblanc, R. & Gillies, J. (2005) *Inside the Boardroom: How Boards Really Work and the Coming Revolution in Corporate Governance*. Toronto: Wiley.
- Levitt, B., & March, J.G. (1988) "Organizational learning", *Annual Review of Sociology*, vol. 14, p. 319-340.

Lindsay, V., Chadee, D., Mattsson, J., Johnston, R., & Millett, B. (2003) "Relationships, the role of individuals and knowledge flows in the internationalisation of service firms", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 14 (1), p. 7-35.

March, J.G., & Olsen, J.P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.

McKendall, M., Sanchez, C., & Sicilian, P. (1999) "Corporate Governance and Corporate Illegality: The Effects of Board Structure on Environmental Violation", *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 7 (3), July, p. 201-223.

Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976) "The Structure of 'Unstructured' Decision Processes", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21 (2) , June, p. 246-275.

Nelson, R., & Winter, S. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Belknap Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-creating Company*. Oxford: Oxford University Press.

Oliver, C. (2004) "Democracy in the Boardroom", *Corporate Knights*. Retrieved 4th February, 2004 from http://www.corporateknights.ca/stories/democracy_in_the_boardroom.asp

Pfeffer, J. (1981) *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994) "Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?", *Strategic Management Journal*, vol.15, Summer Special Issue, p. 5-16.

Pye, A., & Pettigrew, A. (2005) "Studying board context, process and dynamics: some challenges for the future", *British Journal of Management*, vol. 16, p. S27-S38.

Rogers, E.M. (1995) *Diffusion of Innovations*. New York, NW: Free Press.

Schendel, D. (1996). "Editor's introduction to the 1996 Winter Special Issue: Knowledge and the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, Winter, p. 1-4.

Scherrer, P.S. (2003) "Directors' responsibilities and participation in the strategic decision making process", *Corporate Governance*, vol. 3(1), p. 86-90.

Schmidt, R. (1975) "Does board composition really make a difference?", *Conference Board Record*, vol. 12 (10), p. 38-41.

Schmidt, R. (1977) "The board of directors and financial interest", *Academy of Management Journal*, vol. 20, p. 677-682.

Sroufe, E.C., & Naficy, S.J. (2005) "Director, Assess Thyself: board self-evaluations, and emerging best practice", *The Corporate Governance Advisor*, vol. 13 (4), July/Aug, p. 8-13.

Toronto Stock Exchange Committee on Corporate Governance in Canada. (1994) Where were the directors guidelines for improved corporate governance in Canada (The Toronto Report). Toronto: The Toronto Stock Exchange.

Tricker, R. I. (1984) Corporate Governance. Aldershot: Gower Publishing.

Van den Berghe, L. A. A. and Levrau, A. (2004) "Evaluating Boards of Directors: What Constitutes a Good Corporate Board?", Corporate Governance: An International Review, vol. 12, p. 461–478.

Vance, S.C. (1964) Board of Directors: Structure and Performance. Eugene, Oregon: University of Oregon Press.

Wagner III, J. A., Stimpert, J. L., & Fubara, E. I. (1998) "Board composition and organizational performance: two studies of insider/outsider effects", Journal of Management Studies, vol. 35 (5), Sept., p. 655-677.

Wan, D., & Ong, C.H. (2005) "Board structure, process and performance: evidence from public-listed companies in Singapore", Corporate Governance, vol. 13(2), March, p. 277-290.

Wayman, R.J. (2005) "The trickle down of SOX", Bull's Eye View, March 11 Retrieved March 2006, from <http://www.researchstock.com/cgi-bin/rview.cgi?c=bulls&rsrc=RC-20050311-F>

White, R.W. (1959) "Motivation reconsidered: the concept of competence", Psychological Review, vol. 66, p. 299-333.

Zahra, S. A. & Pearce, J. A. II (1989) "Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model", Journal of Management, vol. 15(2), p. 291-334.

Zahra, S.A. & Stanton, W.W. (1988) "The Implications of Board of Directors Composition for Corporate Strategy and Performance", International Journal of Management, vol. 5, p. 229-308.

Zald, M. (1967) "Urban differentiation, characteristics of boards of directors and organizational effectiveness", American Journal of Sociology, vol. 73, p. 261-272.

BIOGRAPHY

Rookmin Maharaj is a graduate student at the University of Calgary. She is currently working on a Phd thesis project that integrates the disciplines of Political Science, Education, and Business in the area of corporate governance. Her past educational background includes a Master of Education and a Bachelor of Commerce in Operations Management, both from the University of Calgary.

Dr. Irene M. Herremans holds a position as associate professor at the Haskayne School of Business and as an adjunct professor in Environmental Design at the University of Calgary. She also teaches in the U of C's Master's Degree in Sustainable Energy in Quito, Ecuador. She holds several degrees including a MBA, Masters of Science in Accounting, and a PhD that included studies in accounting, marketing, and international business. She holds a professional designation as a Certified Public Accountant.

ADOPTION OF INTERNET BANKING BY MEXICAN CONSUMERS: FACTORS UNDERLYING ADOPTION CHARACTERISTICS

Somkiat Mansumittrchai, Tecnológico de Monterrey, Guadalajara Campus

Michael S. Minor, University of Texas-Pan American

Carlos R. Sanchez, Tecnológico de Monterrey, Guadalajara Campus

Daniel Moska Arreola, Tecnológico de Monterrey, Guadalajara Campus

ABSTRACT

Internet banking has played an important role in the bank industry recently. The diffusion of online banking has been evidenced in many developing countries. Although Mexico is considered one of the most important emerging markets in the global business, there is a little knowledge about the adoption of internet banking in Mexico. Understanding the adoption characteristics of Mexican consumers will benefit both academics and financial institutions.

This study examined the characteristics of adoption of internet banking in Mexico. Using both qualitative and quantitative approaches for research methodology, the study had thirty-nine variables for the questionnaire. Factor analysis suggested eight characteristics of the adoption, namely difficulty, trust, compatibility, third party concerned, human contact, social influence, security and computer proficiency. Analysis of variance (ANOVA) showed that adopters and non-adopters differed on their attitudes toward four attributes of the adoption: Difficulty, trust, compatibility and human contact.

Comparing the attitudes of adopters and non-adopters toward the issues of security and third party concerns, the study found no significant differences. An interesting finding was that human or physical contact was considered important for non-adopters, indicating the weakness of online banking. Discussion of the results and implications for bank managers were included in the study.

ARBITRAGE, REPLICATION, AND COINTEGRATION: EVIDENCE FROM CLOSED- END FUNDS

Jahangir Sultan, Bentley College

ABSTRACT

The purpose of this paper is to utilize cointegration to test the arbitrage theory of closed-end funds discount puzzle. The theory suggests that successful arbitrage keeps closed-end funds to trade closer to their net asset value, which implies that premiums should be small. Cointegration is an equilibrium condition that implies an exact linear combination between the share price and the net asset value, and this fundamental relationship allows the price and the net asset value to deviate from one another in the short-run but forces these variables to return to a long-run equilibrium. The knowledge of this exact linear combination is crucial for an investor attempting to replicate this asset with an alternative asset (for example, a basket of stocks, index, ETF (exchange traded funds), or futures) with a lower transaction cost. Unfortunately, the empirical work in this study shows that no strong generalization is possible suggesting that the closed-end fund discount puzzle remains as one of the most intriguing puzzles in modern finance.

Preliminary. Please do not quote without permission. Many thanks to David Simon for his insightful comments. I thank Bentley College Summer Research Support Fund for summer support. Also thanks to Lipper Analytics for providing data on closed-end funds.

THE ATTITUDE OF SMALL AND MEDIUM INDUSTRIALISTS TO VENTURE CAPITAL FINANCING IN NIGERIA

Isaac Oluwajoba Abereijo, Obafemi Awolowo University
Abimbola Oluwagbenga Fayomi, Obafemi Awolowo University

ABSTRACT

The principal objective of this paper is to ascertain the extent to which Myers' Pecking Order Theory (POT) of business financing appears to explain financial structure amongst the Small and Medium Industries (SMIs) in Nigeria, with the view to explain the reason for their attitude to the venture capital financing known as Small and Medium Industries Equity Investment Scheme (SMEEIS) introduced by the government in 1999. The data employed are from the survey of the Small and Medium Industries (SMIs), who are in the real sector of the economy in Nigeria. The findings show an evidence suggesting Pecking Order financing behaviour amongst SMIs in Nigeria, which is shown from the small proportion of SMIs that considers equity financing for both business start-up and expansion. Consequent on this, the paper suggest policy formulation that will address the mindset of the people and that will encourage greater commitment and sincerity of purpose from the banks to actually undertake promotional activities. Among such activities suggested are the identification, development and packaging of viable industries with enterprising customers, and readiness to provide the complementary services to ensure their success.

INTRODUCTION

In response to limited access to capital by Small and Medium Enterprises (SMEs) in Nigeria, the Central Bank of Nigeria (CBN) adopted another innovative method of financing SMEs through equity financing (that is, venture capital). This was because it has been found that debt financing has not been able to appropriately bear the huge risks that are associated with start-up of SMEs in Nigeria (especially those in the real sector).

Consequent on the above, an innovative method of financing the SMEs was introduced in Nigeria in 1999, called the Small and Medium Industries Equity Investment Scheme (SMEEIS), now Small and Medium Enterprises Equity Investment Scheme (SMEEIS). This requires all commercial banks in Nigeria, which make profit in any financial year, to set aside 10 per cent of their profit before tax for equity investment and promotion of SMIs. The fund is to be provided in form of equity investment in any industries that meet the guidelines set out by the Committee (CBN, 2002). In spite of this financing option, the attitude of the small and medium scale industrialists to the fund vis-a-vis the foot-dragging of the banks in investing this fund in the SMEs left much to be desired. This is because only about 27.5 per cent of the fund set aside by 82 banks had been utilized as at September 2005 (CBN, 2006).

Therefore, the principal objective of this paper is to ascertain the extent to which the perceived attitude of the small and medium industrialists, to this new financial structure financing in Nigeria, is explained by the Myers' Pecking Order Theory (POT) of financing amongst the manufacturing SMIs in Nigeria.

THEORETICAL FRAMEWORK ON EQUITY FINANCING IN MANUFACTURING SMIS

Various theories had been put forward on the financial structure of business concerns. Pettit and Singer (1985) argued that business firms of all sizes select their financial structure in view of the cost, nature, and availability of financial alternatives. Also, the Pecking Order Theory (Myers, 1984) states that businesses adhere to a hierarchy of financing sources and prefer internal financing when available; and, if external financing is required, debt is preferred over equity. Signaling theory supports a preference for debt over equity if external financing is sought. The POT has been applied to capital structure decisions of SMIs by various authors, and had discovered that small enterprises, as a whole, would prefer internal financing, as external financing is either more costly or more difficult to obtain due to the impact of possible bankruptcy cost, greater monitoring or other agency costs and greater information asymmetries (Pettit and Singer, 1985; Scherr et al., 1993; Hall et al, 2000).

However, there was caution on the generalization of POT to SMEs because of different situations at the various stages of the firm's life-cycle (Scholten, 1999). Capital structure therefore, will vary over the life cycle of the small enterprise (Ang 1991). External equity finance in the form of venture capital may generally be unavailable to SMIs without strong growth prospects. Moreover, it has been rightly noted that the management structure of the SMIs can affect the capital structure decision, since the capital structure in some SMIs will depend on their risk propensity, desire for control, experience and wealth (Barton and Mathews, 1989; McMahon et al, 1993). The factor of desire for growth, in some SMIs was also identified by some authors, who found out that many small enterprises eschew growth when this would lead to loss of control (Hakim, 1989; Davidson, 1989).

In sum therefore, it could be suggested that internal equity, through capital contribution and retained earnings, is expected to be a major source of SME funding. Though the POT is unable to give clear direction on the overall financial structure of SMIs, however the actual structure, which is an empirical issue, depends substantially on the mix of firms with different characteristics and owners/managers.

RESEARCH METHODOLOGY

The data employed in this paper are drawn from the baseline economic survey of the SMIs conducted in 2004 on behalf of Central Bank of Nigeria (CBN) on the SMIs who are in the real sector of the economy. The survey employed a purposive sampling of the SMIs and which employed between 10 and 300 employees. Also the data were collected through self-administered, structured questionnaires containing essentially closed questions.

Research Findings

The data indicate that very small proportion of the industrialists ever gave consideration to equity financing (SMEEIS). Within the small- and medium-scale industrialists, small percentage of the respondents indicated the willingness to source the start-up capital from SMEEIS funds. Majority of the industrialists, both small and medium scale industrialists, show preference for personal saving (40 – 70 per cent), loans from relatives/friends (12 – 25 per cent), and loans from banks (10 – 20 per cent) as source of start-up capital.

As regard the preference for investible fund for expansion, the situation remains the same. Though there was higher preference, for SMEEIS fund, in some zones, but generally, larger percentages of respondents preferred retained earnings (26 – 72 per cent), followed by loans from banks (11 – 50 per cent) and friends/relatives (5 – 30 per cent).

The findings suggest that, whether the fund is for start-up or for expansion, there is no much difference in the preference of the industrialists in the small-sized and medium-sized.

Summary, Conclusion and Policy Recommendation

The findings of this research into the relevance of POT to SMIs in Nigeria suggest Pecking Order financing behaviour amongst SMIs in Nigeria, which is shown from the small proportion of SMIs that considers equity financing through venture capital, either as start-up capital or for expansion. Debt financing appears to dominate their preference, apart from their personal saving and retained earning.

POLICY RECOMMENDATIONS

There is no doubt that venture capital financing, through SMEEIS, is an innovative way of financing the SMIs in Nigeria, hence the success of which should not be allowed to be undermined by faulty implementation. Therefore, the policy of government should be directed at re-orientation of the mindset of both the SMIs promoters and the bank officials.

There should be more and constant enlightenment programs directed at educating them on the concepts and benefits of venture capital for business financing, especially the SMIs. The orientation needs to be changed to have right motivation, and making them to see the benefit of being “small fish in the large water rather than being a large fish in very small water”.

Moreover, the bankers in Nigeria should be encouraged to adopt the ‘hand on model’ employed by Small Enterprise Assistance Funds (SEAF), which is based on the provision of intensive assistance through the Fund’s own local staff and the use of volunteer consultancies.

REFERENCES

- Ang, J.S. (1991): “Small Business Uniqueness and the Theory of Financial Management”, Journal of Small Business Finance, 1(1), pp. 1-13.
- Barton, S.L. and Matthews, C.H. (1989): “Small Firm Financing Implications from a Strategic Management Perspective”, Journal of Small Business Management, 27(1), pp. 1-7.
- CBN (2002): “Small and Medium Enterprises Equity Investment Scheme (An Initiative of the Bankers’ Committee) – Guidelines for Beneficiaries”. Central Bank of Nigeria (CBN) Publication. Online access in 2006 from URL: <http://www.cenbank.org>.
- CBN (2006): “Progress Report on Small and Medium Enterprises Equity Investment Scheme (SMEEIS)”. Online access in 2006 from URL: <http://www.cenbank.org>.
- Davidsson, P. (1989): “Entrepreneurship – and After? A Study of Growth Willingness in Small Firms”, Journal of Business Venturing, 4(3), pp.211-226.
- Hakim, C. (1989): “Identifying Fast Growth Small Firms”, Employment Gazette, January, pp.29-41.
- Hall, G., Hutchinsom, P. and Michaelas, N. (2000): “Industry Effects on the Determinants of Unquoted SMIs’ Capital Structure”, International Journal of the Economics of Business, 7(3), pp. 297-312.
- McMahon, R.C.P., Holmes, S., Hutchinson, P.J. and Forsaith, D.M. (1993): Small Enterprises Financial Management: Theory and Practice, (Sydney: Harcourt Brace), New South Wales.

Meyers, S.C. (1984): “The Capital Structure Puzzle”, The Journal of Finance, 39(3), pp. 575-592.

Pettit, R.R. and Singer, R.F. (1985): “Small Business Finance: A Research Agenda”, Financial Management, 14(3), pp. 47-60.

Scherr, F.C., Sugrue, T.F. and Ward, J.B. (1993): “Financing the Small Firm Start-up: Determinants of Debt Use”, Journal of Small Business Finance, 3(2), pp.17-36.

Scholten, B. (1999): “Analytical Issues in External Financing Alternatives for SBEs”, Small Business Economics, 12, pp.137-148.

INTERNATIONAL ECONOMIC GROWTH AND FINANCIAL SECTOR DEVELOPMENT

Hsin-Yu Liang, Cleveland State University
Alan Reichert, Cleveland State University

ABSTRACT

The need to stimulate and manage economic growth is a global topic of up most importance. Given the continued population growth in many less developed countries and the changing demographic and widening income disparities in many of the most advanced economies, the issue of economic growth has taken on increased importance. This paper exams the causal relationship between changes in a country's financial sector development (FSD) and its rate of economic growth. Since the nature of this relationship is expected to be sensitive to the country's stage of economic development, two sets of country data are analyzed: emerging/developing countries and advanced countries. The goal of current paper is to update the earlier results reported by Odedokun in his study of capital sector "broadening" using a more recent sample of data and a larger sample of both developing and advanced countries. Over the next few months the authors plan to extend the analysis to examine the effect of economic growth on both capital sector "broadening" and a capital sector "deepening".

While the results of the Granger causality and the Odedokun model yield mixed results, the production function multivariate approach appears to be more informative. The pooled models consistently indicate a strong "supply-leading" relationship between FSD and aggregate output. At the same time, the results of the single equation estimates appear to suggest that the impact of FSD is less pervasive today than in the earlier Odedokun study. Perhaps over time the level of FSD has become more uniform as the level of international trades has increased, promoting the globalization of the financial markets. Thus, this evidence of a reduced emphasis on a "supply-leading" relationship may reflect a changing role for FSD in the economic development process. Furthermore, as suggested by Granger causality tests, at some point in the economic growth cycle, the driving force turns into a "demand-following" relationships, as increased economic growth leads to higher income and education levels, which in turn generates greater demands for more sophisticated financial and risk management services.

IMPEDIMENTS TO THE DEVELOPMENT OF CORPORATE DEBT MARKET IN EMERGING ECONOMIES

Sisira R.N. Colombage, Kobe University

ABSTRACT

In the recent past, the role of debt market received increased attention as the policy makers of emerging markets stressed the importance of developing corporate debt market to reap the benefits of doing so in the process of transforming from a state controlled economy to a more private sector oriented free market economy. Among many other motives, there are two main reasons to take significant efforts over recent years to develop corporate debt in emerging markets. For one thing, the primary purpose is to provide private sector an effective alternative source of medium and long term investment financing that mitigates the adverse consequences of prevailing credit disruptions. Secondly, to provide individual savers in the general public a variety of saving instruments with multiple levels of risks and differing maturity structures. However, many researchers argue that the knowledge of general concepts of day-to-day operations of the debt market is not widespread or the individual savers are not aware of risk reward structure nor do they have access to high yielding bond market. Thus, corporate debt markets in countries with transitional economies are still lagging behind equity markets making insignificant contribution to finance the potential investment opportunities of private sector corporations.

This paper attempts to identify the common impediments to the growth of emerging bond markets in light of the possible causes that keep the markets still in the infancy stage of development. After careful review of the conditions of number of emerging markets, hindrances to the growth of debt markets are classified into three broader categories. (i) impediments related to the external environment of the market and are attributed to the broader political and macro economic environment, (ii) those related to the prevailing financial system of the country and are attributed to the banking sector and government securities market and (iii) impediments related to the internal environment of the market and are attributed to the infrastructure, regulatory aspects and three categories of market participants: issuers, investors and intermediaries.

Moreover, common barriers to steady growth in bond market activity in emerging economies are specifically identified as (i) lack of public awareness of debt dealings in the market (ii) strict rules and complicated debt listing procedures (iii) irregularities of bench mark interest rate structure (iv) high issuing costs and time delays in obtaining approval for listing debt (v) additional disclosure requirements (vi) lack of variety of debt instruments and absence of sharebroker enthusiasm to foster demand for debt securities (viii) inflexible maturity structures and (ix) restrictions on foreign investors.

Based on the impediments, recommendations have been made to improve on certain aspects that are keeping the bond markets underdeveloped in transitional and emerging economies and to uplift both demand and supply sides in those markets.

This paper highlights that a diverse, well-functioning, competitive financial system is essentially important both for mobilizing savings and for investing productively. It is also identified that a financial system which promote savings and provide credit efficiently to small, medium, and large firms is of a crucial importance to a sustainable development in the economy. Such a system

seems to be hardly exists in most of the emerging markets. The development of these markets requires a modern framework that progressively incorporates accepted international standards for capitalization, accounting, auditing, and regulation as well as arrangements for corporate governance that are adapted to the local settings while meeting global standards. With regard to the corporate bond market, the recommendations suggested in this study would contribute in building a financial system that might meet the specifications find in the advanced markets at least to a certain extent.

INTERNATIONAL ECONOMIC GROWTH AND ENVIRONMENTAL POLLUTION

Alan K. Reichert, Cleveland State University

ABSTRACT

This paper estimates the relationship between the level of economic growth and the extent of environmental pollution for a wide range of both industrialized and emerging countries. Using data from 28 countries over the period 1975-1998, the paper finds support for an inverted U-shaped economic growth-pollution relationship. Using the aggregate level of CO₂ as the measure of pollution and real GDP per capita as the measure of economic growth, the following countries appear to be operating on the rising portion of the inverted U relationship: India, China, Nigeria, and Thailand. On the other hand, the following eight countries appear to lie on the declining portion of the inverted U relationship: Brazil, South Korea, Spain, United Kingdom, Canada, France, United States, and Japan. Furthermore, ten of the remaining fourteen countries, with per capita GDP below \$4,000 exhibited a positive regression coefficient, although none were statistically significant. The turning point appears to occur at a level of GDP per capita, perhaps as low as \$3,000-4,000. Furthermore, the shift to a negative relationship is much more pervasive and consistent once a country reaches a minimum level of per capita GDP of approximately \$14,500.

MOTIVATION IN HIGHER EDUCATION AND EDUCATIONAL SUCCESS

Rui Campos, Universidade do Minho
Francisco Tomé, ESTG - IPG

ABSTRACT

Many studies have emphasized the need for education for all, as a guiding principle to the progress of society in particular and of humanity in general. In recent times, the democratization of access to education has led to alarming situations of high failure rates. This affects students and is a source of concern to both parents and teachers. As far as the teaching and learning processes are concerned, motivation is crucial to success in education, since without motivation there is no learning process. This article focuses on the emerging area of emotional intelligence in psychology. It describes what emotional intelligence is, the reasons for its importance and how teachers can use it in the teaching process. Its main objective is to study the motivating factors that act in the teacher-student relationship while trying to reflect on the teacher's work as an agent of change in the creation of behaviours geared towards success. Subsequently, it tries to illustrate some specific methodologies that, even though not being magic solutions, can help the teacher in adopting behaviours designed to motivate and reduce failure rates.

INTRODUCTION

At this moment higher education faces more considerable challenges each time, and its management, will have to give tests of much imagination, creativity, intelligence and force of will of all the intervening ones. To form a citizen, with potentiality of social, cultural, economic development and politician in the society is a task of great responsibility and implies to articulate the university with the too much social institutions. The university cannot be outside of the society, therefore it is an integrant part of the society, a social institution with multicultural and innovations ways. The education as determinative factor of the human development, it has the purpose of construction, for the people, of abilities that allow them to reach its full and integral development. Most of the nations, in general, see education the best way of the progress and development of the societies in particular and in all the humanity. At this moment, the main European countries, are allowed with the systems of education, created essentially to answer the necessity to extend the education to all the population, but, they are not capable to answer to the new requirements of the society of information in continue evolution. The followed model until then, it had allowed winning the challenge of the amount, shows incapable to win the challenge of the quality, in such way that pertaining to school failure grows visibly and to the top of the classification of the educative pointers it started to be dominated by Asian countries. In this article we go to argue what it is Emotional Intelligence, why is it important, and how teachers can use it in education, looking for illustrate some specific methodologies that, can help the teacher to adopt better behaviours to the consequent motivation and to reduce pertaining to school failure.

2 - THE LEARNING AND THE MOTIVATION

Delors (2001) detaches the four essential basic pillars to a new concept of education: to learn to know, to learn to make, to learn to coexist and to learn to be. The first one of them indicates the interest, the opening for knowledge, which frees ignorance. It enhances the necessity of that the teach-learning process allows to autonomy and creativity and that he is continuous, in function of

the constant transformations of the world contemporary. Its bedding is to stimulate the pleasure to understand, to know and to discover and exactly after to conclude the studies, that the pupil feels necessity to make new courses, research etc. *As the second pillar:* to learn to make, shows the importance of the courage to execute, to run risks, to make a mistake exactly in the search to make right. It is necessary to learn to make, in order to acquire, not only a professional qualification, but in an ampler way, to acquire abilities that become the apt person to face numerous situations and to work in equips. The individual learns and puts in practical its knowledge. Qualities as the capacity to communicate, to work with the others, to manage and to decide more important conflicts become each time in our days. In third we have the challenge of the *sociability* that represents the respect stops with all and the exercise of fraternity as way of the agreement. So, we all can learn to live together, and to learn to live with the others, has an important place in education and a great challenge, since history was and unhappily it continues to be dominated by the racial and even though religious conflicts. The mission of the education is, therefore, to transmit knowledge on the diversity human being, as well as acquiring knowledge on the interdependences between all the human beings of the planet, having the professional ethics and social responsibility started to be enclosed in many superior courses. The capacity of participation as a team to multidiscipline, the initiative capacity and the integration in the community, they are qualities very valued in the work market. Finally the last one of them, learning to be, perhaps either most important. So that the pupil learns to be a professional and a citizen of the world, the teachers, according to Black (2003), show intellectual references that allow them to understand the world that encircles and to hold in it as responsible and right authors. The education must contribute for the total development of the person, spirit and body, intelligence, sensitivity, aesthetic direction, personal responsibility; it's been the proper personality and spirit I criticize.

Now, it is not possible to understand the relations between human beings without a minimum of knowledge of the motivations and its behaviours. In relation to education and the learning, it can be said that the motivation is basic, therefore, without motivation doesn't exist learning. The classic theories of learning define the motivation as a state of resultant latent tension of a desire or not satisfied necessity. Each person starts to have a purpose to reduce this tension, until the necessity is partial or total satisfied. Motivate means to remake use itself with a behaviour desired for determined end. Now to be made use to learn does not mean, necessarily, to occur the significant learning, and is basic so that this occurs, the presence of the motivation in the students. A motivated time, a pupil can learn, exactly that with little efficiency, without a teacher, books, school and any resources that promote the learning. However, exactly being surrounded of resources, if not exist some motivation of who it learns, the learning does not happen.

The theories are innumerable that try to explain the motivation. According to Novak (1999), three main types of motivation in the learning process exist and these, are not exclusive. One of these types is called motivation for enlargement the ego, occurs when the student recognizes that he gets good results, that is, progresses and demonstrates ability. Probably this type of motivation is most efficient for the learning therefore, is the way through which the individual magnify the image of itself. However, when the student is motivated only to prevent unpleasant effects, either for punishment or experiences that, in some way, dislike its ego, he says that the motivation is called aversive. If it has verified that this type of motivation is not as efficient as the motivation, for enlargement of the ego, which is a natural and spontaneous motivation. While that, the aversive motivation happens under some type of psychological pressure. The third type is called motivation for cognitive impulse. It is an effect of the motivation for enlargement of the ego. The necessity to pass to other level and to end some disciplines to graduate, to progress or to prevent the failure, can lead to the learning supported in this type of considered motivation as cognitive impulse.

In the learning the displeasure comes of the necessity of knowing, and the motivation is the result of this sensation of necessity. Obviously a motivated pupil gets better results. The motivation is in such a way bigger, in such a way bigger is the recognition for the developed work, for the fact of being treated as person and way just and being heard when necessary, but also the adequate conditions of work and the pride of the proper developed work are factors that increase the motivation. New challenges and new chances as well as the sensation of to be useful in previous society and being accepted if it complements issues.

Other theories, as the assigned person of the *Conditioning* tries to explain the motivations through an external reinforcement that goes to satisfy a necessity; already the *cognitive Theory* values the intrinsic motivation including factors as, intentions and purposes expectations; the *Humanist Theory* establishes a hierarchy of necessities and reasons, between them, physiological reasons, of security, necessity of participation and knowledge beyond aesthetic necessities and, finally, *Psychoanalytic theory* makes responsible the infantile experiences as principal source of the posterior behaviours. In the diverse theories as in the *Humanist Theory*, exists a long list that enumerates the causes that lead with share, however, for simplification, can be considered the small list presented for sociologist William I. Thomas, the fact of it very to be known and including. According to it, a normal adult presents four basic desires: desire of security, correspondence, social approval and desire of new experiences. Already for Maslow, the basic human beings necessities, are hierarchized in 5 groups of necessities: physiological (they are basic necessities for the sustentation of the proper life, such as food, shelter, sleep, sex security necessities, necessities of affiliation or acceptance); Social beings, the people have necessity of feeling acceptances, pertaining to a group, necessities of esteem: a satisfied time the necessity affiliation, the people starts to feel necessity to be esteemed, respected for the others. They start to feel necessity of being able, prestige, status, etc. And finally auto-accomplishment necessity: According to Maslow, this is the highest necessity in its hierarchy. It is the desire to become what the person is capable to be - to maximize its potential, to carry through everything that is possible. It is not necessary that a necessity is 100% satisfied one to appear the following one. In the reality, the majority of the normal people are partially satisfied and partially unsatisfied in all its basic necessities. As the necessities are intrinsic to the individual, it can't place necessities in the people or it can motivate the people. What if it can make is to facilitate or to make it difficult the satisfaction of the necessities of the individuals. However a healthful man is motivated mainly by its necessity of developing and carrying through as person. The main function of any organization must be to take care of to the human being necessity, of an existence provided with direction. If people are capable to watch their necessities they will like to work. If they haven't this possibility the people will be felt private and its behaviour will be not motivated.

There are some divergences about the human beings necessities; Barros (1988) takes decisions in function of a set of three factors of motivation:

1. External factors: The people act in function of external pressures, as for example when a father says to his son that it needs to take good evaluation in the school, and it makes "obeying the head."
2. Social pressure: Ninety percent of the people work because the society waits their works agrees with the expectations of the people who encircle it. Many people desire to marry because the societies want this of them; an employee desires to progress in the company because they expect it from him.

3-Internal factors: Occasionally we find people who act for personal account. Are motivated people who act in function of what they judge good for them and for the common good. They are people who act, not for having been ordered, or for having been pressured for the expectations of the people who encircle it, but for conscience of the convenience to reach fixed purposes for proper them and the desire to enjoy of the fruits of its accomplishments.

In the last years, we attend a revolution in the way as the people are educated. The freedom and the auto-expression are encouraged in house; the schools give emphasis to the quarrel and to the individual expression. As an effect, the young of today finds difficulty in accepting the leadership, and the prescriptive project and policed of work autocratic. Effectively it is necessary to create conditions for the continuous development of the motivation; identifying the necessities and yearnings of the people, search the work that more attracts the person. Beyond this, it is essential to recognize the good performance of a student to adopt a system of rewards on to the performance. To guarantee ways for positive "feedback" between pupils and teachers, it is essential to value the education subjects in order to become them attractive and useful the eyes of the pupils.

The task of the teacher, in whom it says respect to the motivation, has been described as being to create conditions so that the people work motivated. This task is not easy therefore the human behaviour is extremely complex, had to the individual differences and had the fact of the people to move continuously. It has, however, agreement on a series of factors which the majority of the people reacts favourably. For a great majority of the people, the possibility of approval and better notes and consequent possibility of one better career constitutes a strong incentive. This incentive is more than adoptee, and means that the pupil is already motivated. However another source of satisfaction for many people is the challenge to surpass goals. The people pledge themselves to feel that they are developing a really useful, interesting work, and have chance to think and to participate in the decisions. Beyond the interesting work, all individual desires to progress, to become more experienced and, over all, to be recognized a good professional, you give to say itself in emotional intelligence as a form of motivation that leads or not with the educative success.

4 - EMOTIONAL INTELLIGENCE (E.I.) AND THE LEARNING

Until little time behind the success of a person was evaluated for the logical reasoning and mathematical and space abilities measured by the Q.I.. In recent years, innovative schools have developed courses in what has been termed emotional literacy, emotional intelligence, or emotional competence. Daniel Goleman, with its book "Emotional Intelligence" attributes to this concept the biggest responsibility for the success or educative failure. The majority of the pupils are inserted in a context of interpersonal relationships of form that those presents' better qualities of human relationship, as affability, understanding, gentility have greater hypotheses to get the success. One knows that intelligence is not an only block nor if it reduces to the capacity to establish adequate relations: it involves a multiplicity of abilities, the most specific ones as the musical talents for drawing, corporal-kinaesthetic or the space one, the other most generic ones as the linguistics abilities, the logical-mathematics, all interrelated between itself, in way that one helps another one, in a holistic boarding (of the Greek, complete, total, entire) of the human being. In a interview, David Caruso said they defined emotional intelligence as the ability to: accurately identify emotions, use emotions to help you think, understand what causes emotions and manage to stay open to these emotions in order to capture the wisdom of our feelings.

Emotional intelligence wants to say that, even the emotion exists in us in the rude state (in the unconscious celebrity of the Psychoanalysis), it intervenes of a less favourable form more or with our performance as a whole, facilitating or making it difficult our perceptions and relations, of most concrete to more abstracts. The interference of the emotions takes us to performing it of

intelligent form, in favour or against us. In any professional scope, it is easy to see people with perseverance and devotion to the work and this makes with that they surpass other colleagues who sufficiently more possess a raised intellectual capacity. Why it is been succeeded? Why some obtain to keep this effort during years and others not, still that they desire it? It is easy to verify that the motivated people strengthen and do not coincide with the ones of bigger intellectual coefficient. Of fact the teacher must instigate, defy and motivated pupils through the permanent dither of the importance of its future job, elucidating how much it is important for well-being of the society where we live. The permanent dither of the job is indispensable to stimulate the pupils, transmitting to them that the work market tends to reward well the good professionals opening way and awake the taste to it for the study and specializations that propitiate better remunerations, through recognized examples of success. Thus, the proper teacher has to be motivated to motivate: to answer fastest possible to the doubts and requests of the pupils, to create a "climate of classroom", promoting the integration between the pupils, to request returns of the pupils, to effect evaluations regularly, to keep an active communication through e-mails, chat's and etc.

5- CONCLUSION

If it doesn't obtain to motivation of the people, and that, paradoxically, it is easy to lack of interest it. Thus the motivation comes of the internal necessities of each individual and of our will not to teach. It is important to know, to identify the necessities and yearnings of the people and to make compatible them with its actuation front the life. Motivation is a continuous phenomenon, never definitively decided for each individual. Amongst the aspects of ability of the teacher, the way for which must be detached he always motivates the pupils for the practical one of the knowledge, ratifying that necessary, the methods of education, supported in the use of diversified methodologies, the constant revision of the right evaluation and in the correct use of the technological resources.

REFERENCES

- Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H. (1995). "Emotion in the workplace: A reappraisal. Human Relations", 48(2), p. 97-125.
- BARROS, C.(1988). "Pontos de psicologia do desenvolvimento". 3.ed. São Paulo: Ática.
- Delors J.. (2001), "*Educação: Um Tesouro a Descobrir*" , Unesco, MEC, Cortez Editora, São Paulo, 6ª edição, . p. 89-102.
- Gardner, H. (1993). "Multiple Intelligences". New York: BasicBooks.
- Goleman, D. (1995). "Emotional intelligence". New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1995)., "*Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*" (New York: Bantam Books, 1995), p. 15, 17.
- Greenberg, M.T., Kusche, C.A., Cook, E.T. & Quamma, J.P. (1995). "Promoting emotional competence in school-aged children: The effects of the PATHS curriculum. Development and Psychopathology", 7, p. 117-136.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1993). "The intelligence of emotional intelligence. Intelligence", 17, p. 433-442.

Novak, M.(1999) “Emotional Development and Emotional Intelligence” Basic Books.

Ruisel, I. (1992). “Social intelligence: Conception and methodological problems. *Studia Psychologica*”, 34(4-5),p. 281-296.

Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). “Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality”, 9(1990), p. 185-211.

AN ECONOMIC ANALYSIS OF REAL ESTATE CONSERVATION DEVELOPMENTS

Hsin-Yu Liang, Cleveland State University
Alan K. Reichert, Cleveland State University

ABSTRACT

Conservation subdivision design is a process to identify the most important natural beauty and utility providing characteristics on a given tract of land. For example, under conservation design the housing stock is often enhanced by a direct view and easy access to common features such as wooded areas, walking/jogging paths, and scenic lakes. The focus of this study is to compare the appreciation rates between “open-space”, conservation single-family housing developments and more “private-space” traditional developments. The issue is important to both home buyers, land developers, and city planners. After adjusting for a variety of housing characteristics and differences in school quality, the multiple regression results indicate that neither the average housing price or appreciations rates differ in a significant way by subdivision type (conservation or traditional).

Home buyers in the sample appear to prefer to own larger parcels of land which allows for some degree of “private openness” rather have access to large commonly owned open spaces. Perhaps the increased traffic associated with the open space design is negatively affecting appreciation rates. In addition, the price of private but open lots in the sample area is relatively inexpensive. Furthermore, the noticeable lack of open space conservation developments in region may be driven more by factors on the supply side, rather than a reflection of weak market demand. That is, real estate developers may find it more profitable to build on standard lots rather than those located in conservation developments. Over all, it appears that home buyers have a preference for standard lots and in certain cases are willing to pay more to own them. But from an investment perspective, both standard lots and open space lots located in conservation developments appreciate at approximately the same rate.

SIMULATING REALITY FOR TEACHING STRATEGIC MANAGEMENT

Daniel Arias-Aranda, University of Granada-Spain
Javier Llorens-Montes, University of Granada-Spain

ABSTRACT

Educational methodology advances move forward according to technological progress. Simulation games emulate reality with high standards precision levels which allows a true and complete training in business management. This paper analyzes how simulation games can be applied to Strategic Management teaching through a specific methodology which intends to involve students into a particular business environment. This experience has been successfully put into practice at the University of Economics in Bratislava (Slovak Republic).

INTRODUCTION

Teaching methods evolve as fast as knowledge areas contents and technological advances do (Draijer and Schenk, 2004). For strategic management studies there is a need to increase awareness about the link between decisions of different areas of the firm (Mankins, 2004). Theoretical approaches are limited in the way that students perceive such links only through general decisional frameworks applicable to any kind of industry. Moreover, students may perceive the strategic decision making as a static process in which only top managers have an active role (MacKay and McKiernan, 2004). In fact, most university courses related to strategic and operations management are still based on lectures and individual assignments, focusing on abstract analysis techniques and many times neglecting interpersonal aspects as well as the impact of decisions in the different firm areas. Only, case studies bring students the opportunity to confront themselves with determined decision aspects of the firm. However, the range of decisions possibilities is limited to the static nature of the information given in the case (Mitchell, 2004).

The fast development of computer technology, as well as the rapid improvement of versatility in programming languages, has made simulation software become as sophisticated that it is possible to emulate reality with excellent degrees of accuracy (Martin and McEvoy, 2003). In fact, many business schools and consulting companies are increasing the use of these simulation tools for personnel training and selection. In this context, simulation offers the possibility of observing the behaviour of individuals under pressure conditions with no cost-of-errors for the firm. In addition, not only personal skills can be valued but also personal attitudes in the process of collective decision making (Curry and Mountinho, 1992).

Nevertheless, generalization of the use of simulation tools at universities for strategic management teaching is still far away from becoming a reality. In many cases, the lack of an applicable methodology to incorporate these simulators in the strategic management courses becomes one of the most difficult barriers to overcome for lecturers to implement these educational resources in their syllabi. In this paper, we describe a methodology for putting into practice a simulation dynamic for groups of students ranging from 25 to 40 with strategic management basic knowledge. Such methodology can be applied either in parallel with theoretical lectures or after them and was successfully tested in the context of the CELE course at the University of Economics in Bratislava in the 2002-2003 and 2003-2004 academic courses

(Certificate in European Law and Economics. Funded by the Matra Programme, Netherlands Ministry of Foreign Affairs).

SIMULATION GAMES

Simulations games started to be used in the 1950s when computer science started to be introduced in some American Business Schools. Initially, the simulations were developed by modelling some quantitative variables related through simple programming routines. Students handled and obtained some results from those variables after analysing a firm case (Meyer et al., 1969). Afterwards, simulation games have been increasingly improved as hardware and software technology enhanced. Nowadays, modern computer equipments allow simulations that emulate reality with accuracy levels which boost training and education potential in business management.

Basically, the decision making process is simulated through mathematical models that analyze not only the firm internal variables but also how they interact with the environment. Hence, results obtained by a firm rely not only on own decisions but also on the decisions made by the rest of the participating firms. In addition, simulators create new knowledge for managers in the way that organization learning is inducted as it is possible to answer the question “what would have happened if...?” (Cohen, 1991). So, aftermath analysis of the decisions let the students have supporting elements for reducing the risk level in decision-making for real life.

Simulators can be applied for different purposes in the internal context of the firm apart from training and education. Firms which operate in complex environments can take advantage of this technology by creating different scenarios representing most probabilistic states of nature (Stickel, 2001). Also, human resources activities such as selection, recruiting, promotion or audit can incorporate simulations for detecting and evaluating skills, abilities, attitudes, knowledge and/or experience of new candidates (Zulsch et al., 2004). Furthermore, competitions are becoming a very successful instrument to promote values related to team work, communication, personal development and organisational culture in order to improve cohesion and organisational behaviour of the participants. This is especially relevant for the firms in the process of assessing personnel positions or rearranging team works (Dawson, 1994). Training efforts generate higher added value by entwining theory with practice as well as letting individuals being responsible of firm decisions without taking risks, which involves a more global vision on the strategic management process. Innovation and product launching processes are as well liable to be simulated. Risks associated to customer acceptance and fluctuation of demand can be better specified by recognising beforehand which variables affect variability according to simulated circumstances (Sallot, 1997). In fact, simulation technologies can be employed in all kind of firm-related activities that require improvement of skills and decision making, practicing, motivating or researching among others.

Simulations can be applied to strategic management teaching under two different approaches depending on the treatment given to exogenous variables. One approach considers exogenous variables as given, so different scenarios are simulated under a *ceteris paribus* assumption on determined states of nature (static simulations). This is the case, for instance, of applications that run simulations on balancing production lines or service environments. In this kind of simulations, the students learn how endogenous variables behave under pre-established conditions. Results are based on statistical measures about efficiency and effectiveness of the system to be optimised (Smith, 1990). On the opposite approach, simulations can be developed under uncertainty conditions about the environment (dynamic simulations). In this case, most

exogenous variables are unknown and depend on the decisions of different economics agents like, for instance, competitors or retailers, which also take part on the simulation (Mitchell, 2004).

Static simulation applications are based on mathematical models of optimisation. Most of them are known by the students, so they could calculate by themselves at least some results of the system balancing. Simple spreadsheets can be used to simulate uncomplicated systems while more detailed or complex arrangements require more sophisticated software (Curry and Moutinho, 1992). However, dynamic simulation applications must conform to some basic requirements in order to fulfil learning objectives. As the behaviour of the environment variables is not known by the participant individually, the first requirement implies that there is no one best optimum solution. Results will depend on the actions taken by the whole participant agents. The second requirement involves that the simulator will not judge the decisions made, as the concept of right and wrong decisions has to be considered according to all decisions taken by all participating agents. The third requirement assumes that the process of interrelating strategic, tactic and operational decisions are reproduced in detail as in reality. Hence, participants will be able to recognise the impact of strategic decisions on tactical and operational issues. Finally, dynamic simulators must replicate sectors and products known and preferably used by participants in order to avoid abstract environments in which there is no a clear reference for students as in reality (Goodwin and Franklin, 1994).

However, the use of simulators in teaching is not exempted from some limitations. Actually, there can be some degree of disparity between simulation and reality. Though, recent development of computer technology has increased accuracy and realism in model representation. In addition, perceived risk is much lower as it is responsibility for mistakes, which can lead to taking more chancy decisions than in reality. Also, participants may focus on quantitative issues and ignore qualitative aspects of management such as personnel or customer satisfaction according to available information generated by the quantitative-oriented simulators (Schweiger and Sandberg., 1989). Finally, the use of simulators without a solid knowledge background about strategic management may generate for students a false consciousness of easy learning. Simulations only make sense when participants are really aware of the variables and relationships involved in all decisions. Otherwise, students would be just playing with ciphers in a nonsense game.

The main goal of this paper is to present a methodology that limits all possible restrictions in the use of simulators and maximize the potential that simulations hold for improving learning in strategic management. This methodology is derived from experience and literature review and has been successfully put into practice. Students will be involved in a competitive environment through the use of a dynamic simulator. They will all take part in complementary activities to extend the experience beyond the process of decision making. Finally, the students feedback will be analysed in order to review strengths and weaknesses of the methodology.

METHODOLOGY

Seven stages have been defined to implement simulation in strategic management studies. All stages are sequential and each intends to cover different sub objectives in the process of improving knowledge on strategic management for students. Scheduling should be flexible according to the nature of the course or subject. Anyway, at least 30 hours are required for developing a simulation experience that covers all learning objectives. Around 30 per cent of that time will be spent in activities in class with the trainer while the remaining 70 per cent will be focused on the decision making process of the participants. Groups of students with at least one

year of strategic management related professional experience may skip the two first stages. However, if the group of students is mixed, all stages should be followed in order to not to interfere in the whole learning process. All stages are summarized in Table I:

Stage 1: Review of concepts and techniques of the decision making process.

This first stage has as the main goal that students become skilled at the practices used in the firms when making strategic decisions. Students should assimilate all phases that lead to the final decisions under a structured framework by considering not only potential consequences of every single decision but also the impact of the outcomes in the different areas of the firm (Anthony, 1988). This stage is to be performed under a theoretical base with some simple examples. Use of cases is not recommended at this stage as students may try to automatically refer to a determined case when making a decision in the simulation. This can lead to confusion especially in the first decisions when results may not be as expected simply because the environment variables will not resemble those of the case they used as reference. Students are expected to find solutions through a structured process where in many cases creativity and one-step-forward thinking might be the best resources.

Stage 2: Development of role playing activities related to decision making in strategic management

In this second stage, the students will be able to put into practice all knowledge learned in the first stage. It is in this stage when participant will be aware of how the concept of conflict influences the decision making process. Role playing can be based on simple cases where groups have to get to a common position on different issues, which not necessarily have to deal with firms management, under time pressure. Students have to apply the decisional process and also being able to present their ideas and personal positions to the rest of the group in a coherent way by internalizing in their deductions the ideas and opinions of others (Schweiger et al., 1986).

Stage 3: Description of the simulation rules

As there may be students with no experience in simulation, it is necessary to make clear what are the basis and policies of the whole experience. Analysis of the simulator procedures, interfaces and use of applications with the participants is to be developed in this stage. Moreover, all variables, outputs and decisions formats have to be clearly explained at this point. The number of decisional periods to be simulated depend on the nature and length of the course. Usually, up to three decisions per week are a good approximation for a regular strategic management course. However, in case of focusing on the decisions making procedure under time pressure conditions, the number of simulated periods per unit of time can be increased. The director of the simulation should be aware about the possible loss of accuracy in the decisions due to the lack of time to process and analyze data for students before making every decision.

Stage 4: Assignment of participant to work teams (firms) randomly

Participants should be assigned to work teams (every work team will manage its own firm so we will refer to them as 'firms') under a random basis. As in real life, workers do not choose the colleagues they will work with, so this principle should be applied also in the simulation process. Different simulating software allow diverse number of competing firms. In our case, the simulator Praxis-Hispania MMT™ v.10 used allows infinite parallel simulations of five firms each. So, a five firms simulations was chosen. Generally, five to eight participants per firm is a reasonable number for the working teams to assign tasks and responsibilities. A lower number may overload the participants and therefore decrease control and handling of variables in the decisional process. On the other hand, a higher number of participant per firm may dilute responsibilities having some participants putting up with most efforts while others just hang around and increase organizational efforts.

When the number of participants is so high that cannot be fitted into five firms of five to eight participants, the director of the simulation can also open the possibility of assigning students to 'consulting firms'. This consulting firms would have availability to all information related to decisions, outputs, environment conditions, etc. in order to compile reports to be offered to the firms under a controlled market conditions. Firms would pay for those reports so consulting firms can also compete among them in parallel simulation. This possibility increases complexity for the director of the simulation who has to control two parallel but related markets. However, the interrelations created add much more value to the experience.

Stage 5: Simulation performing and complementary activities

In this stage the simulation is performed. Usually, at least 4 periods (years) of the firm's life have to be simulated for the students to fully perceive the basic issues of the decisions making process. Procedures for sending results and decisions between firms and the simulation director have to be clearly established. E-mail is generally the easiest and most used resource for the majority of simulating applications as it was in our case. Other applications allow direct connexion through the Web, so students and directors can directly consult and interchange information. In any case, a clear schedule must be known by all firms so time terms can be respected. Students, if possible, should be given the opportunity to negotiate with real economic agents some decisions. In our case, bank credits and some retail decisions were negotiated with real bankers and retailers which became part of the simulation and were informed in detail about their role in the simulation.

There are some complementary activities which can be held to increase the identification of participant with the firm they manage and with the sector they work in. These activities are a formal presentation of the firms, a communication contest and a product fair. The main goal of these activities is to involve the participants in the simulation not only as a process of entering data in a computer and obtaining outputs but as an integral experience with real products and agents to interact with. This way the simulation goes beyond mere spreadsheets analysis to extend across designing and developing of new products as well as implementing marketing policies in the market. This activities also break some limitations of the simulations as participants may innovate, see and feel their own products. However, all these activities must have some reflection in the simulating decisions or outputs. Prize winning and inclusion of some monetary sums in the 'Other income' account can be a suitable solution to keep these activities related to the financial aspects of the simulation.

Stage 6: Analysis of performances and simulation aftermath

Once the simulation period has come to the end, a final activity in the form of a shareholder meeting is performed. Every firm presents all decisions and outputs obtained throughout all the simulation periods to the audience. The rest of the firms act as shareholders of the presenting firms as well as lecturers and some other staff related to the experience. The main goal is to interchange information about the decisions making process so participants can be aware of which decisions led to which results in the context of the whole industry. Evolution of the industry and firms can be discussed with lecturers and the director of the simulation. A questionnaire to evaluate satisfaction of participants is recommended to be given to participants to fill out at this stage. Results of this questionnaire will be analyzed at the next stage.

Stage 7: Evaluation of the participants and the simulating experience

When evaluating participants different factors have to be taken into account as follows. Position in the simulation, that is, how well the firm performed in the competition regarding to accumulated profit or other performance measure, is one of the key factors as that was the main

goal for participants during the experience. However, this should not be the only evaluation criterion. Performance and efforts made at the complementary activities are to be also weighted in the evaluation process as well as negotiation abilities with bankers and retailers.

Analysis of participants questionnaires will help lecturers to increase their knowledge about those aspects participants valued and those to be improved. This analysis can also influence the participants evaluation criteria if determined mistakes or misunderstood variables become significant. In any case, questionnaire analysis is the most relevant tool for feedback.

Table 1: Stages to Implement Simulation in Strategic Management Studies

Stage	Main objectives	Short term goals	Long term goals
<i>Stage 1: Review of concepts and techniques of the decision making process.</i>	<i>Students become aware of the process of making strategic decisions.</i>	<i>Increase knowledge about outcome impacts in the different areas of the firm</i>	<i>Use of the decision making process in all strategic decisions</i>
<i>Stage 2: Development of role playing activities related to decision making in strategic management</i>	<i>Students put into practice all knowledge learned in the first stage</i>	<i>Participant become aware of how the concept of conflict influences the decision making process</i>	<i>Participants presentation of ideas and positions to the rest of the group coherently</i>
<i>Stage 3: Description of the simulation rules</i>	<i>Clarification of the basis and policies of the whole experience</i>	<i>Analysis of the simulator procedures, interfaces and use of applications</i>	<i>Understanding of the variables that configure the main strategic decisions in the firm</i>
<i>Stage 4: Assignment of participant to work teams (firms) randomly</i>	<i>Assignment of participants to work teams</i>	<i>Experience working as a team</i>	<i>Generation of long term abilities for negotiation and resources allocation inside the team</i>
<i>Stage 5: Simulation performing and complementary activities</i>	<i>Involvement of the participants in the simulation</i>	<i>Extension of the simulation across designing and developing of new products as well as implementing marketing policies in the market</i>	<i>Immersion of the participants in the strategic management process</i>
<i>Stage 6: Analysis of performances and simulation aftermath</i>	<i>Presentation of all decisions and outputs obtained throughout the simulation periods to the audience</i>	<i>Discussion about evolution of the industry and firms.</i>	<i>Interchange of information about the decisions making process so participants can be aware of which decisions led to which results in the context of the whole industry</i>
<i>Stage 7: Evaluation of the participants and the simulating experience</i>	<i>Questionnaire analysis for feedback.</i>	<i>Performance and efforts made at the complementary activities are to be also weighted in the evaluation process as well as negotiation abilities with bankers and retailers.</i>	<i>Improvement of the whole methodology for future experiences</i>

4. RESULTS

In this section, the results of the data obtained through questionnaire in the experience at the CELE course of the University of Economics in Bratislava (Slovak Republic) during the 2003 and 2004 editions will be analyzed. After performing stages 1 to 6, a questionnaire was distributed among the students for evaluating the experience. 35 and 40 students attended the Strategic Business Management course respectively for a total of 45 hours. 65 per cent were students from economics and business studies while the remaining 35 per cent were law students in the 2003 edition. This percentages changed to 63 and 37 per cent in 2004. All of them were in the last year of studies (4th course) and had some background in strategic management issues. 20 hours of the course were theoretical in order to refresh the main concepts of the strategic management decisions process while 25 hours were devoted to the simulating experience.

The questionnaire had 20 questions. Questions 1 to 15 were Likert-scaled (1 to 5) while the remaining questions were open. The first five questions evaluated different aspects of the simulation software Praxis MMT™ version 10.3i. Those aspects were realism, user-friendliness, interface, number of decisions and outputs display. Questions 6 to 10 assessed whether the use of the simulation increased capabilities related to decision-making, theoretical knowledge application, team working, self scheduling and negotiation. The next five questions appraised how well the different participating agents performed during the simulation. Those agents were the director of the simulation and the retailer (questions 11 and 12). Final questions were devoted to relationships among participants: relationships inside every group (question 13), relationships with the other groups (question 14) and overall insight (question 15). Open questions were as follows:

- Which were the best points of the experience in general?
-
- Which were the weaknesses of the experience in general?
-
- What would you change to improve the general organization of the experience?
-
- What do you think about the complementary activities?
-
- Anything else you want to comment about the experience

Table 2 shows rates obtained in the Likert-scaled questions as follows:

- 5- Very good
- 4- Good
- 3- Average
- 2- Poor
- 1- Very poor

Table 2: Results of Likert-Scaled Questions

Simulation software	Average	Standard deviation (S)
- Realism	4,78	0,784
- User-friendliness	3,95	0,615
- Quality of interface	4,53	0,627
- Number of decisions to be made in every period	4,79	0,518
-Display of outputs and results	4,28	0,749
Development of individual capabilities		
- Decision-making	4,92	0,584
- Application of theoretical knowledge	3,72	0,876
- Team working	4,41	0,683
- Self-Scheduling	3,35	0,749
- Negotiation	4,49	0,598
Performance of participant agents		
- Director of the simulation	4,62	
- Retailer	3,85	
- Relationships inside every group	4,13	
- Relationships with the other groups	2,85	
- Overall insight	4,28	
Total averages	3,946	0,678

Source: Own Processing

Table 3 shows some selected answers to the open questions according to relevance criteria.

Table 3: Selected Answers to Open Questions

Which were the best points of the experience in general? - Having the opportunity to apply our knowledge to firm decisions - The competition, which was a completely new challenge for us - Feeling that we could manage our own firm - Everything happened very fast, everyday was a surprise - I have learned more in this simulation than in all my years of study at university
Which were the weaknesses of the experience in general? - The experience was very time and effort demanding - We did not have much time to make our decisions - The simulation should have lasted longer so we would have been able to “digest” all new experiences - There should have been more retailers to negotiate with in order to break “monopoly” - We did not have enough background to make some decisions, especially those related to logistics
What would you change to improve the general organization of the experience? - More time for everything, PLEEEEEEASE - The retailer was very hard in negotiations - We should have started before and end later - Maybe we should have had one first “trial” decision before starting the simulation - You should have invited some representatives of firms in Slovakia to the final shareholder meeting so they could know how well we performed and hire us!
What do you think about the complementary activities? - The product fair was great as we could design and develop our products in reality - Complementary activities added more reality to the experience as we could touch and feel our products as well as present our advertising campaign to the “world” - The shareholder meeting helped us to understand the essence of competitiveness in our industry - Complementary activities increased our level of stress, but they were worthwhile - They were too much work
Anything else you want to comment about the experience? - There should be compulsory courses like this in the Business studies at the EUBA - It was exhausting but we really got to learn by doing - Now I feel empty as the simulation is over, days seem not to have much sense without getting together with the group and make decisions - I wish the real world will be like this - Now I feel I can do more things by myself

Source: Students questionnaire

The results of the Likert-scaled questions prove a very high level of satisfaction with the experience for most participants. The simulation software got an average higher than 4 (good) in all issues except user-friendliness which is valued by 3,95. Students consider in average that the experience increased their personal development of individual capabilities, especially those regarding decision-making, Teamworking and negotiation with values higher than 4. Self scheduling is valued by 3,35 which seems to prove that the effect of the simulation on self scheduling capabilities is slightly higher than average. Participant agents obtain scores higher than 4 except for the retailer (3,85) and the relationships with the other groups (2,85). The retailer

plays a negotiation role in the simulation, that keeps him/her away from being 'friendly' or 'ally' which students tend to score higher. The increasing competitiveness did not help much to improve or increase the relationships with the other groups. In fact, and especially by the end of the simulation, the atmosphere was not very affable as the firms kept all information in secret and not much communication flowed among students groups.

Open questions provide remarkable information about perceptions of the students not necessarily measured through the Likert-scaled questions. Five answers per question have been selected according to relevance and significance criteria as shown in Table 3. Students value knowledge application, competition and learning as the best points of the experience in general while lack of time, effort demand, need of more retailers and lack of knowledge about logistics management are the main weaknesses of the experience. Again, lack of time outstands as the main change to improve the general organization of the course as well as making 'trial' decisions and promotion of the experience with real economic agents in the context of Slovakia. Complementary activities are highly valued even though they involved an important load of work for students. Finally, students suggest simulation compulsory courses in their university and made comments regarding their personal satisfaction with the experience.

CONCLUSIONS

Cadotte (1995) suggested that business schools place too much emphasis on theory and not enough on execution as well too much on separate disciplines at the expense of integrative problem-solving and management. Ten years later still lectures, textbooks and case studies are the primary methods of teaching, at least in most European business schools. Business simulation have reached great potential with possibilities of developing large-scale simulations. However, still there is a long way to run until simulations can be considered as a widespread method of teaching.

Results prove high levels of satisfaction of students and instructors. Active learning motivates participants and increases managerial skills as theoretical knowledge can be put into practice even before graduating. Leadership, teamwork and interpersonal skills are transversal capabilities that are also developed in business simulations. However, sometimes, resilience to changes, repudiation of new technologies or lack of methodologies back business simulations away from being implemented in business studies. Business schools should make strong efforts to avoid the first two while researchers can provide new methodologies to facilitate incorporation of this challenging tool in their business management subjects. That is the main goal of this work in which the methodology which was put into practice in a new context (University of Economics at Bratislava) with students that had never before experiences with simulators.

For future research, students group involvement as well as measures over time regarding participant likeliness to succeed should be developed in order to analyze the interrelationships between learning issues and practical capabilities of participants. Also, fast development of new technologies continually increases the potential of simulations. Hence, incessant updating endeavours are required to keep methodologies substantial with new simulator versions.

REFERENCES

Anthony, R.N. (1988): *The Management Control Function*. Harvard Business School Press, Boston.

Cadotte, E.R. (1995): *Business Simulation: The next step in management training*, Selections, Santa Monica

Cohen, M.D. (1991): "Individual learning and Organizational Routine: Emerging Connections", *Organization Science*, Vol. 2, pp. 135-139

Curry, B; Moutinho, L. (1992): "Using computer simulations in management education" *Management Education and Development*; no. 23, pp. 155-167

Dawson, C. (1994): "The use of a simulation methodology to explore human resources" *Management Decision*, Vol. 32, Iss. 7; p. 46-53

Draijer, C.; Schenk, D. (2004): "Best Practices of Business Simulation with SAP R/3", *Journal of Information Systems Education*. Vol. 15, Iss. 3; pp. 261-265

Goodwin, J.S.; Franklin, S.G. (1994): "The beer distribution game: Using simulation to teach system thinking", *The Journal of Management Development*, Vol. 13, No. 8, pp. 7-15

MacKay, R.B.; McKiernan, P.. (2004): "Exploring strategy context with foresight", *European Management Review*, Vol. 1, Iss. 1; p. 69-77

Mankins, M.C. (2004). "Stop Wasting Valuable Time", *Harvard Business Review*, Vol. 82, Iss. 9; p. 58-65

Martin, D.; McEvoy, B. (2003): "Business simulations: A balanced approach to tourism education", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15, no. 6; pp. 336-339

Meyer, R.C.; Newell, W.T.; Pazer, H.L. (1969): *Simulation in Business and Economics*, Prentice Hall-Englewood Cliffs

Mitchell, R.C. (2004): "Combining Cases and Computer Simulations in Strategic Management Courses", *Journal of Education for Business*, No.79, Vol. 4, pg. 198-204

Sallot, L.M. (1997): "Simulated Test Marketing: Technology for Launching Successful New Products". *Public Relations Review*. Vol. 23, Iss. 2; p. 191-208

Schweiger, D. M.; Sandberg, W. R.; Ragan, J. W. (1986): "Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus techniques of strategic decision making". *Academy Management Journal*, vol. 29, pp. 51-71.

Schweiger, D.M.; Sandberg, W.R. (1989): "The utilization of individual capabilities in group approaches to strategic decision making", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 31-43

Smith, D.J. (1990): "The Use of Microcomputer-Based Simulation Models in the Teaching of Operations Management" *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 10, N° 5; pg. 5-15

Stickel, E. (2001): "Uncertainty reduction in a competitive environment", *Journal of Business Research*, Vol. 51, Iss. 3, pp. 169-177

Zulch, G.; Rottinger, S.; Vollstedt, T. (2004): “A simulation approach for planning and re-assigning of personnel in manufacturing”, *International Journal of Production Economics*. Vol. 90, Iss. 2; p. 265

* The author wishes to thank Dr. Maria Tajtakova for her inestimable help in this project

CHILEAN ECONOMIC TRANSFORMATION: 1975-2000: SOME LESSONS

Erico Wulf B, University of La Serena

ABSTRACT

From 1950 to 1973, the Chilean economy policies were headed by import substitution model based on a strong influence of the Government. From both, the social and political point of view, those years meant progress in terms of providing new opportunities in education, public health, and small houses constructions; all of which maintained the leadership of Chilean social policies. However, this process was paradoxically self defeating, because it, was not matched by the economic growth results high enough, to fulfill the expectations it created..-

The first consequence of this predominant Government role, was that at every presidential elections, everything was at the electoral stage. Following Hirshmann approach there was not a proper balance among political, economic and social progress. The deep reforms experience started off in 1973, was aimed to make the balance among these variables, so it was strongly driven by economic considerations, postponing political ones later in the process. Since 1990, given a basis for sustained growth, the orientation has been driven by social and political factors. This focus has made possible to move the country toward the goal of getting an higher category of development. Today, after 35 years of reforms, Chilean economy looks very different to most Latin American economies, such as it has become a benchmark for development in emerging economies.

INTRODUCCION

Desde 1950 a 1973, las políticas económicas en Chile estaban guiadas por el modelo de sustitución de importaciones, el cual se sustentaba en un fuerte rol del Gobierno. Desde el punto de vista social y político, esos años significaron progreso en términos de proveer nuevas oportunidades en educación, salud pública y construcción de viviendas, todo lo cual permitió que Chile tuviera un liderazgo en políticas sociales en América del Sur. No obstante, este proceso paradójicamente se derroto a si mismo, porque no fue complementado por los resultados del progreso económico, necesariamente elevados para satisfacer las expectativas .-

La primera consecuencia del rol predominante del Gobierno, fue que en cada elección presidencial, todo estaba en la plataforma electoral. Siguiendo el enfoque de Hirschmann, no hubo un balance apropiado entre progreso económico, social y político. Las profundas reformas que se implementan desde 1973 en adelante, estaban dirigidas a recuperar el balance entre estas variables, y por lo tanto estuvieron fuertemente influenciadas por consideraciones económicas, postponiendo los aspectos políticos, para fases posteriores. Desde 1990, y con una base para el crecimiento económico sostenido, el énfasis ha estado en los factores sociales y políticos lo que ha hecho posible mover el país hacia la meta de alcanzar mas elevados niveles de desarrollo. Después de 35 años de reformas, la economía chilena luce muy diferente a los demás países del continente transformándose en un referente para el desarrollo en economías emergentes.

SUMMARY

The following table shows the economic performance of the Chilean economy between 1952 up to 1973. It is clear that, there was not an upward direction in economic progress. In fact, between 1950 -1971, per capita economic growth was barely 2,0%. The feeling was that it was necessary to do something about it. The Hirschmann approach to the evolution of a society,

distinguish three levels, political social and economic .Each one of them by itself deserve priority, so Governments may push for favoring any of them making different combinations, and priority scales. After 1973 ,Chile gave priority to the economic variable, in such a way that every initial reform was driven such consideration, with a very strong ideological profile. It was the battles of ideologies.

Table 1: Macroeconomic Variables 1952 – 1973

VARIABLE	Ibañez Government 1952-1958	Alessandri Government 1959- 1964	Frei . M Government 1965 -1970	Allende Government 1971-1973
GDP growth	n/a	3.7	4.1	1.2
Export growth	n/a	6.2	2.3	-4.3
Inflation rate ¹	50.0	26.6	26.3	293.8
Unemployment	n/a	5.2	5.9	4.7
Budget deficit ²	n/a	-4.7	-2.5	-11.5
Investment rate .3	n/a	20.7	19.3	15.9

(1)(2) Annual rates,(3) as a percentage of GDP.

Source : R F French-Davis .Chapter I , “Between Neoliberalism and economic growth with equity” 1999

In a broader context,and following the Hirschman argument, for understanding the relationships between political and economic progress there are three alternatives:

- Neither ,political nor economic progress ,go apart from one another.-
- Economic progress is at cost of the other ,(political progress)or viceversa.-
- Economic progress at the beginning goes alone,to be caught up later by political progress.
In a second more advanced stage, the political progress is set in motion ,but with more solid macroeconomic foundations.-

The scenario for chilean economy was quite complex at the end of 1973. The path of reforms was unavoidable,but which one to Implement first?.

Table 2

Authors	Fiscal /monetary stabilization	Domestic Financial system	Trade reform	Capital flow liberalization	Privatization
Corden (1987)	1		½	2/3	
Edwards(1984,1990)	1	2	3	4	
Fiel (1990)	1	1	2	3	
Frenkel(1982)			1	2	
Krueger(1981,1984)	1	1	½	2/3	
McKinnon (1982)	1	2	3	4	
Lal (1987)	1	1	3	2	
Schweickert(1993)	1	2	1	3	
Chilean reforms sequence	1(1974)	2(1975)	1,1974	3(1978)	1,1974

Source :Cited By Nsouli,Rached,and Funke. IMF Wp/02/132. page 11

Table 2 shows that Chilean economic reforms did not follow the expected sequence (numbers and year of implementation on the last row). At the beginning, there was not a clear sense of economic strategy, but rather the urgency of restoring internal equilibriums, with inflation on the top of the list. The recommendation was a deep policy shock to face such unusual disequilibrium (500% by the end of 1973), with the ideological contempt to its most highest point in 1979 when the exchange rate was fixed.-

The overall process was done without considering too much the institutional variables on the banking industry, privatization program, openness to foreign trade, the protection of consumer and regulatory framework. Two recessions (1975, 1982) were on the middle of the road toward sustained growth. However, following the 1982 recession, the conditions were settled to foster growth as long as the economic policy decisions were less ideological and more pragmatic, the institutional framework was improved, the export sector became more competitive, macroeconomic stability was the key objective to follow over, and the reforms were mature enough to show its benefits.-

At the beginning of the nineties, it was the time for social variables; mixing economic progress with social balances. It appears again the Hirshmann dilemma, but this time with a stronger institutional focus on sustained growth. On the other hand, with the beginning of a Central Bank as an autonomous organism, it was possible to set aside short run political pressure on monetary decisions. Toward the end of the nineties, the inflation rate decreased to its lowest rate (2,3% in 1999) in national economic history. The one digit inflation rate, was part of the new “economic culture”.-

The major initiative concerning the follow up reforms were a second attempt to open up the capital account, applying some regulations when it was up to support the role of monetary policy, but with restriction on the exchange rate front. The so called “Impossible trinity”, made up to establish in 1999 flexible exchange rate policy.-

This period of continuing growth, (on average 7.1% annual rate, leaving aside the small contraction of 1999), has been analyzed in terms of the microeconomic variables, (Gallego and Loayza (2001), Chumacero and Fuentes (2002), Morandé and Bergoeing (2002), and De Gregorio (2004). Its preliminary conclusion indicates the important role of total productivity factor due to market reforms, and physical capital accumulation, due to investment. While total factor productivity was barely a source of growth in the period 1970-74, it became the dominant source in 1990-2004. On the other hand, labor and capital overtime changed proportions as the most important factor behind economic growth.-

Table N° 3

Year	Output growth Annual average	Capital contribution	Labor contribution	Total Factor productivity
1970-1974	0.93	1.16	0.27	-0.49
1975-1979	3.02	0.32	0.89	1.79
1980-1984	0.39	0.78	0.96	-1.34
1985-1989	6.37	1.19	3.24	1.82
1990-1994	7.29	2.70	1.75	2.67
1995-1999	5.35	3.44	0.53	1.32
1990-2004	5.57	2.09	1.09	2.39
2000-2004	3.69	2.04	0.81	0.79
1990-1999	6.32	3.07	1.14	1.99
1970-2004	3.83	1.66	1.20	0.93
1985-2004	5.67	2.34	1.58	1.65
1960-2004	4.08	1.63	1.69	0.76

Source: Jose de Gregorio. Chilean economic growth :Evidences, Sources, and prospects. December 2004
Banco Central de Chile.(1990-2004: Estimated)

Ffrench-Davis (1999) emphasize macroeconomic fundamentals , public budget control, increasing in investment and low inflation rate, as the key elements which sustained the economic growth ,coupled with so called social balances.-

The evaluation of these data indicates, that Total productivity factor became the key factor, once the previous reforms have gotten an important level of consolidation, properly complemented by a more advanced institutional framework including a better social balance . The variability of growth decreased from 7.25% (1974-1989), to 3.32% (1990-2004),and 2.1% (1998-2004).-

An important feature in the process, is the increasing capacity to increase saving which fostered investment.

Table N° 4

	1983-1987	1985-1989	1990-1993	1994-1998
Saving Rate	17.1	19.9	26.8	26.9

Source : R Ffrench-Davis. Cited Chapter I, Page 43.Saving Rate includes National saving ,Central Government saving (Budget surplus),and the Copper Stabilization Fund specially created for the fluctuations in copper prices

This saving increases were explained for diverse factors , among them the privatization of retirement funds in 1980,which allowed to have funds available to support investment. In the period 1990-2004 capital accumulation contribution was slightly below Total factor productivity (See Table N °3). Actually, those funds account for 70% of GDP.

Some lessons from the Chile's economic reforms and preliminary conclusion:

- *The social integration phenomenon and economic progress can not go on different tracks Society as a whole seek to follow an integrated framework.*
- *Wrong assumptions means wrong policy mix .Public policy must be the result of an open discussion among those who will carried out its costs and those who will qualified to the expected benefits.-*
- *The microeconomic variables are complementary with the macroeconomic ones. The efficiency of firms(Small, medium and big ones),the productivity of labor force ,the proper regulatory framework ,the reduction in government intervention ,creates complementarities which influence positively in export performance and economic growth.-*
- *The long run behavior of the saving rate, imply deep reform in financial markets, efficient tax policies, and the reform of the public retirement fund.-.*
- *The Opening to international trade, couple with efficient markets(eliminating distortions),increase in the long run the average quality of capital, and improve the allocation of capital towards sectors with higher marginal productivity.*

REFERENCES

De Gregorio, J : .”Economic Growth in Chile : Evidence, sources and prospects”. Banco Central de Chile November 2004.-

Ffrench-Davis,R: Between Neo liberalism and growth with equity. Ed Dolmen 1999.

Ffrench-Davis,R: Macroeconomic, Trade and Financing the reform of reformings in Latin America. McGraw Hill 1999.-

Gallego, F and Loayza, N: “The Golden period for growth in Chile ,Explanations and Forecast. November 2001

Hirschman, A : “The on and off connection between Political and economic Progress”. American Economic Review, papers and Proceedings, vol 82,N°2,May 1994.

Jácome ,L. “Legal Central Bank independence and inflation in Latin america during the 1990s.IMF working paper.(WP/01/212).-.

Le fort,G: “Capital account liberalization and the real exchange rate in Chile”. IMF Wp/05/132.June 2005.

Morandé,F. “Exchange rate experience :The Chilean case”. Central Bank of Chile 2001.-

Nsouli, S , Rached ,M and Funke,N. “The Speed of adjustment and the sequencing of Economic reform: Issues and Guidelines for policy makers.” IMF Working Paper (WP/02/132).August 2002

Sorman, G The liberal solution. Atlántida Bs Aires 1983. Also G Sorman ,La Nueva Riqueza de las Naciones. Atlántida 1987

Todaro,M : Economic Development in the Third World .2nd edition .. Ed Longman 1981

EUROPEAN BANKING SECTOR – EMPIRICAL EXAMINATION

Francisco José Sanches Tomé, ESTG - IPG

ABSTRACT

The introduction of the euro has contributed to a reduction in the cost of capital in the euro area, particularly in relation to corporate bond financing. While the European banking industry will certainly undergo major changes, it is likely to remain quite different from its US counterpart. Despite the massive consolidation of the financial industry, in the US concentration at the level of local banking markets has, if anything decreased. In Europe, on the contrary, mergers among commercial banks have so far been mostly within national markets. This paper analyses this enterprises and their performance in the stock market in the last years, searching factors to explain their evolution; to explain the relationship between the asset returns and the macroeconomic factors were created as source of common variance of these assets, besides, evidence was found in favour of the APT.

I – INTRODUCTION

Asset management and investment banking involve economies of scale, that are likely to become more important with the introduction of the single currency which will induce two types of mergers: acquisitions aimed at enlarging the stock of assets under management and acquisitions aimed at buying human capital (teams) and technology. Few European banks will make it to the status of universal banks. But those that do will try to exploit the economies of scale across EMU, fighting the battle with US universal banks and specialized investment banks. European universal banks will be boosted by the advantage of incumbency in most of the areas in which they are active. The Capital Asset Pricing model is intuitively pleasing, but it can be argued that it isn't testable. The arbitrage pricing theory has been suggested as a testable alternative. It captures some of intuition of the CAPM, but testing it may be an extremely hazardous business at best, and, in fact, the question of its testability, at least in principle, is still an open question. This paper examines the basic principles of the Arbitrage Pricing Model and the possible empirical tests to bank sector.

II – THEORY AND THE ARBITRAGE PRICING (APT) MODEL

The Arbitrage Pricing Theory (APT) of Ross (1977) presents a recent theoretical alternative to the Capital Asset Pricing Model (CAPM). An alternative to the CAPM, APT differs in its assumptions and explanation of risk factors associated with the risk of an asset. The APT is designed as a replacement for the untestable capital asset pricing model. In essence, the APT says that asset returns are a linear function of various macroeconomic factors (e.g., industrial production, the spread between long- and short-term interest rates, expected and unexpected inflation, the spread between high- and low-grade bonds). At the present time the model's empirical validity, testability, and the number and identity of its return generating factors are controversial issues in financial economics. The arbitrage pricing theory says that the price of a financial asset reflects a few key risk factors, such as the expected rate of interest, and how the price of the asset changes relative to the price of a portfolio of assets. If the price of an asset happens to diverge from what the theory says it should be, arbitrage by investors should bring it

back into line. Unlike the Capital Asset Pricing Model, which specifies returns as a linear function of only systematic risk, Arbitrage Pricing Theory may specify returns as a linear function of more than a single factor. Focusing on capital asset returns governed by a factor structure, the Arbitrage Pricing Theory (APT) is a one-period model, in which preclusion of arbitrage over static portfolios of these assets leads to a linear relation between the expected return and its covariance with the factors. The expected return of a financial asset can be modeled as a linear function of various macro-economic factors, where sensitivity to changes in each factor is represented by a factor specific beta coefficient. The model derived rate of return will then be used to price the asset correctly - the asset price should equal the expected end of period price discounted at the rate implied by model. The APT offers an alternative to the CAPM. APT does not require assumptions about utility or the distributions of security returns. The APT relies on the following assumptions: Returns are generated according to a linear factor model; the number of assets is close to infinite; investors have homogenous expectations, same as CAPM; capital markets are perfect, i.e. a perfect competition, no transactions costs, same C.A.P.M. Consider a world where investors are broadly diversified, but there may be multiple sources of risk in the economy. The APT theorem establishes an equilibrium pricing relation between each asset's expected return and all others. The relation is embedded in the covariance matrix. Put another way, it is the very structure of the covariance matrix which enforces the arbitrage pricing. Specifically, the theorem shows that an asset's expected return beyond the risk-free rate will simply be the sum of its exposure to some shared sources of risk, weighted by the prices the market assigns to these risks - the risk premia. Ingersol (1984) and Nawalkha (1997) provides a good synthesis of many issues related to CAPM, multifactor models and APT.

As with the CAPM, the factor-specific Betas are found via a linear regression of historical security returns on the factor in question. Unlike the CAPM, the APT, however, does not itself reveal the identity of its priced factors - the number and nature of these factors is likely to change over time and between economies. As a result, this issue is essentially empirical in nature. Several *a priori* guidelines as to the characteristics required of potential factors are, however, suggested: their impact on asset prices manifests in their *unexpected* movements, they should represent *undiversifiable* influences (these are, clearly, more likely to be macroeconomic rather than firm specific in nature), timely and accurate information on these variables is required, the relationship should be theoretically justifiable on economic grounds. Wei (1988) derives an exact pricing model equation with the market as an additional factor.

Arbitrage pricing theory is based on one assumption: arbitrage (of any kind) is impossible in balanced market conditions. If such an opportunity exists, market will quickly "liquidate" it. Further reasoning on impossibility of arbitrage portfolio creation leads to basic equation of asset pricing, which can be considered as a practical result of this theory. It is interesting to note the fact that APT equation is a generalization of CAPM equation, although the arbitrage theory has been created as its alternative. The [Arbitrage](#) Pricing Theory model, proposed by Stephen Ross, assumes that the [risk premium](#) is a function of several variables, not just one, i.e. macroeconomic variables, as well as a company "noise". The model does not stipulate which factors are to be used. They can be the oil price, changes in the yield curve, exchange rates, inflation rate, manufacturing activity indexes, etc. If APT holds, then a risky asset can be described as satisfying the following relation:

$$E(r_j) = r_f + b_{j1}RP_1 + b_{j2}RP_2 + \dots + b_{jn}RP_n$$

$$r_j = E(r_j) + b_{j1}F_1 + b_{j2}F_2 + \dots + b_{jn}F_n + \epsilon_j$$

where

- $E(r_j)$ is the risky asset's expected return,
- RP_k is the risk premium of the factor,
- r_f is the risk free rate,
- F_k is the macroeconomic factor,
- b_{jk} is the sensitivity of the asset to factor k , also called factor loading,
- and ϵ_j is the risky asset's idiosyncratic random shock with mean zero.

According to this equation, asset value fluctuation is influenced not only by the market factor (market portfolio value), but by other factors as well, including non-market risk factors - national currency exchange rate, energy prices, inflation and unemployment rates, etc. If only one factor is considered as risk factor - market portfolio value - the equation will coincide with that of CAPM. That is, the uncertain return of an asset j is a linear relationship among n factors. Additionally, every factor is also considered to be a random variable with mean zero. Note that there are some assumptions and requirements that have to be fulfilled for the latter to be correct: There must be perfect competition in the market, and the total number of factors may never surpass the total number of assets, respectively. The basis of arbitrage pricing theory is the idea that the price of a security is driven by a number of factors, which can be divided into two groups, macro factors, and company specific factors. The name of the theory comes from the fact that this division, together with the no arbitrage assumption leads to the following formula:

$$r = r_f + \beta_1 f_1 + \beta_2 f_2 + \beta_3 f_3 + \dots$$

This is a recognisable similar formula to CAPM: r is the expected return on the security, r_f is the risk free rate and each f is a separate factor, and β (beta) is the sensitivity of the security to that particular factor. The difference between CAPM and arbitrage pricing theory is that whereas CAPM has a single non-company factor and a single beta, arbitrage pricing theory separates out non-company factors into as many as prove necessary and each requires a separate beta. The beta is the sensitivity of the price of the security to that factor which makes it very similar to beta in CAPM. Arbitrage pricing theory therefore does not rely on measuring the performance of the market; it directly relates the price of the security to the fundamental factors driving it. the problem with this is that the theory in itself provides not indication of what these factors are, so they need to be empirically determined. Obvious factors include economic growth and interest rates. For companies in some sectors other factors are obviously relevant as well - e.g. consumer spending for retailers. The potentially large number of factors means more betas to be calculated and no guarantee that all the relevant factors have been covered. The result is that arbitrage pricing theory is far less widely used than CAPM.

III – EMPIRICAL TESTS OF THE APT

Sarnat (1992) assert here are basically two ways to test the APT. 1^a - Formulate hypotheses regarding the relevant which generate the return, for example, the inflation rate, interest rate, or change in production. Chen, Roll and Ross (1976) identified the following macro-economic factors as significant in explaining security returns: surprises in inflation; surprises in GNP; surprises in investor confidence; surprise shifts in the yield curve. Of course, this is an ad hoc method since it is absent of the theory explaining why these factors are more relevant in explaining returns. 2^a – Employ factor analysis which simultaneously determines the number of factors which are priced as well as their coefficients.

No matter how theoretically appealing it may be, even the most ardent supporters of the Capital Asset Pricing Model admit the model does not quite fit reality. It is difficult to test the CAPM without data on the global wealth portfolio. We know that some of the most obvious implications of the CAPM are violated. Unlike the CAPM, it does not require that all investors behave alike, nor does it claim that the capital-weighted market portfolio i.e. the tangency portfolio, is the only risky asset that will be held. In evaluating the APT versus the CAPM, the difficulties and limitations introduced by the use of the factor analysis model must be offset against the insights in to asset pricing which the APT might yield. While we have achieved our initial goal of measuring portfolio risk and breaking it down into shared and specific components, these components are wholly statistical at this point. They are often called "statistical factors" as they arise from a factorization of the covariance matrix. Their meaning is that they span the covariance matrix best; simply put, they reflect the actual covariance between all stocks, irrespective of what real world variable may have led to such covariance at any one point. From the standpoint of the APT theorem, that is all that's needed. And that's what guarantees consistent accurate risk estimates.

Wile Roll and Ross (1980), find that only a few factors are significant, Dhrymes et al (1984) show that the number of significant factors for a group consisting of fifteen securities, and seven for a group consisting of sixty securities. There are many other studies which have been conducted on the APT or some modification of the basic model. Chen (1983), is another good test of APT. How do we apply the APT? One difficulty with the model is generality. We have left the simple world of the CAPM. We no longer know exactly what sources of systematic risk people truly care about. For instance, regularly reports on surprises in interest rates, surprises in GNP, surprises in inflation and changes in the stock market indices. All of these are candidates for APT factors. Indeed, we may not actually need to identify the economy's risk factors. We only need to find a collection of things that together are good proxies for them. After the theoretical development of the APT, Chen, Roll and Ross (1983) set out on a quest for the factors. Much debate has gone on about the number of factors in APT, see Connor and Korajczyk (1993). They found that a collection of four or five macro-economic series' that explained security returns fairly well. These factors turned out to be surprises in inflation, Surprises in GNP, surprises in investor confidence (measured by the corporate bond premium) and shifts in the yield curve. In general these do as good a job at explaining returns as the S&P index. Of course, no one really knows if these are the "true" factors. As the APT continues to be used in practice, other variables are likely to be used. Once factors are chosen, only the unanticipated portion of the factor is used for estimating the APT model. As with the CAPM, we usually regress historical security returns on the factor to estimate β 's. These β 's are used in a model of expected returns to estimate the discount rate. Lehmann and Modest (1988), Burmeister and McElroy (1988), Shukla and Trzcinka (1990), are other useful tests APT model.

The APT is a useful tool for building portfolios adapted to particular needs. For example, suppose a major oil company wanted to create a pension fund portfolio that was insulated against shock to oil prices. The APT allows the manager select a diversified portfolio of stocks that has low exposure to inflation shocks (oil prices are correlated to inflation). If the CAPM is a "one size fits all" model of investing, the APT is a "tailor-made suit." In the APT world, people can and do have different tastes and care more or less about specific factors. With the APT we can model the effects of different economic scenarios on the investment portfolio. Once factor betas are estimated, we can describe the expected change in security returns with respect to changes in that factor. How will my portfolio perform in a recession? Am I exposed to shifts in the yield curve? These are typical questions addressed by APT analysis.

The standard approach is to map the matrix in an eigenspace, for instance through principal component analysis (PCA). In fact, ten years before the discovery of the APT theorem, King (1966) had applied PCA to the Dow Jones Industrial Average Stock Universe. While the goal of the exercise was to try to uncover some broad common statistical factors rather than measure the risk of stock portfolios drawn from the DJIA universe, the exercise did illustrate the strong shared behavior driving their performance. Connor and Korajczyk(1993) show how to use APT in performance evaluation.

Little noticed, however, was the fact that there were far fewer stocks in the sample (30) than return observations. In general, the reverse situation is the rule: since we must use all the traded assets (stocks, bonds, commodities, currencies, etc.) to create the matrix, and since the returns frequency is limited by the non synchronicity of the prices, there are always far more assets than there are time periods to observe returns. The "concentration ratio" - the number of assets over the number of time observations - is extremely lopsided. Without going into the mathematical developments at this time, suffice it to say that the resulting matrix estimate is then hopelessly biased. So factorizing that matrix (for instance through PCA) will produce equally flawed results. Although little known outside the mathematical literature, this problem plagued the original attempt by Ross and Roll (1980) to apply APT to the U.S. stock universe. To measure total risk on any security we take the square root of the sum of the squares of these coefficients. Systematic risk is that portion which lies in that space, and specific risk is that portion which lies in the complement space. Nevertheless, Zhou and Gewek(1996) essays on new approaches for the Arbitrage Pricing Theory and one essay on cross-sectional correlations in panel data. The new approaches are designed to study a large number of securities over time. They can be employed by security analysts to discover market anomalies without assuming observable factors or constant risk premium. The book shows how these two approaches can be used to determine how many systematic factors affect the U.S. stock market. Although in general the empirical studies indicated that more than one factor is significant, there is conflicting empirical evidence regarding the number of relevant factors, and more disagreement regarding the identification of these factors.

IV – CONCLUSION

This paper has examined the big enterprises in the sector financial European and analysed your performance in the stock market. To test APT we constact a number of benefits: first, it is not as a restrictive as the CAPM in its requirement about individual portfolios. It is also less restrictive with respect to the information structure it allows. The APT is a world of arbitrageurs and vendors of information. It also allows multiple sources of risk, indeed these provide an explanation of what moves stock returns The APT gives up the notion that there is one right portfolio for everyone in the world, and it replaces it with an explanatory model of what drives asset returns. The world of the APT is not some ideal, knife-edge equilibrium in which all investors are stuck in the same portfolio. It is a world with many possible sources of risk and uncertainty. More formally, it is based upon the assumption that there are a few major macro-economic factors that influence security returns. The benefits also come with drawbacks. The APT demands that investors perceive the risk sources, and that they can reasonably estimate factor sensitivities. In fact, even professionals and academics can't agree on the identity of the risk factors, and the more betas you have to estimate, the more statistical noise you must live with. Further research is needed to disentangle and identify this economic factors presents in the model.

REFERENCES

BURMEISTER, E. and M. MCELROY (1988), Join Approach to Testing Factor Sensitivities and Risk Premia for the Arbitrage Pricing Theory, Journal of Finance, 38(2), p. 721-743

BURMEISTER and K. WALL (1986) The arbitrage pricing theory and macroeconomic factor measures, The Financial Review, 21:1-20

BURMEISTER, E., ROLL, R. e ROSS, S. (1997), A Praticioner's Guide to Arbitrage Pricing Theory, A Praticioner's Guide to Factor Models, Institute of Chartered Financial Analysts, Chartlottesville.

CHEN, N.. (1983), Some Empirical Tests of The Investigation of the Theory of Arbitrage Pricing, Journal of Finance, pg. 1393-1414.

CHEN, N., ROLL R. and ROSS R.(1986), Economic Forces and the Stock Market, Journal of Business, 59(3), p. 383-404.

CONNOR G. and KORAJCKYK A.(1986), Performance Measuring With the Arbitrage Pricing Theory: A New Framework for Analysis, Journal of Financial Economics. 15 (3), p. 373-394.

CONNOR G. and KORAJCKYK A.(1988), Risk and Return in an APT: Application of New Test Methodology, Journal of Financial Economics, 21 (2), p. 255-290.

DHRYMES, P. J., FRIEND,, I., e GULTEKIN, B. (1984), A Critical Re-Examination of the Empirical Evidence of the Arbitrage Pricing Theory, Journal of Finance, 39(2) p. 323-346

ELTON, E. e GRUBER, M.: J. (1995), "Modern Portfolio Theory and Investment Analysis, 5ª ed. New York, J. Wiley & Sons, p. 283-395.

FAMA, E. F. e FRENCH, K. R. (1988), Multifactor Explanations of Asset Pricing Anomalies, Journal of Finance, Vol. 51, p. 55-84.

KING, F. (1966), Market anda Industry Factors in Stock Price Behavior, Journal of Business, 39(1) p. 139-190.

LEHMANN, B. e MODEST, D. (1988), The Empirical Foundations of the Arbitrage Pricing Theory I: The Empirical Tests, Journal of Financial Economics, 21, p. 213-254

INGERSOLL, J. (1984), Some Results in the Theory of Arbitrage Pricing Theory, Journal of Finance, 39, p. 1021-1039.

NAWALKHA, K (1997) A Semiautoregression theorem for linear asset pricing theories, Journal of Financial Economics, 46, p. 357-381.

ROLL R. e ROSS, S.(1980) A Empirical Investigation of the Arbitrage Pricing Theory, Journal of Finance, 35, p. 1073-1104.

ROLL, R. e ROSS, S. (1995), The Arbitrage Pricing Theory Approach to Strategic Portofólio Planning, Financial Analysts Journal, p. 122-131.

ROSS S. (1976), The Arbitrage Pricing Theory of Capital Asset Pricing, Journal of Economic

Theory, n° 13, p. 344-360.

ROSS S. (1977), Return, Risk and Arbitrage, in Risk and Return in Finance, ed. by I.Friend and J. Bicksler, pp. 189-218, Cambridge.

SARNAT, M. HAIN L.(1993), Capital Investment & Financial Decisions, Fifth Edition, Prentice Hall.

VIRTANEN, I. e PAAVO Y. (1988), "Arbitrage Pricing Theory and Empirical Applicability for the Helsinki Stock Exchange", Working Paper n° 7, European Institute for Advanced Studies in Management - EIASM.

WESTON F. e COPELAND T. (1988) , Financial Theory and Corporate Policy, 3^aed. Addison-Wesley.

WEI, J. (1988), An Asset-Pricing Theory Unifying CAPM and APT, *Journal of Finance*, 43, p. 881-892.

ZHOU, G and GEWEK J. (1996) Measuring the pricing error of the arbitrage pricing theory, *Rev Fin* 1996; 9:557-587

LEADING WITH INTEGRITY: THE EMERGING ROLE OF THE CEO AS CHIEF ETHICS OFFICER

Linda Naimi, Purdue University

ABSTRACT

Advances in technology in the latter part of the 20th century, particularly in the areas of production, transportation and communication, have ushered in a new age of unprecedented global trade and commerce. Businesses sought new ways to effectively manage global assets, diverse workforces and global supply chains. The emerging global economy promised greater returns on investment, exciting new products and new consumer bases. Then the bottom fell out.

The 21st century began with the fall of the Titans – Enron, WorldCom, Tyco and Arthur Andersen. Respected international businesses were found guilty of engaging in financial fraud and misconduct. But they were not alone. Soon, charges of fraud, bribery and corruption were levied against firms in major European and Asian markets. The failings of corporate ethics and moral leadership resulted in an erosion of the public trust. This, in turn, led to the introduction of new financial accountability laws, such as Sarbanes Oxley, and the call for international ethics standards for businesses, as in the Caux Roundtable Principles for Business. Yet, despite the adoption of codes of conduct and heightened scrutiny of finance and accounting processes, unethical conduct continues to make the headlines. Research in improving organizational effectiveness suggests that organizational values affect overall business performance, employee morale and productivity, and customer loyalty. Despite this fact, few companies systematically assess the extent to which corporate values, particularly those having to do with ethics, affect their bottom line. But by far the most overlooked factor in creating ethical organizations is the conduct and values of the CEO, the Chief Executive Officer.

It is the position of this paper that ethical organizations are created and sustained when the Chief Executive Officer is also the Chief Ethics Officer as well. When ethics moves into the boardroom, fraud and corruption move out. When the CEO leads with integrity, the organization follows.

A MODEST PROPOSAL FOR AIDING MARKETING EDUCATION

Hamid Ait-Ouyahia, Pepperdine University
Chic Fojtik, Pepperdine University

ABSTRACT

Marketing educators have been conceptualizing and sharpening the explanation of our field since at least the days of Walter Dill Scott and Fred E. Clark. Over time, our models have become extremely complex. The leading marketing management textbook, for example, has proposed some 24 “core concepts” that students should understand. It is the authors’ premise that as a result, students are failing to see the proverbial marketing forest because of this proliferation of conceptual trees. The authors believe that it is time for a constructive approach to the discipline. This paper proposes that despite the dynamic nature of the marketing discipline, its constructs, ideas, and propositions can be explained by four key concepts. These are Networks, Transactions, Value, and Resources, hereinafter referred to as NTVR. This paper defines each of the four, explains the marketing process in NTVR terms, and demonstrates how the marketing educator’s task can be substantially simplified through their use. The authors discuss a sampling of existing marketing ideas. They also note the success of using this NTVR framework to aid student analysis and presentations for a case competition. The authors seek the inputs of other marketing educators and observers as to the viability of the NTVR framework.

1.0 INTRODUCTION

This paper proposes that despite the dynamic nature of the marketing discipline, its constructs, ideas, and propositions can be explained with four key concepts. These are Networks, Resources, Transactions, and Value, hereinafter referred to as NTVR. This paper defines each of the four, explains the marketing process in NTVR terms, and demonstrates how the marketing educator’s task can possibly be simplified through their use. The relative success of using this NTVR initial framework in the classroom calls for inputs of other marketing educators and observers as to validate and improve on its viability.

The reasons for proposing such a framework are stated in section 1. In section 2, its basic components are described, first for the simplest setting of one marketer and one customer, and then in a more complex and realistic context. However, we caution the reader that our treatment is limited for now to a static setting, leaving stochastic issues for future work. Section 3 is dedicated to the derivation from our framework of common marketing ‘ideas’ such the ‘marketing mix’. At last, section 4 points to the benefits and concerns from initial classroom usage, and asks for reader inputs to future improvements.

1.1 Why NTVR? : Coping With An Ever-Expanding List Of Marketing Concepts

Marketers are quite familiar with the case of a firm with an initially strong brand which, in the pursuit of added market segments, goes through a process of adding new products. As more and more products are added, the firm may suffer from what is referred to as “product proliferation,” defined by the AMA as “...marketing so many new products that economic resources are wasted; the consumer becomes confused [emphasis added] and mistakes are made in the purchase of products.” [AMA website <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view3657.php>]

Over the last several decades, the discipline of marketing has been enriched by a continuing stream of new concepts, a sign of a healthy growing field. However, it is the contention of the authors that this “concept proliferation” is resulting in a number of educationally dysfunctional impacts, not the least of which is student confusion about just what marketing is and how it works. Other disciplines have noted this challenge

[see for example <http://www.usask.ca/education/people/aikenhead/seoullearn.htm> for science, and <http://www.dsto.defence.gov.au/publications/2988/> for military training].

As evidence for this proliferation in education, consider the leading graduate level marketing management textbook, which states that “marketing can be further understood by defining several [not all, mind you] of its core concepts.” Its author then lists some twenty-four separate terms! [Kotler 2003]. This proliferation is also being felt in the marketing practitioner’s world. Court [2004] reported on interviews with more than 40 Chief Marketing Officers from a range of companies around the globe. “Their biggest concern, they told us, is that an explosion of customer segments, products, media vehicles, and distribution channels has made marketing more complex, more costly, and less effective.”

While the reasons underlying this proliferation phenomenon are somewhat tangential to the thrust of this paper, one possible explanation among many is that in the face of the ever-growing complexity in the marketing environment, there is just no choice but to expand on the core concepts list. Another may be the academic world’s emphasis on rewarding creation of ostensibly “new” knowledge more so than improving the teaching of existing ideas.

Contrary to the first explanation and in spite of the pressure from the second, the authors believe that the core list can be well-explained using a smaller set of concepts. It may even be possible that this set will allow students to generate some of the advanced concepts on their own.

1.2 Addressing Observed Classroom Struggles Relative To Complexity

It would be one matter for a discipline to define terms somewhat differently from that present in common usage. However, marketers cannot even agree to common usage within the field! Per van Raaij and Poisz, “There is no single, generally accepted definition [of marketing]; in fact, each individual marketing textbook seems to have its own definition.” This would seem to be a sad state of affairs for something that calls itself a science! To understand a student’s frustration, one need only ask several companies what activities are included in the “marketing budget” or under the heading of “promotion.” Just what to include under the marketing umbrella spans the gamut from “Marketing is Everything” to “marketing is customer relations” or less. Organization charts often show separate units for marketing and sales, while professors often say that sales is just a sub-unit of marketing.

In response to an educator’s description of a marketing situation, students can sometimes be heard to say “But that isn’t true for my employer’s setting.” These reactions may sometimes be due to the failure to make clear when educators are describing marketing as currently practiced, and when they are trying to advance a normative view. Can educators not describe their discipline in terms that apply similarly to B2B as well as B2C, to marketers of products as well as services, to how marketing is practiced as well as how it should be?

On a more tactical pedagogical level, it would be valuable to have something approaching a consistent framework for analysis of marketing problems for both students and marketing practitioners. Educators who use the case method often state that the process starts by

“identifying the problem,” but processes for how that problem definition is arrived at are left specific to each case.

2.0 DEFINING NTVR

The four key concepts that will be used to describe marketing and its processes are Network, Resource, Transaction, and Value. They are not new and have been used extensively across many disciplines. Indeed it would be next to impossible for the authors to define any boundaries for the literature on which these pillars draw. We will merely cite some of the ideas which have led to our selection of these concepts.

2.1 Acknowledging The Sources

In the continuing discussions which led to the paper, we became increasingly encouraged by the robustness of this set. Over and over, we found indirect and direct usage of these core concepts by other authors. However, search as we may, we failed to sense any comprehensive appreciation for the pedagogical impact of integrating the four. Below are some of the motivating thoughts and efforts that led to this paper.

Networks - A network is commonly defined as a set of nodes connected by edges. The structure of network is widely used in physical and social sciences (Newman, 2003) and has gained a renewed interest with the pervasiveness of communication technologies. The contemporary student responds rather quickly to the question “Who’s on your network?” Real world networks can include social networks (friendship between individuals), technological networks (power grid), knowledge networks (the worldwide Web) and biological networks (predatory web). The pervasiveness of the network paradigm made it a natural starting place for anchoring our view of the marketing discipline, where networks may combine all of the above dimensions.

Transactions and Value - We will borrow from Bagozzi (1975) who put complex exchanges, utilitarian or symbolic, at the heart of marketing. We will use the word “transaction” because of its renewed acceptance in today’s environment, from bank transaction to web-based transaction. And a transaction does take place because of the creation of value, be it utilitarian, symbolic or monetary. It goes without saying that the entire discipline of economics can be called the study of value. Several authors, working in both the trade and academic sectors, have recently offered works in which the concept of value occupies a focal position. We give a particular nod to the works of Doyle (2000) and Best (2004).

Resource - The theory of resource-advantage developed by Hunt [1995] in particular, has provided a framework that put the concept of resources at the heart of a market economy.

2.2 Defining Simple NTVR

As often is the case with efforts to create any “core” set, each element may be inextricably intertwined with the others, so we must often beg the reader’s patience until the entire set is laid out and the scheme’s sensibility becomes manifest. Specifically we will not even provide an initial definition of what marketing is, delaying this until our concept set is better understood.

Networks, Transactions, and Value - The first of our four pillars is the concept of a **network**, a set of interconnected nodes. For the simplest marketing case, there are but two nodes of interest:

an **M-node (marketer)**, hereinafter represented by **M**) and a **C-node (customer)**, hereinafter represented by **C**). This can be illustrated as below:

$$M \leftrightarrow C$$

The arrow indicates that the two actors are interconnected and will likely engage in a one- or two-way **transaction**, our second pillar. A transaction is a flow, a use or change in the level of, our third pillar, **resources**. Thus, any transaction necessitates a resource cost to its initiator, whether extrinsic or opportunity-based. Drawing from Hunt [1995], these resources are the tangible or intangible material possessed or acquired by a node. Examples could be financial, physical, legal, human, organizational, informational, and time.

An ‘origin’ node can send a stimulus transaction to a ‘destination’ node expecting a response from that node. For example, M utilizes physical, informational, and time resources among others to transact a visit to C, where he demonstrates a product and urges a trial purchase. C may either refuse or accept the offer. If C does the latter, C originates a reply transaction to destination M, drawing on informational and financial resources to pay for the product. C could also act as the origin node, for example asking M to create a new product.

About Value - While it may not be immediately evident to an outside observer of our simple network, the nodes behave with some purposeful intent. This calls for the final pillar of our set, **value**, which refers to the net total of all benefits (minus costs) that a given node receives from the impacts of its transactions. Each node then acts in the pursuit of net value.

From the perspective of M, its value dimensions are dominated by economic considerations. However, it is well accepted that at least the immediate economic consequence of a transaction may be mitigated by the marketer’s perception of longer-term economic impacts. For example, a given two-way transaction may be consummated at an economic loss to M because the marketer perceives some chance of future more-profitable transactions from C. As well, there may be some personal value to the marketer (e.g. satisfaction from accomplishing M’s first sale as a business) that is added to the total.

From the perspective of the customer, the value dimensions may include straight-forward economic consequences (“will a new gasoline additive save me money on gas purchases?”). However these financial aspects are often overshadowed by so-called emotional or psychic dimensions, how “well” C feels about the transaction, how others will perceive the purchase. As Sheth & Mittal (2004, p. 457) note: “Value, not money, is the basic currency of all human interaction.”

The relationship between M and C is not entirely a symmetrical one. That is, C has no interest in generating Value for M, while it clearly is in M’s economic interest to generate Value for C. This interest, according to Peter Drucker, is the means by which M derives its value. So M must ask how it might best deliver value to C in order to extract value from C. These bases have become known as value drivers. According to Treacy and Wiersema (1992), M should choose between some degree of focus on either the operational excellence demonstrated by M, knowledge of and intimacy with C, or product leadership.

2.3 Expanding NTVR

Of course, the dyadic network we described above is not appropriate for actual market systems. More accurate and useful descriptions require adding nodes. For example, any given M will

actually perceive multiple C-nodes, including those currently connected to (purchasing from) M, those perceived by M to be potential C's, and a group that for now will be referred to only as "others."

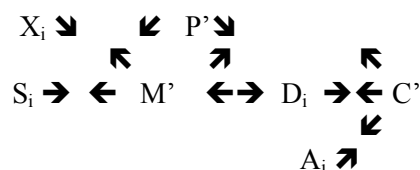
On the converse side, C will perceive multiple alternatives to M. We term these **A-nodes** in part to stress that they should include competitors in the direct and indirect sense, as well as alternative means for C to accomplish the same expected value experience.

Re-examining the M-node, we recognize that rather than being one single node, M will often consist of a subset of nodes. This may be the marketing department or function, where individual nodes often specialize in one form of transaction. As well, the M-node may in turn be part of a larger entity, the firm, consisting of at least three nodes: corporate, marketing, and manufacturing. Transactions do take place between several of these sub- and supra-nodes, which should lead an observer/student/practitioner to arrive at the potential for so-called internal marketing activities.

In a parallel manner, C-nodes will sometimes consist of networks of sub- and supra-nodes playing different roles in a buying situation. These are often referred to as the "buying center" – decision maker, purchaser, user, influencer [Sheth & Mittal, 2004]. Once again, these concepts are being explained directly by use of the NTVR system. For diagrammatic simplicity, we will represent all of the multi-nodal elements of M and C by M' and C'.

Recognizing that resources often, if not initially always, come from outside of M, we expand the network to include multiple **S-nodes**, the **suppliers** of various resources to M. We also add D-nodes (**distributors**), realizing that some of the transactions from **M** may be more efficiently transferred to C-nodes via intermediaries. Similarly if we look closer at what a given C is actually seeking, we see benefit in separating out a group of **P-nodes (partners)** who collaborate with M to supply complementary aspects of M's offering direct to C. Because several nodes in this expanded network can be located in different countries, the representation lends itself easily to the description of so-called international marketing activities.

To finish our N description requires just one more type of node. We term them **X-nodes (external or key publics** such as governments, financial markets), other stakeholders who also impact or are impacted by the transactions made by **M**. Our diagram now looks like this:



A major portion of this network description has come to be known as the Value Delivery Network. Value to C arises then by exploring this pathway of S_i to M/P to D_i to C, relative to the networks established by A_i. The authors point out that this idea follows directly from thinking with NTVR, facilitating the classroom discussion of this powerful idea through the same core concepts.

With this perspective in mind, the immediate cause of differences in performance of different marketers can be reduced to two main factors: their delivered value and the firm's relative costs in creating this value. The rule of the game is then: Each M node should provide the highest

possible perceived value to C at the lowest possible delivery cost. The perceived value and the costs incurred depend on the firm's resources and competences.

In other words, delivering value to customers is a necessary condition of creation of shareholder value.

3.0 BUILDING ON NTVR

In this section, the authors show how NTVR explains some of the enduring major concepts in marketing, not an attempt to be exhaustive.

3.1 Revisiting The Definition Of Marketing.

Earlier we asked for reader's patience before defining the very topic we are addressing. We are now ready to offer an NTVR definition of "marketing" as viewed by an outside neutral observer, but concentrating on M as the marketer.

Within a given network, marketing is the process by which M' conceptualizes and delivers a continuing stream of Transactions, directed primarily toward one or more C', subject to accessible Resources, which have as a result the changing of Value for C', as well as potentially changing Value for all other Network nodes.

This descriptive definition allows for temporary activities that may create zero or even negative value for various nodes. However, the dynamics of the Network will likely render such actions unsustainable for long time periods. Consequently, we propose a second more normative view, as seen from a specific M-node player.

For a defined organizational entity, marketing is the function charged with mobilizing accessible Resources to produce Transactions that are directed to identified customers, the intent of which is to contribute to superior financial performance of this entity via the delivery of comparatively superior value to these Cs, subject to delivering minimally acceptable Value to all other stakeholder nodes across the network.

3.2 Strategizing As Interpreted Through NTVR

Marketing texts often distinguish between strategic and tactical marketing. From the NTVR perspective, the strategic marketing processes begin with the very mapping of the components that are included in the marketer's view of his/her world. What nodes will be identified as part of the network? What resources will be recognized, transactions considered? What Value dimensions are of primary concern to M, what expectations does M have for how value arises for C, as well as for other nodes in the network? How will M create this value? For example, a decision by M to exclude D and S in the network definition as potential contributors to C's value will likely reduce the chances for M to deliver a "total customer satisfaction" experience to C. In a chart that has come to be reproduced in many texts, Lanning and Michaels [1988] introduced the definition of marketing strategy as a sequence of choosing, providing, and communicating a value proposition.

Noting that our overall map for the Network had become very complex in section 2.3, we find it only natural to expect that the marketer will seek ways to simplify this mapping. Thus, as part of strategizing, M organizes or clusters the multitude of C-nodes via the act of **segmenting** and subsequently **targeting**. The NTVR model suggest that one sensible way for doing so would be

grouping according to these C-nodes' responsiveness to possible transactions. Perhaps better yet would be to group the C's via their potential for providing value to M, which would be consistent with the emerging ideas embraced by the Customer Lifetime Value metric.

M' can further contribute to developing a viable strategy by clustering its resources into what have come to be termed "core competencies." Transactions in turn are clustered into integrated marketing "programs."

Let us return for a moment to the process as viewed by the Customer. A given C must also cope with the complexity of the network as perceived by that C. Adopting a similar process as that of segmentation for the marketer, the customer attempts to simplify the multiple offerings by clustering them according to the Value expected from purchasing and using these offerings, an act which has come to be known as **positioning**. As part of strategizing, the marketer in turn attempts to anticipate and/or impact this positioning process, acknowledging that in the final analysis it is done by C.

3.3 Implementing And Managing Marketing As Interpreted Through NTVR

The 4 P's have proven to be a useful means of organizing marketing transactions. In this section, we will show how these "levers," used by the marketer to deliver the value opportunities created or chosen at the strategic level, can be explained through the NTVR structure.

Product - From the perspective of M, a product represents a bundling of previously-undertaken transactions and resources, directed at creating a Value as perceived by C; in other words, the product is a value-delivery device. The value of a product for C is the sum of the values provided along each customer's value dimensions. Therefore, it is essential that M have knowledge of C's value dimensions. Conjoint analysis allows marketers to tentatively assess the value perceived by alternative potential bundles.

Distribution - A distribution network (physical and/or virtual) is a subset of the overall **network** chosen by a marketer to perform specific transactions and transform additional resources for the purpose of enhancing C's **value delivery** process such as: physical distribution, carrying of inventory, demand generation or selling, after-sales service, knowledge sharing, etc. Transactions that take place on this distribution network contribute greatly to the common creation, delivery and extraction of value. Those transactions are many fold: monetary, physical, informational (from raw data to actionable knowledge). Because superior value delivered to the end-user stems from the value provided to the distributor by the marketer and from the value delivered by the distributor to the end-user, a well-developed distribution network can also be treated as a key **resource** for M.

***Promotion** - The intent of any marketing offering is to deliver superior value to targeted customers. To communicate a specific **expected value**, marketers resort to specific promotion transactions that can include advertising, personal selling, direct marketing, sales promotions, public relations, and personal selling. Promotion is part of the one or two-way **communication transactions** that take place between marketer and customers. In the process, they can actually add value for C, for example by letting other C's know how "smart" a buyer C is.*

Pricing - The interpretation of price within the NTVR framework is somewhat complex. In one sense, a set price for a product is merely a signal, or information-based transaction, from M to the rest of the network. The monetary amount of this set price reflects a) M's cost, or the Value of the

resources expended to create and deliver the Value bundle we've termed product; b) M's expectation of how a given C will interpret the Value bundle received by C; c) M's desire for a net positive value impact from this single purchase transaction.

Immediately prior to a purchase, C examines the expected value bundle relative to this price: will the incremental value derived from the product exceed the sum of all incremental C resources expended to acquire it? These resources will include financial, informational, time, "psychic" and so forth. At the time of a purchase, price paid becomes a two-way transaction which moves financial resources from C to M. Price is ultimately then a value-extractor.

4. ASSESSING NTVR

We have shown how the NTVR structure might be used to define and describe marketing from both a strategic and tactical implementation level. We have also shown that several concepts that could be considered as "core" can be directly derived using simple rhetorical questions and/or well-accepted processes of logical inquiry. In subsequent articles, the authors intend to show how NTVR can be used to derive other such "core" concepts as well as help students better understand the similarities and differences in marketing practices across various situations. At this point, the authors pause to assess the potential for using NTVR as a teaching tool, as well as acknowledge our remaining/emerging concerns.

4.1 Acknowledging Potential Classroom Obstacles

The reader has seen how we had to struggle at times with the difficulty of defining each pillar, prior to understanding all four. Because nodes in a network engage in resource-consuming transactions in order to extract value, the four concepts of Network, Transaction, Resource and Value are obviously intertwined. For example, the description of a network is subject to realizing the purpose of bounding that network; hence we must know something of the Value dimensions in play. Exactly what constitutes true resources will as well depend on the values held by various nodes. This circularity is not unique to our model; however it does suggest that the marketing student may be confused along the way to a full description of a marketing system. This requires a careful initial presentation by the marketing teacher.

From a pedagogical perspective, there is fairly wide agreement that learning through self-discovery as opposed to rote memorization can be a more effective process. However, this may come at a cost of extended time taken to get to the goal, or even the possibility that what is learned turns out to be quite distinct from what the educator intended.

4.2 Reviewing Early Experience With NTVR

Both of the authors have begun to utilize NTVR as the structure for both undergrad and graduate marketing classes. The experiences have not been put through any formal testing of effectiveness, but anecdotally there seemed to be quicker understanding of the breadth and depth of marketing activities, with less confusion about why any single experience might differ from what is being defined.

The NTVR framework has proven useful in many settings: In the core Principles or Marketing Management classes, it helps the student to link the various tools and marketing concepts presented in their readings. In marketing elective classes (notably Global Marketing, Distribution, and Pricing), the authors have found the concepts of network and value to be extremely effective. In addition, one of the authors has found that case analysis is made easier when asking simple

questions as ‘how can the players in the network extract more value?’ or ‘how can we form clusters in the current network or bring in new players?’ In team case analysis and presentation, students introduced to NTVR appear to get started quicker, praising the ‘common terminology’ and ‘frame of reflection’ offered by NTVR. Members of the audience in at least one case competition where NTVR was used noted that they found the presentation very easy to follow.

4.3 Identifying Emerging Issues

Though promising, the NTVR framework proposed in this paper calls for improvements in a number of directions. First, a refinement of non-classical transactions is necessary (for example, what is the “value” of complaint memo sent by a customer?). Second a better understanding of how the value is distributed and shared within a network is needed (for instance between suppliers, partner-marketers, distributors and users). Third, the internet and the worldwide web add richness to the concept of network that requires more research.

The authors would like to hear from other educators who use the NTVR framework in their explanations. Are they able to explain enough of the range of marketing concepts to justify another framework on top of those already in existence? Do these concepts seem to be clearer to the students? Does NTVR facilitate self-discovery of new concepts versus a need for rote memorization? Are there as-of-yet unrecognized down-sides to this structure? Does the NTVR system have value for practitioners as well as students?

If initial response to the NTVR approach is positive, the authors intend to create pedagogical resources that would facilitate its use in the classroom. Already underway is a short-form textbook, including multiple Power-point slides.

REFERENCES

Bagozzi, R. P. “Marketing as Exchange” *Journal of Marketing*, October, 1975.

Best, R. Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability 4th ed. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey, 2005.

Court, D.C. “A New Model of Marketing” *McKinsey Quarterly*, Issue 4, 2004,

Day, G. S. *Market Driven Strategy : Processes for Creating Value*. Free Press, New York, 1990.

Dolan, R.J. “Pricing: a Value-based Approach (revised)” Note #9-500-071, Harvard Business School Press. Boston, 2003.

Doyle, P. Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value. John Wiley and Sons, New York, 2000.

Hunt, S. D. “The Resource-Advantage Theory of Competition: [Toward Explaining Productivity and Economic Growth](#),” *Journal of Management Inquiry*, December 1995.

Kotler, P. Marketing Management, 11th ed. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey, 2003].

Lanning , M.J. and Michaels, E.G. “A Business is a Value Delivery System” *McKinsey Staff paper # 41*, June 1988.

Newman, M.E. J. “The Structure and Function of Complex Networks.” SIAM Review, Issue 2, 2003.

Sheth, J. N. & Mittal, B. Customer Behavior: A Managerial Perspective. Thompson South-Western. Mason, Ohio, 2004.

Winther, K.T. [Value and Profits in Business Strategy](#). Agityne Corp Upton, Mass., 2003.

AUTHOR BIOGRAPHIES

Dr. Ait-Ouyahia, Ph.D. is Adjunct Professor of Marketing, Graziadio School of Pepperdine University. Working with 3M Europe over 30 years, Dr. Ait-Ouyahia oversaw major research and planning projects including measuring customer satisfaction, introducing new products, optimizing the distribution network, and deploying the sales force. He has taught for 25 years and currently chairs a pricing task force providing support and recommendations to business units facing the key challenges of the EMU.

Dr. Fojtik is Professor of Marketing, Graziadio School of Pepperdine University where he has taught working adults and executives for almost 40 years. He has consulted with Fortune 1000 firms as well as start-ups for 30 years, assessing market potential, developing marketing plans, and creating market-driven organizations. He currently sits on the Board of Advisors for several entrepreneurial firms. His primary research focuses on issues related to customer satisfaction and valuation.

BANKING DEREGULATION IN VANUATU: PROBLEMS AND PROSPECTS

Douglas Pacheco, University of the South Pacific

ABSTRACT

Banking and finance in the South Pacific nation of Vanuatu has experienced major transformations since the late 1990s when the government embarked on an IMF-sponsored public sector reform initiative known as the Comprehensive Reform Program (CRP). This paper analyses the international background in which these reforms were formulated, their implementation and their implications for some sectors of the population.

The CRP encouraged the creation of a more efficient, accountable and accessible banking sector. CRP advocates recommended moving away from direct provision of credit to the public. For example, the Vanuatu Development Bank was closed down and the country's only remaining state-owned bank, the National Bank of Vanuatu (NBV) was encouraged to pursue a more commercial approach to banking.

These developments were accompanied by changes in the ownership of financial institutions. When applied to Vanuatu, the "Exit, Voice and Ownership matrix" developed by Robert Pollin (1995: 61), confirms that the banking system's ownership structure has changed dramatically since the reforms were introduced.

One positive outcome of these changes is an increasing variety of financial products offered by privately owned financial institutions, albeit for a very narrow section of the population. However, private banks are not in a position to offer affordable credit to large sections of the population that are considered non-credit worthy. Reform advocates believe that civil society-based deposit taking institutions (DTIs) such as credit and savings cooperatives (CSCs) could provide credit for those who can not afford commercial rates but for various reasons the reforms have also had major adverse impacts on CSCs.

If government authorities and donors continue to rely on private sources of credit but are serious about achieving all of the objectives of financial reform, the role of CSCs within the financial system will have to be strengthened. This is an important step towards decreasing financial exclusion but will not entirely replace the nation-building role of state institutions such as the Development Bank.

REFERENCE

Pollin, Robert. (1995). "Financial Structures and Egalitarian Economic Policy". *New Left Review*. No. 214, November-December, p. 26-61.

BIOGRAPHY

Dr. Pacheco began his academic career at Monash University, Australia. He completed his PhD at Griffith University, Australia in 2003 before joining The Department of History and Politics at the University of the South Pacific later that year. He is currently teaching development and governance related courses while pursuing his research interests. His current research areas include financial reform and credit access for marginalized populations.

THE STABILITY AND GROWTH PACT: A EUROPEAN ANSWER TO THE POLITICAL BUDGET CYCLE?

Kenneth Donahue, Middlebury College
Thierry Warin, Middlebury College

ABSTRACT

The existing literature on political budget cycles looks at the temptation for incumbent governments to run a greater deficit before an election by considering the characteristics of the incumbent. We propose here to look at the signals the incumbent receives from the voters. For this purpose, we consider the votes from the previous national elections and see whether they may influence the incumbent government to run a sound fiscal policy or an expansionary fiscal policy. However, since 1993 Europe has been equipped with two fiscal rules: a deficit and a debt ceiling. In this context, can we find evidence of a “political budget cycle” before 1993, and did the fiscal rules prevent the existence of a “political budget cycle” afterwards? To address these questions, we use a cross-sectional time series analysis of European countries from 1979 to 2005.

MERGERS & ACQUISITIONS IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY IN SOUTH AMERICA: ACTIVITY AND STRATEGIC INTENTIONS

Christopher B. Kummer, Webster University

ABSTRACT

The popularity of mergers and acquisitions (M&A) used by companies to realize their corporate strategy or attain growth has significantly increased in the past decades. However, little attention has been paid to M&A in South America in particular, therefore we study the activity and strategic intention of M&A deals that have taken place in the pharmaceutical industry in South America. We will compare the results with other regions, i.e. North America and Europe. For our analysis, we created a set of data on M&A transactions by gathering information from the corporate history, news and websites of more than 6,000 pharmaceutical companies worldwide. This research led to a unique data set of 5,020 M&A deals. The time period covered by this database is from the years 1851 to 2003. In our study, we find that while in only 1.25% of all deals the target company stems from South America, the time pattern of M&A activity correlates between regions. We also found that the M&A activity is related to the development and size of the economy measured in GDP. For strategic intentions of M&A, we see statistically significant differences per region, but we deem them to be rather small in number so that we identify industry rather than country as a main driving force behind M&A motives and strategies.

INTRODUCTION

With this study we want to gain more insight into the international dimension of M&A with a special but not exclusive focus on South America with an emphasis on M&A activity and the strategic intentions of M&A transactions. We have chosen to study these aspects on M&A in the pharmaceutical industry.

HYPOTHESES

- H1: The M&A activity in South America follows a time pattern similar to other regions of the world.
- H2: The number of M&A transactions correlates with the development and size of an economy measured in the form of GDP.
- H3: Strategic intentions for M&A are industry specific and there will be only a slight variation between the regions of the world.

METHODOLOGY AND SAMPLE

Many professional providers of M&A data, e.g. Thomson Financial and Mergerstat, have weaknesses when it comes to international coverage of transactions. For that reason we have gathered information on deals carried out by companies in the pharmaceutical industry. We analyze the M&A transaction according to the regions Africa, Asia, America, Europe, Oceania and South America. To classify the M&A transactions, we chosen to use the classification

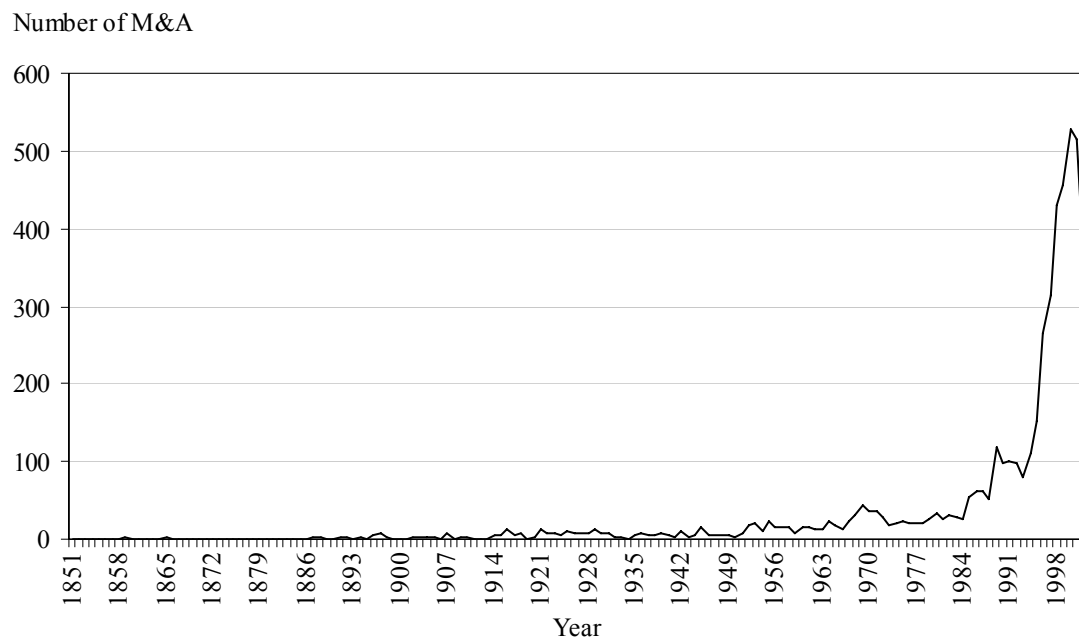
suggested by (Bower 2001). As a basis we use press releases, newspaper articles and other available documents to find out the main motive for the transaction. The GDP data has been obtained from (International Monetary Fund 2006). The variable used is gross domestic product, current prices, in billion US dollars for the year 2002.

RESULTS

Descriptive Analysis

Altogether information on 6,432 companies could be gathered. These companies have been involved in 5,020 completed M&A transactions between 1851 and 2002 (see Figures 1). Before the year 1900, 49 transactions took place. In the first half of the 20th century, 260 deals have been consummated, while for the second half 3,188. In the years 2000 to 2002, 1,421 M&A have been consummated.

Figure 1: Mergers & Acquisitions in the Pharmaceutical Industry (1851-2002)



For a geographical breakdown of target, buyer and seller companies see Table 1.

Table 1: Geographical Origin of Target, Buyer and Seller Company by Continent (1851-2002)

	Target	Buyer	Seller
Europe	2248	2414	1143
America	1900	1908	856
Asia	276	213	130
S.America	63	16	20
Oceania	77	54	25
Africa	45	13	16

The breakdown for transactions with regard to year and continent are given in Table 2.

Table 2: Year of Merger & Acquisition of the Target Company by Continent

	Europe	America	Asia	Africa	S.America	Oceania
1851-1959	315	82	15	3	17	5
1960-1964	42	24	3	5	0	1
1965-1969	72	37	4	4	4	1
1970-1974	81	36	13	2	4	1
1975-1979	55	42	4	2	3	3
1980-1984	65	53	11	2	2	1
1985-1989	142	149	10	2	1	2
1990-1994	214	200	16	4	3	2
1995-1999	630	676	90	13	20	14
2000-2002	578	583	109	6	8	46

The distribution of transactions and their intentions by continent is listed in Table 3.

Table 3: Strategic Intentions of M&A by Acquiring Company and Its Origin by Continent

	Extention	Overcapacity	Geographic	R&D	Convergence
Europe	679	150	133	156	28
America	665	113	105	210	43
Asia	66	16	5	8	1
South America	3	0	2	0	0
Oceania	11	1	1	2	3
Africa	1	1	0	0	0

Statistical Results

To test hypothesis 1 we used the correlation between the number of M&A transactions per continent and year. To account for the many years where only few transactions took place, we carried out a robustness tests with a second correlation analysis for the years from 1980 to 2002. What we can conclude from the analysis is that hypothesis 1 is corroborated. M&A activity correlates with each other among continents at a statistically significant level over a long and shorter time period. But for regions with little M&A activity such as Africa, Oceania and South America this relationship is weaker. M&A Activity in South America follows a time pattern that is most similar to Europe.

For hypothesis 2, we looked for correlation between the number of M&A and the GDP per region. The correlation for these variables is positive and statistically significant as we expected it to be. Hence hypothesis 2 is corroborated: The number of M&A transactions correlates with the development and size of an economy measured in the form of GDP.

For hypothesis 3, we do not have enough data at this stage to do a Chi-square analysis for all continents separately to look for differences in strategic intentions between them. What we can compare are Europe, America and rest of the world (i.e. Africa, Asia, Oceania and South America). If we take a look at the actual and expected counts, we can see that only meaningful differences for the US are in overcapacity and R&D, for Europe in geographic roll-up, overcapacity and R&D, and for the rest of the world only in R&D. While these differences are statistically significant, these differences are rather small in number. As a result we see

hypothesis 3 corroborated that it is rather the industry than the geographic background that determines M&A intentions.

CONCLUDING REMARKS

This study has investigated mergers & acquisitions in the pharmaceutical industry with a special focus South America and the M&A activity and their strategic intentions. To analyze this, we created an own set of data on M&A transactions by gathering information on over 6,000 pharmaceutical companies worldwide resulting in information on 5,020 M&A deals.

With regard to M&A activity, we found that this phenomenon is not limited to some parts of the world, e.g. the US and UK, but is rather a truly international one. The time pattern of M&A activity between regions is related to each other, while for regions with less activity the correlation is lower. For that reason other factors might be able to be a factor in addition to the general industry trend which might be worthwhile to find out in future research. We also could see that M&A activity is highly positive and statistically significant related to the development and size of the economy measured as GDP. Our analysis of strategic intention shows statistically significant differences in strategic intentions of M&A transactions per region. However, these differences are rather small by numbers so that we see rather an industry than country as a main driving force behind M&A motives and strategies.

In summary, the results in this study imply that M&A has always been a truly international phenomenon rather than one that stems from the United States and United Kingdom. M&A follows rather an industrial logic on an international scale. For companies that means while realizing growth strategies to pursue a rather global view.

BIBLIOGRAPHY

Bower. 2001. Not All M&As Are Alike - and That Matters. Harvard Business Review 79 (2):93-101.

International Monetary Fund. World Economic and Financial Surveys: World Economic Outlook Database April 2006 2006 [cited. Available from <http://imf.org/external/pubs/ft/weo/2006/01/data/index.htm>.

BIOGRAPHY

Christopher B. Kummer is a junior research professor at the Webster University and director of the Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances (MANDA), both located in Vienna/Austria. He holds an lic. oec. HSG from the University St. Gallen (Switzerland) and a Dr. rer. oec. from the Technical University in Berlin/Germany. Before joining Webster University he has been working at the Institute of Technology Management (ITEM-HSG) in St. Gallen, International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne and the Institute of Technology and Management (ITM) in Berlin.

A COMPARATIVE ASSESSMENT OF MALE AND FEMALE BUSINESS OWNERS IN ENGINEERING, MINING AND CONSTRUCTION

Andrea E. Smith-Hunter, Siena College

ABSTRACT

There remains consistent evidence that women in nontraditional fields experience more acute barriers when trying to enter and advance in these nontraditional fields when compared to their male counterparts (Catalyst Guide, 1998; Coleman and Pencavel, 1993; Highman, 1985). There is also evidence to suggest that individuals from racial minorities are also more likely to experience barriers and discriminatory practices in nontraditional fields when compared to their white male counterparts (Tang, 1995; England et al, 1999). The literature also indicates that women in nontraditional fields have a lower human capital level (education, experience, etc.) and weaker network structures when compared to their male counterparts (Wharton, 1989; Reskin and Roos, 1990; Roberts, 1985; Ibarra, 1993). Much of this research has addressed the issue by looking at the barriers experienced during the professional careers of the sampled individuals and not at a time that dates back to the individuals' early childhood years or early academic career.

More specifically, Tang (2000) has looked at this as an analogy to engineering education by assessing the barriers of women in engineering, while in their occupational stage. To build a foundation for this argument, the author contends that there is a perception (or expectation) of female students as less serious in their pursuit of traditionally male careers, females may receive less support and guidance from high school counselors or teachers to pursue engineering (Tang, 2000). At the college level, this discrimination is manifested in a lack of role models or mentors for female engineering students (Eisenhardt and Finkel, 1998; Seymour and Hewitt, 1997).

The preceding discussion is also tantamount to what Leslie Horst (1982) refers to as “informal barriers” experienced by women in the engineering field. The author describes these informal barriers as consisting of two sub-components: interpersonal barriers and situational barriers (Horst, 1982). Horst (1982) described “interpersonal barriers” as experiencing a certain degree of social isolation because of their career choice when they are in environments in which they are occupying a minor percentage of the population of that area. The author described “situational factors” as including perceptions of sex discrimination in the university, efforts to dissuade women from entering engineering or to restrict their range of options in the field (Horst, 1982).

Tang's (2000) study on women in the field of engineering showed that women engineers in the mainstream labor market continue to experience this disadvantaged position, arguing that the stacks are against women pursuing nontraditional occupations such as engineering, and experience discrimination at every stage of their career – academic or work – and that such stacks are very high (Tang, 2000).

Both Horst's (1982) and Tang's (2000) arguments fit squarely into my proposed eventual research of oligopolistic discrimination for women entrepreneurs in engineering. The origins of the theory of entrepreneurship stem from an economic context (Oppedisano, 1998; Cauthorn, 1989; Berger, 1991). Specifically, Cauthorn (1989) indicates that entrepreneurship or

entrepreneurial activities are linked to an economic process. In a similar vein, the theory of oligopoly also has its roots in an economic process. One definition of oligopoly describes it as a form of competition where members of an industry collude together and block other potential business owners from entering or probably operating in a marketplace (Donnelly, 1985; Hanson, 1986; Backhouse, 1985; Joyce, 1988). There is thus a link between oligopoly, entrepreneurship and the economic process.

Oligopolistic discrimination can be used to explain the low percentages of women and minorities in industries such as agriculture, mining, construction, manufacturing, wholesale trade and transportation-communications-public utilities. The theory posits that women are excluded from entering these industries based on a collusion of some white male business owners to exclude women and minorities from these industries. Oligopolistic discrimination is possible in certain industries because of the large values of the factors of production. The business owners in these industries (mainly white men) can collude to exclude others – mainly women and minorities– from entering such industries. Collusion can also take place with banks, government agencies and union organizations, colluding to exclude women and minorities from obtaining the resources to compete in these industries. In contrast, industries in which there are cheaper factors of production such as personal services and retail trade have higher numbers of women and minority business owners. In addition, the relegation of women and minorities to the two previously mentioned industries may be influenced by the lower returns these industries provide compared to others. By excluding women and minorities, the dominant population in these industries - mainly white men - can indulge in the higher returns from such industries as construction, mining and manufacturing. The acquisition of such wealth by white male business owners further serves to help them to exclude others from these industries.

While a convincing stand-alone argument can be made for the informal barriers women experience in the field of engineering, mining and construction, few studies have investigated such barriers across racial lines for males versus female business owners. This paper serves to satisfy some elements of the deficit, by looking males and females, across racial lines, in the fields of engineering, mining and construction. This study further posits that these barriers will be more potent or more intense for females and minorities as compared to white males. Evidence from this latter statement comes from Tang (2000) who indicates that Blacks are less inclined to enter and advance in engineering fields because of barriers they face. Evidence in this respect is also widely documented by a number of authors (Haddleston-Mattai, 1988; Fratoe, 1988; Light and Rosenstein, 1995) who speak of the labor market disadvantaged positions of minority women. Social scientists who study work and organizations have forcefully argued that there is evidence of gender and racial segregation in many work settings (Jacobs, 1989; Reskin and Padavic, 1994; Tomaskovic-Devey, 1993). Minority is defined in this paper as African American, Hispanic American and Asian American and American Indian.

References

- Backhouse, R. 1985. *A History of Modern Economic Analysis*. New York: Basil Blackwell, Inc.
- Berger, M. 1989. The importance of a focus on women: Women in the informal sector. Chapter 1 in *Women's Ventures*, edited by Marguerite Berger and Myra Buvinic. West Hartford, CT: Kumarian Press Incorporated.

- Catalyst Guide, 1998. *Advancing women in business*. San Francisco, CA: Josey-Bass Publishers.
- Cauthorn, R. 1989. *Contributions to a Theory of Entrepreneurship*. New York: Garland Publishing Incorporated.
- Donnelly, G. 1985. *Economics for Management And The Professions*. New York: Longman Group Limited.
- Eisenhart, M. and Finkel, E. 1998. *Women's Science; Learning and Succeeding from the Margins*. University of Chicago Press, Chicago.
- England P., Christopher K., & Reid L.L. 1999. Gender, race, ethnicity and wages. In I. Browne (Ed.) *Latinas and African American women at work: Race, gender and economic inequality*. New York: Russell Sage Foundation.
- Feagin, J., & Imani, N. 1994. Racial barriers to African American entrepreneurship: An exploratory study. *Social Problems*, 41 (4), 562-585.
- Fratoe, F. 1986. A sociological analysis of minority business. *The Review of Black Political Economy*, Fall, 5-29.
- Hanson, J. L. 1986. *A Dictionary of Economic and Commerce*, Sixth Edition. London: Pitnam Publishing Limited.
- Highman, E. 1985. *The organization woman: Building a career – an outside report*. New York: Human Science Press Inc.
- Horst, L. and Merino, K. 1982. Perceptions of sex discrimination : University, sex and major field differences. Portions presented at American Psychological Association Annual Convention, 1982.
- Jacobs, J. 1989. *Revolving Doors: Sex Segregation and Women's Careers*.
- Joyce, J.P. 1988. *The Economic Activities of Business: An Analysis of the Modern Corporation*. New York: Praeger Publishers.
- Light, I., & Rosenstein, C. 1995. *Race, ethnicity and entrepreneurship in America*. New York: Walter de Gruyter, Incorporated.
- Oppedisano, J. 1998. Having wits and taking risks: American women entrepreneurs 1776-1976. *A Leadership Journal: Women in Leadership – Sharing the Vision*, Fall, 3(1), 87-94.
- Reskin, B. and Padavic, I. 1994. *Women and Men at Work*. Thousand Oaks, California.
- Reskin, B., & Roos, P. 1990. *Job queues, gender queues: Explaining women's inroads into male occupations*. Philadelphia: Temple University Press.
- Seymour, E. and Hewitt, N. 1997. *Talking About leaving: Why Undergraduates Leave the Science*. Westview Press, Boulder, CO.

Smith-Hunter, A. 2003. *Diversity and entrepreneurship: Analyzing successful women entrepreneurs*. Lanham, Maryland: University Press of America.

Smith-Hunter, A. 2001. Oligopolistic Discrimination: A New theory on minority and women business ownership. *The Journal of International Business and Entrepreneurship*, Volume 8 (2), 47-64.

Tang , J. 2000. *Doing Engineering*. Rowman and Littlefield Publishers, inc. New York.

Tang, J. 1995. Differences in the process of self-employment among Whites, Blacks and Asians: The case of scientists and engineers. *Sociological Perspectives*, 38 (2) 273-309.

Tomaskovic-Dewey, D. 1993. Gender and Racial Inequality at Work: The Sources and Consequences of Job segregation. ILR Press, Ithaca, NY.

Wharton, A. 1989. Gender segregation in private-sector, public-sector, and self-employed occupations, 1950-1981. *Social Science Quarterly*, 70 (4), 923-943.

MARKET SECTOR REACTIONS TO 9-11: AN EVENT STUDY

Pat. Obi, Purdue University Calumet

ABSTRACT

This study presents an overview of how stocks believed to be most vulnerable to the 9-11 attacks reacted, in particular, in the pre-event period. The insider information theory about pre-knowledge of the attacks is carefully analyzed in both the airlines and financial services sectors. Standard event study methodologies are used to calculate abnormal returns before and after the attacks. Also, risk-adjusted returns are examined to determine whether investors achieved differential performance during the event period. Expectedly, significant negative excess returns occurred in the airlines and financial services sectors due to the incident. A subsequent reversal of excess returns indicates that markets may have overreacted to the attacks. Uncertainties in energy supply resulted in high but short-lived oil prices, which created significant gains for long position holders. Excess pre-event negative returns in airlines and financial stocks are suggestive of a trading pattern that may have been driven by an expectation of an impending anomaly.

SPANISH PROCEEDINGS

RELACIONES DE COLABORACIÓN EN PYMES: DOS EXPERIENCIAS EXITOSAS EN LA INDUSTRIA VENEZOLANA DE MANUFACTURA Y SERVICIOS

María Antonia Cervilla, Universidad Simón Bolívar

ABSTRACT

Con base en dos iniciativas que han puesto en marcha pymes venezolanas, este trabajo pretende evaluar los beneficios y ventajas que otorga la participación en redes empresariales a fin de proponer recomendaciones para el diseño de estrategias para el desarrollo de la competitividad de la pyme en Venezuela y en los países de la región. Se discuten brevemente los marcos conceptuales relevantes para la investigación y se presentan dos casos venezolanos de “asociatividad”. El primero es el Grupo CORPLAMI, consorcio de empresas del sector plástico fabricantes de empaques flexibles que inició sus actividades en 1999 con el objeto de realizar compras conjuntas. El segundo, el cluster AVEXCON, surgió como una iniciativa de exportación para la pyme de la industria de la construcción mediante la formación de consorcios y alianzas. Si bien las experiencias se encuentran en distintas fases de su ciclo de vida es posible extraer algunos aspectos comunes en cuanto a su nacimiento y funcionamiento. En ambas se percibía la necesidad de colaborar para lograr economías de escala y aumentar el poder de negociación frente a proveedores o clientes. La confianza entre los empresarios y la disposición a trabajar en conjunto constituyó un elemento clave potenciado por un tercer actor, un organismo empresarial, que operó como un agente articulador y ayudó a manejar el cambio organizacional.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo constituye un avance de un proyecto de investigación en curso que se propone identificar y analizar diferentes experiencias e iniciativas exitosas basadas en mecanismos asociativos que han puesto en marcha pequeñas y medianas empresas (pymes) venezolanas, con el objetivo de evaluar los beneficios y las ventajas competitivas que la participación en redes otorga a estas organizaciones, a fin de extraer lecciones, identificar factores clave del éxito y proponer recomendaciones para el diseño de estrategias y políticas para el desarrollo de la competitividad de la pyme en Venezuela y en los países de la región.

Las posibilidades de crecimiento de las pymes en Venezuela están relacionadas, en buena medida, con sus capacidades para formar redes de cooperación. La evidencia recopilada en diferentes investigaciones sugiere que muchas de las debilidades y los problemas que enfrenta la industria venezolana radican en la ausencia de encadenamientos industriales eficientes y redes competitivas que permitirían obtener ganancias tanto en eficiencia como en flexibilidad (Viana y Cervilla, 1998). Los hallazgos de distintos estudios muestran que, en general, las pymes venezolanas tienen un nivel bajo de capacidad tecnológica y entienden la competitividad como un

desafío individual y no como un reto que requiere la cooperación con otras organizaciones. La evidencia acerca de las escasas relaciones externas de las pymes venezolanas sugiere también que el desarrollo de redes constituye un desafío y un campo de experimentación prometedor para aprovechar su potencial competitivo.

Durante los últimos años se han propuesto nuevos modelos de desarrollo basados en redes de conocimiento y aprendizaje conformadas por instituciones públicas y privadas (Morgan, 1996). Los nuevos enfoques de desarrollo local también reconocen el papel desempeñado por la agregación de pymes en la promoción del crecimiento endógeno, lo cual fue apoyado por la experiencia y estudios sobre distritos industriales, en Europa. En el nuevo entorno competitivo, dinámico y cambiante, el concepto de red ha dejado de ser una metáfora para convertirse en una parte integral de las estrategias y políticas de desarrollo empresarial. Ser pequeñas no tiene por que ser una debilidad si las empresas son capaces de complementar sus recursos internos limitados con activos provenientes de otras empresas, asociaciones de negocios o instituciones científicas y tecnológicas. Entonces, el tamaño no es necesariamente la principal barrera para el desarrollo de las pymes, pero sí lo es su aislamiento.

Los mecanismos basados en la "asociatividad" y/o en la conformación de redes empresariales pueden jugar un papel importante en la generación de nuevas estrategias para el desarrollo de la competitividad de las pymes, a corto y mediano plazo, dado que les facilita el acceso a: entrenamiento, difusión de tecnologías, financiamiento, promoción de exportaciones, entre otros; ofreciendo posibilidades que una pyme no alcanzaría por sí sola. Así, estas organizaciones pueden combinar las ventajas de su flexibilidad y tamaño con las ventajas competitivas de las empresas grandes: acceso a conocimiento y tecnología, capital financiero y mercados internacionales. De allí la importancia de conocer cuál es la naturaleza de la participación de las pymes venezolanas en arreglos cooperativos y de identificar experiencias exitosas que puedan ser replicadas.

MARCOS CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO

A través de esta investigación se trata de alcanzar un entendimiento más cabal de la dinámica de articulación e integración productiva a través del estudio de dos casos exitosos de cooperación en la industria manufacturera y de servicios venezolana, los cuales son analizados a la luz de los marcos conceptuales de "asociatividad", redes empresariales y de innovación y desarrollo local. En la literatura se ha difundido el término "asociatividad" para referirse a un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común (Rosales, 1997). La inserción en redes verticales y la conformación de redes horizontales de producción son muy importantes para la conceptualización de la asociatividad.

Las redes estratégicas son arreglos organizacionales de largo plazo entre empresas diferentes pero relacionadas, que permiten a las organizaciones integrantes ganar y sostener ventajas competitivas con respecto a sus competidores fuera de la red, mediante la optimización de sus actividades y la minimización de los costos de coordinación (Jarillo, 1995; Rosenfeld, 1996). La categoría de red está delimitada por dos elementos esenciales: transacciones recurrentes y relaciones estables de largo plazo. Ambos implican la presencia de mecanismos de adaptación mutua y la existencia de normas concernientes al uso de la información proporcionada por una empresa en sus interacciones con otras.

DOS CASOS VENEZOLANOS DE "ASOCIATIVIDAD"

Los dos ejemplos de estrategias colectivas presentados en este trabajo, están basados en la conformación de redes, donde las empresas cooperan en algunas actividades pero compiten entre sí en un mismo mercado, esperando obtener beneficios individuales de la acción conjunta. Las dos experiencias tuvieron un modelo de generación similar, pero se encuentran en etapas diferentes de su ciclo de vida.

El primero de los casos es la Corporación de Plásticos Mirandinos (Grupo CORPLAMI, C.A.). Éste es el primer consorcio venezolano de empresas del sector plástico que inició sus actividades en 1999 con el objeto de realizar compras conjuntas para lograr mayor poder de negociación y mejores condiciones en precio y calidad frente al único proveedor de insumos nacionales, Pequiven. El consorcio agrupa siete empresas del sector plástico, fabricantes de empaques flexibles y desechables, a partir de poliolefinas, aluminios y cartón, ubicadas en la Zona Industrial de Guarenas-Guatire, en el estado Miranda. En el país Corplami representa el 18 por ciento del consumo de resinas de polietileno; en el Estado Miranda el 53 por ciento, y en la localidad de Guatire-Guarenas el 95 por ciento.

Las empresas del consorcio Corplami se dedican a la extrusión (bolsas y bobinas) y al termoformado. Aunque todas están en capacidad de fabricar los mismos productos, cada una de ellas se ha especializado en una línea específica, existiendo una especie de acuerdo tácito o “pacto de caballeros” entre las empresas del grupo. Por ejemplo, Polínca, se especializa en seguridad; Plásticos Guarenas en agricultura; Fandec en vasos y empaques; Ecoplast en reciclaje, lo que les permite ampliar la oferta de los productos del consorcio y atender a los sectores más diversos, tales como: alimentos, automercados, agricultura, boutique, recolección de basura, empaques flexibles, industrial, traslado de valores, panaderías y pastelerías. Una vez iniciadas las actividades del consorcio alrededor de los acuerdos para realizar compras conjuntas, surgió entre algunos de sus miembros la inquietud de abordar nuevos temas, tales como, por ejemplo, compartir conocimientos, lograr una mejor integración y atender nuevos mercados. No obstante, este proceso involucraba un mayor esfuerzo de parte de los empresarios, así como un cambio en la cultura de las organizaciones, es decir, “una manera diferente de hacer las cosas”.

Es entonces cuando aparece en escena un tercer actor, Conindustria, como agente articulador para facilitar el proceso de integración. Uno de sus roles clave, además de llevar a cabo un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de las empresas, fue contribuir a reducir la resistencia para pasar a una etapa de mayor integración. En este sentido, la asesoría de Conindustria se enfocó en generar compromiso y planificar acciones efectivas con la participación de directiva de todos los socios del consorcio, a fin de identificar las áreas de interés común y definir la misión, la visión y los objetivos estratégicos del consorcio. Además, se elaboró un código de ética y un código operativo.

Entre los resultados obtenidos para 2004 se encontraban: la generación de mayor confianza entre los miembros del consorcio; la asistencia técnica integral; la identificación de las mejores prácticas a compartir; el desarrollo complementario de productos, la integración de áreas comunes y una base de recursos para el área mantenimiento. En ese momento el consorcio se presentaba en grupo para todas las negociaciones y trámites de carácter gubernamental, bien con organismos públicos o con Pequiven (empresa pública proveedora de resinas). Entre los resultados alcanzados destacan: reducción de costos, aumento en la productividad, aumento en la competitividad e incremento del potencial exportador.

El segundo caso, el cluster AVEXCON (Asociación Venezolana de Exportadores de la Construcción), surge como una iniciativa de exportación para la pyme de la industria de la

construcción, con el objetivo central de lograr el fortalecimiento de la competitividad de toda la cadena productiva para penetrar con éxito los mercados internacionales mediante la formación de consorcios y alianzas. Constituye una asociación entre un grupo de empresas afiliadas a la Cámara Venezolana de la Construcción, interesadas en la exportación de servicios de ingeniería, procura y construcción. Se trata de una iniciativa bastante reciente, pues el programa piloto fue creado en enero de 2004 con la participación de veinte empresas ubicadas tanto en la Región Capital como en el interior de país. Estas empresas tienen una especialización diferente en la industria de la construcción, abarcando actividades diversas como: obras de infraestructura vial y urbana; movimiento de tierra y urbanismo; promoción y construcción de viviendas populares; fabricación de estructuras metálicas, fabricación de puertas y techos termo acústicos; servicios de ingeniería de consulta e inspección de obras. puertos y obras hidráulicas, agrupadas por ramas o sectores productivos a fin de abarcar toda la cadena de producción, por lo cual se habla de un “cluster”.

A los efectos de reglamentar el funcionamiento y operación de Avexcon, se elaboró un documento protocolo, como marco normativo, de orientación y código de ética para el buen desenvolvimiento de los miembros del cluster, así como también para el ingreso de nuevos aspirantes. Para incorporarse al cluster, las empresas debieron pasar por un proceso de capacitación técnica para el fortalecimiento de su competitividad, liderado por Conindustria.

Entre las principales ventajas del cluster se señalan: un incremento de la capacidad productiva; la creación de activos complementarios (gente, equipos y maquinaria); el aumento de las garantías financieras, y mejoras en la rentabilidad y administración de los negocios. Como resultado del primer año de evolución de Avexcon se constituyeron dos consorcios entre las empresas miembros: uno para abordar la construcción de viviendas populares en Honduras y otro con el mismo propósito en Panamá. Entre los planes a futuro se espera consolidar nuevas oportunidades de negocios en Centroamérica y el Caribe, así como incorporar nuevas empresas provenientes de otras asociaciones gremiales tales como: Cámara Ferretera, Cavecon, Conindustria Zulía, entre otras.

Si bien las dos experiencias estudiadas se encuentran en distintas fases de su ciclo de vida, es posible extraer algunos aspectos comunes en cuanto a su nacimiento y funcionamiento. En ambos casos se percibía la necesidad de colaborar para lograr economías de escala y mejorar su competitividad y aumentar el poder de negociación frente a proveedores o clientes. La confianza entre los empresarios y la disposición a trabajar en conjunto constituyó un elemento clave de la colaboración, la cual fue potenciada por un tercer actor (en este caso un organismo empresarial) que ha operado como un agente articulador de esfuerzos y ha ayudado a manejar el cambio organizacional. Como en todo proceso de innovación la creación de una estructura y el uso de una metodología sistemática que permita planificar, monitorear y evaluar los avances del proceso, así como gerenciar el aprendizaje, ha contribuido al logro de los objetivos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La asociatividad permite el esfuerzo colectivo de varias empresas que se unen para solventar problemas comunes y se lleva a cabo gracias al interés de los empresarios, tratándose de una la acción voluntaria de los participantes. Es importante tener presente que, si bien la decisión de llevar adelante un acuerdo de cooperación puede ser estimulada por instituciones ajenas a las empresas, los gremios empresariales o el Estado, los cuales operan como un articulador de esfuerzos, en definitiva son las empresas las que deben llevarla a cabo, siendo clave la confianza entre los empresarios y la disposición a trabajar en conjunto. Además del interés de los empresarios, la presencia de incentivos como, por ejemplo, la asistencia técnica integral que las

capacita para optar a diversas fuentes de financiamiento, son factores motivadores clave para participación en proyectos de esta naturaleza (López, 2003).

Los arreglos de colaboración estudiados han permitido a las empresas involucradas explotar economías de escala en la generación, difusión y uso de información y experiencia relacionada con los clientes o usuarios, la cual es una función clave en el proceso de creación o desarrollo de un mercado (Teubal et al, 1991). Pero, más importante aún, han sido críticos para la generación de nuevas oportunidades de negocios por su contribución al aprendizaje; específicamente, a la generación de un amplio inventario de conocimientos en principio disponible para todos.

Las experiencias estudiadas muestran que el camino a seguir para la conformación de redes de pymes, pasa por la definición y la ejecución de una estrategia de desarrollo empresarial instrumentada a través de acciones que persiguen los objetivos de mejora en la productividad y en la competitividad. Las redes tienen el poder –tanto formal como informal– para generar nuevos modelos de crecimiento de las pymes, ya que permiten aprovechar simultáneamente economías de escala y economías de alcance. Las economías que las redes de empresas pueden alcanzar abarcan las llamadas “economías de cooperación” en áreas tales como aprendizaje y organización, dado que proporcionan un ambiente propicio para aprender mediante la interacción de todos los agentes que participan en el sistema productivo y ofrecen oportunidades para la innovación. El aprendizaje colectivo o “aprendizaje por interacción” tiene lugar tanto dentro cada empresa como entre ellas, interesando particularmente el aprendizaje inter-organizacional que beneficia a los agentes participantes por la sinergia resultante de la solución conjunta de problemas (Bessant y Francis (1999). Es importante colocar un énfasis especial en el diseño y ejecución de una estrategia que permita lograr la “capitalización” de los aprendizajes y de las ideas innovadoras generadas en toda la red, producto de las interacciones con los distintos actores y sistemas involucrados (empresas, trabajadores, proveedores, clientes, competidores, gremios, agentes financieros, entre otros).

Los retos principales en la actual fase de reestructuración de los sistemas económicos se centran en cómo garantizar la introducción de innovaciones en el tejido productivo y empresarial. Enfrentar ese reto exige, además del logro de niveles aceptables de estabilidad macroeconómica, actuaciones y políticas específicas en el nivel microeconómico. Dadas las enormes oportunidades que estos arreglos ofrecen para el aprendizaje colectivo, la conformación de figuras asociativas, consorcios y redes entre empresas autónomas será cada vez más importante y llegará a convertirse en la forma más normal y efectiva de conducir los procesos de innovación. Por ello, la articulación del sistema productivo interno es una condición ineludible y prioritaria para endogenerizar los impulsos del crecimiento económico y sustentar a largo plazo el éxito competitivo en los diversos mercados. Así, la articulación del sistema productivo interno debería constituirse en el objetivo estratégico del desarrollo económico para los países de América Latina.

En el contexto de los países de la región, la discusión sobre los modelos y estrategias de desarrollo basados en la integración y la articulación productiva ha adquirido actualidad y vigencia, con la finalidad de explorar criterios para la construcción de estilos alternativos y para avanzar hacia el diseño de lineamientos de acción futura, constituyendo un enfoque alternativo valioso e interesante para nuestras economías.

REFERENCIAS

Bessant, J. y D. Francis (1999) “Implementing Learning Networks”, *Technovation*, vol. 21 (2), pp. 67-77.

Jarillo, J.C. (1995) *Strategic networks: Creating the borderless organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

López C, C. (2003) *Redes empresariales: Experiencias en la región andina*, Minka/Cooperación italiana, Trujillo (Perú).

Morgan, K. (1996) “Learning by interacting: interfirm networks and enterprise support”, en *Network of enterprise and local development*, OECD, París.

Rosales, R. (1997) “La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las pymes”, *Cambios estratégicos en las políticas industriales*, edición No, 51, julio-septiembre, SELA.

Rosenfeld, S.(1996). “Does cooperation enhance competitiveness?. Assessing the impacts of inter-firm collaboration”, *Research Policy*, vol. 25, pp. 247-263.

Teubal, M., Yinnon, T. y Zuscovitch, E. (1991): “Networks and market creation”, *Research Policy*, Vol. 20, pp. 381-392, North Holland.

Vázquez Barquero (1999a), *Desarrollo, Redes e Innovación*, Pirámide, Madrid.

Viana, H. y M.A. Cervilla (1998) *Tecnología y competitividad de la industria manufacturera venezolana*, Fondo Editorial Fintec, Caracas.

BIOGRAFIA

María Antonia Cervilla de Olivieri es Doctora en Estudios del Desarrollo del Centro de Estudios del Desarrollo (CENDES, UCV); MBA (IESA); Mg. Sc. en Ciencia y Tecnología de Alimentos (UCV); Licenciada en Química de la Universidad Simón Bolívar (USB), Caracas, Venezuela. En la actualidad es profesora del Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas de la USB y profesora invitada del IESA en el área de formación ejecutiva, en Caracas, Venezuela.

LOS SERVICIOS DIRECTIVOS COMO RECURSO ESTRATÉGICO

Antonio Arbelo Alvarez, Universidad de La Laguna
Pilar Pérez Gómez, Universidad de La Laguna
Ángel Chinaa Martín, Universidad de La Laguna

ABSTRACT

Este trabajo tiene por objeto incrementar las evidencias empíricas de la teoría de recursos y capacidades de la empresa, analizando cómo los servicios directivos pueden ser un recurso generador de una ventaja competitiva. Los servicios directivos son aproximados por la eficiencia, que es estimada mediante un modelo pramétrico de efectos aleatorios. El análisis teórico y empírico revela que la eficiencia es un recurso que incrementa el resultado de las empresas mayoristas.

INTRODUCCIÓN

La globalización de la actividad económica está generando, junto a la aparición de nuevas oportunidades de negocios, un incremento de la presión competitiva a escala mundial. Este nuevo escenario, mucho más competitivo, dinámico y agresivo, está haciendo que las empresas vean erosionados progresivamente sus márgenes de beneficios. En este nuevo escenario, uno de los problemas básicos que ocupa tanto a investigadores como a profesionales de la Dirección Estratégica es entender y explicar por qué las empresas en un mismo sector difieren en su resultado económico y por qué estas diferencias persisten. La cuestión para los decisores es saber cómo una empresa logra posicionarse ventajosamente (rentablemente) en un mercado y qué hacer para defender y/o mejorar esa posición. La respuesta a estas cuestiones pasa por determinar las fuentes de las ventajas competitivas, identificando donde se fundamentan dichas ventajas y especificando como pueden ser sostenidas.

Tradicionalmente, la literatura sobre el tema se centró más en estudiar las particulares condiciones estructurales del sector industrial para explicar el origen de las ventajas competitivas sostenidas (de un mayor rendimiento) (Porter, 1982 y 1987). Estos trabajos parten de dos supuestos básicos: primero, las empresas en un sector o grupo estratégico son idénticas desde el punto de vista de los recursos estratégicamente relevantes que poseen y las estrategias que persiguen (Rumelt, 1984) y, segundo, los recursos que las empresas utilizan para implantar sus estrategias se caracterizan por poseer una alta movilidad (Hirshleifer, 1980). La hipótesis básica que está detrás de este planteamiento afirma que el tipo de entorno influye decisivamente en la formación de la estrategia empresarial.

Sin embargo, en la última década son cada vez más los investigadores en Dirección Estratégica que se inclinan por buscar la respuesta a las citadas preguntas en el ámbito interno de la empresa, en sus recursos y capacidades (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Amit y Schoemaker, 1993). De este modo, las investigaciones centradas en los recursos y capacidades de la empresa difieren del planteamiento tradicional por la importancia que dan al nexo entre las características internas de la empresa y su resultado económico cuando se trata de estudiar el origen de las ventajas competitivas. Este segundo enfoque parte de dos supuestos alternativos: en primer lugar, se asume que las empresas en un sector o grupo estratégico pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos estratégicos que poseen y, en segundo lugar, se considera que estos recursos no son perfectamente móviles entre las empresas y, por tanto, la heterogeneidad se mantendrá en el

tiempo. La hipótesis básica en este caso consiste en afirmar que los recursos y capacidades de la empresa influyen decisivamente en la formación de la estrategia empresarial.

Estas ideas, que han tenido un amplio eco en la literatura teórica sobre Dirección Estratégica desde los años noventa, no se ha visto de igual modo refrendada por investigaciones empíricas; aunque son múltiples los trabajos en este terreno, no hay argumentos claros que permitan dar una respuesta a la cuestión de las diferencias y persistencia de beneficios entre empresas de un mismo sector, excepto algunos trabajos como el de Makadok (1998), Deephouse (2000), Fay, (2002), Roberts y Dowling, (2002) y Galbreath (2005), entre otros.

Dada la importancia de investigar en diversos sectores los supuestos del modelo de Recursos y Capacidades con relación a las fuentes de las ventajas competitivas sostenidas e incrementar así sus evidencias empíricas, este trabajo tiene por objeto contribuir teórica y empíricamente al debate acerca de la potencialidad de los activos intangibles como recursos estratégicos generadores de ventajas competitivas sostenidas, centrándonos en el estudio de la importancia y el impacto que los servicios directivos tienen sobre el resultado de las empresas. La búsqueda permanente de la mejora de la competitividad debe ser uno de los principios que guíen a las empresas en su gestión, donde uno de los factores determinantes es la calidad de su administración, que a su vez viene configurada por el desempeño de la labor de sus directivos.

PROPIEDADES DE LOS SERVICIOS DIRECTIVOS COMO RECURSO

Desde una perspectiva teórica, los recursos han sido ampliamente abordados en la literatura como todos aquellos activos que permiten a una empresa diseñar e implementar estrategias de cara a mejorar su eficiencia, eficacia y competitividad (Amit y Schoemaker, 1993). Ahora bien, entre ellos cabe destacar el interés creciente por los recursos intangibles a medida que se comienza a poner de manifiesto la importancia que tienen estos recursos en la explicación de las fuentes de las ventajas competitivas sostenibles de la empresa (Fitz-enz, 2000), porque, como manifiestan autores como Barney (1991), Itami (1987) y Peteraf, (1993) entre otros, los intangibles son recursos normalmente escasos, socialmente complejos, difíciles de imitar y, debido a sus características, existen ciertas dificultades para su movilidad, al menos a corto plazo (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

La destreza, habilidades, conocimientos o capacidad de adaptación de los directivos le confieren a este recurso una serie de propiedades que le hace que sea escaso, valioso, imperfectamente imitable y difícilmente sustituible. Además, los directivos como capital humano es un recurso muy difícil de transferir de una organización a otra (Hall, 1992). Admitiendo que las funciones de los directivos de las empresas se centran en la organización, gestión y control de las diferentes actividades que se desarrollan en la empresa, tomando e implantando decisiones tanto de carácter estratégico como operacionales (Schor, 1991), podemos afirmar, en primer lugar, que éstos crean valor si poseen unas mayores y mejores habilidades y conocimientos que sus competidores que les posibiliten la generación de rentas empresariales a partir de dichas habilidades y conocimientos. Sin embargo, no todos los recursos directivos cuentan con las destrezas apuntadas para ser considerados valiosos (Castanias y Helfat, 2001). Es decir, un directivo, *per sé*, no implica necesariamente la existencia de una ventaja competitiva sostenida para la empresa.

En segundo lugar, para que los servicios directivos sean fuente de ventajas competitivas, éste debe ser un recurso escaso; esto es, no puede estar en posesión de otras empresas actuales o potenciales, lo que implica que el recurso debe ser escaso, condición que no es fácil de evaluar. Sin embargo, si definimos el trabajo del directivo de acuerdo con la perspectiva de la “aproximación a los estilos de dirección” (Koontz, 1980), esto es, en función de las actividades

que realiza, y dadas las dificultades en encuadrar todas las funciones directivas en actividades como planificación, organización, control, etc., se justifica que las dotaciones de servicios directivos sean distintas entre las diferentes empresas (Peteraf, 1993), lo cual nos permitiría considerar este recurso como escaso, circunstancia que se ve acentuada si consideramos el hecho de la evidente necesidad de generación interna del mismo.

El carácter de escaso, junto a la propiedad de generar valor para la empresa, es condición necesaria para que el recurso directivo permita generar una ventaja competitiva. Pero para que esta ventaja además sea sostenida, debe cumplir dos propiedades adicionales: imitabilidad imperfecta y difícilmente sustituible por otro recurso. Con la propiedad de imitabilidad imperfecta se hace alusión a las dificultades a las que se enfrenta una empresa cuando intenta copiar un recurso de otra (Barney, 1991). Los servicios directivos presentan, en muchas ocasiones, la característica de *ambigüedad causal* que dificulta la posibilidad de imitación por parte de la competencia al desconocerse el nexo entre la ventaja competitiva y el recurso que la ha generado (Barney, 1991). Además, si consideramos la idea de que muchas de las habilidades y conocimientos de los servicios directivos se desarrollan a partir de la propia experiencia en el desempeño de su actividad, se puede deducir que el factor tiempo es imprescindible para que los recursos directivos hayan adquirido la experiencia suficiente que provoque, en última instancia, que este tipo de activo sea para la empresa imperfectamente imitable.

Finalmente, los servicios directivos también deben ser un recurso que sea difícilmente sustituible por otro estratégicamente equivalente, esto es, que pueda emplearse separadamente para implantar la misma estrategia. La experiencia, conocimiento, habilidades específicas y el trabajo en equipo que supone la dirección de las empresas es único de cada equipo directivo, lo que hace muy difícil encontrar otro que sea estratégicamente equivalente.

En resumen, los servicios directivos o, más concretamente, la calidad de las decisiones del equipo directivo, puede reunir las cuatro propiedades que señala Barney (1991) para que un recurso genere una ventaja competitiva sostenida. De este modo,

Proposición: una mayor calidad de las decisiones del equipo directivo incrementa el resultado de la empresa.

MEDIDA DEL RECURSO SERVICIOS DIRECTIVOS

Para verificar empíricamente la proposición anterior, el principal problema que debemos enfrentar es el de cómo medir el recurso servicios directivos o, más exactamente, la calidad de las decisiones del equipo directivo. Al respecto, no es suficiente tener una formación, una experiencia, unas habilidades o capacidades que haga de este recurso una fuente de ventajas competitivas en la empresa, es necesario que además posea unos adecuados incentivos para desempeñar las funciones que se le atribuye. Se hace necesario pues, una metodología de medida de la calidad de las decisiones de los servicios directivos como recurso intangible.

Los recursos intangibles han recibido poca atención en la literatura sobre dirección estratégica, lo cual se explica, en parte, por las dificultades que se presentan cuando se pretenden cuantificar (Hall, 1992). Los servicios directivos no han sido una excepción. Parece razonable admitir que errores en las decisiones de qué, cuánto y cómo producir y en qué mercados vender, tengan su reflejo tanto en los costes de producción como en los beneficios o ingresos para la empresa, provocando, en último extremo, un mayor o menor nivel de ineficiencia. La mayor parte de estas ineficiencias surgen tanto como consecuencia de una deficiente motivación de los recursos humanos por parte de la dirección de las empresas (Leibenstein, 1966), como de una deficiente

elección y/o aplicación del plan de producción. Consecuentemente, el nivel de eficiencia podría ser considerado como una variable *proxy* del nivel de calidad de los servicios directivos o, más concretamente, de la calidad de las decisiones de la dirección.

En este trabajo se emplea el nivel de eficiencia para medir la calidad de las decisiones de los servicios directivos y, más específicamente, los conceptos de eficiencia de escala (economías de escala), eficiencia de costes y eficiencia de beneficio. Pensamos que estos conceptos recogen muy bien los fundamentos económicos de la eficiencia en las empresas, ya que están basados en la optimización económica como respuesta a los precios y competencia en el mercado y no tanto en el empleo de una determinada tecnología.

Dado que, como veremos posteriormente, el resultado de las empresas se mide por el ROA y la calidad de las decisiones de los servicios directivo por la eficiencia de escala, eficiencia de costes y eficiencia de beneficio, la proposición de que una mayor calidad de las decisiones de los servicios directivos incrementa el resultado de las empresas es testada con la siguiente hipótesis:

Hipótesis: la eficiencia está positivamente relacionada con la rentabilidad económica (ROA).

EL MODELO EMPÍRICO

La base de datos que se utiliza en esta investigación está compuesta por 446 empresas españolas del sector mayorista de frutas y hortalizas, que compiten por ofrecer similares productos a sus clientes y por buscar similares factores de producción. El periodo estudiado va desde el año 1997 al año 2001 y la información utilizada se ha obtenido de la base de datos SABI.

Variable dependiente: ROA relativo

La variable dependiente empleada en este estudio es el rendimiento relativo medio sobre activo (ROA relativo). El ROA es un buen indicativo del resultado financiero de las empresas en general, en la medida que representa la capacidad de éstas para retribuir los capitales invertidos con independencia de los recursos financieros (propios y/o ajenos), al comparar un indicador de beneficio con el activo total medio. El ROA relativo es la diferencia entre el ROA para cada uno de los mayoristas y el ROA medio de todos los mayoristas de la muestra, lo que compararía el rendimiento de cada mayorista con relación a sus competidores y permitiría controlar aquellos factores de tipo económico y estructurales que varían a lo largo del tiempo, como las condiciones del entorno de las empresas.

Variable independiente: la eficiencia

Para estimar la eficiencia este estudio emplea técnicas paramétricas ya que se centran en la optimización económica y se ajusta mejor a los conceptos de eficiencia de costes y eficiencia de beneficio discutidos con anterioridad. Dado el siguiente función de costes,

$$\ln C = f(y, p) + \ln u_i + \ln v_i \quad (1)$$

la disponibilidad de datos de panel nos permitirá utilizar el modelo de efecto aleatorio que considera explícitamente la naturaleza estocástica de la eficiencia (Simar, 1992), por tanto, el término de ineficiencia u_i , está distribuido aleatoriamente con media y varianza constante, pero se considera que no está correlacionado con los regresores o con los v_i . No asumimos ningún supuesto distribucional para u_i , aunque si se impone que sea igual o mayor que cero. Los v_i representan el error aleatorio y están idéntica e independientemente distribuidos con esperanza cero y varianza constante y no están correlacionados con los regresores. El modelo de efectos

aleatorios puede estimarse aplicando mínimos cuadrados generalizados en dos etapas y la eficiencia E_i se estima a partir de la siguiente expresión,

$$E_i = \exp \left[- \left(\ln \varepsilon_i - \ln \varepsilon_i^{\min} \right) \right] \quad (2)$$

para el caso de la eficiencia de costes, y

$$E_i = \exp \left[- \left(\ln \varepsilon_i^{\max} - \ln \varepsilon_i \right) \right] \quad (3)$$

$$\ln \varepsilon_i = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T \ln \varepsilon_{it}$$

para el caso de la eficiencia de beneficio, donde $\ln \varepsilon_{it}$ son los residuos de la estimación del modelo de efectos aleatorios por mínimos cuadrados generalizados.

Una vez elegida la técnica de estimación, el paso siguiente es especificar la forma funcional para la funciones de costes y de beneficio. Este estudio emplea la función la translog por su alta flexibilidad. La función de costes translog con tres inputs y un output se expresa como,

$$\begin{aligned} \ln C_{it}(y, p) = & \alpha_0 + \beta_y \ln y_t + \sum_{i=1}^3 \gamma_i \ln p_{it} + \frac{1}{2} \beta_{yy} \ln y_t \ln y_t \\ & + \frac{1}{2} \sum_{i=1}^3 \sum_{j=1}^3 \gamma_{ij} \ln p_{it} \ln p_{jt} + \sum_{j=1}^3 \lambda_{yj} \ln y_t \ln p_{jt} + \varepsilon_{it} \end{aligned} \quad (4)$$

donde, C_{it} = costes totales, y_t = ingresos de explotación, p_{it} = precio de los inputs, $t = 1, 2, \dots, T$, y $\varepsilon_{it} = v_{it} + u_i$, siendo v_{it} el término de perturbación aleatoria y u_i el término de ineficiencia. Las condiciones de homogeneidad y simetría son impuestas utilizando el precio input p_3 . La función de beneficio es prácticamente la misma especificación salvo un cambio, la variable dependiente en este caso es el beneficio π , en lugar de los costes (dado que la función de beneficio alternativa no contiene el precio de los outputs, no es necesario imponer la restricción de que sea homogénea de grado uno en los precios). Al dato del beneficio de cada una de las empresas mayoristas de la muestra se le suma una constante, $\psi+1$, donde ψ es igual al valor mínimo de π en toda la muestra, de forma que al tomar logaritmos se haga sobre un número positivo dado que, normalmente, el valor mínimo del beneficio es negativo.

Los resultados de la estimación de la función translog tanto para los costes como para el beneficio se ajusta bien a los datos como revela el valor del R-cuadrado (0,99 y 0,94 respectivamente) y el valor del estadístico-F (6956; $p < 0,001$, y 4548; $p < 0,001$, respectivamente) de la estimación por mínimos cuadrados ordinarios que se usó como valores de comienzo de los parámetros en la estimación por mínimos cuadrados generalizados.

En la tabla 1 se muestra el resultado de las eficiencias estimadas tanto para la función de costes como para la función de beneficio y economías de escala, que incluye la estimación del valor máximo, medio y mínimo de la eficiencia para cada uno de los mayoristas. Resaltar que de acuerdo con lo expresado más arriba, el modelo de efectos aleatorios empleado aquí asume que el término de error aleatorio tiende en media a cero para el periodo considerado. Sin embargo, la estimación de la eficiencia no es completamente exacta si los errores aleatorios no se cancelan unos con otros durante el periodo. Para corregir este defecto seguimos el trabajo de Berger (1993) y truncamos los residuos en los dos extremos al 1, 5 y 10 por ciento de la distribución de la eficiencia estimada, observándose que tanto la eficiencia de costes como de beneficio dependen del punto de truncación elegido, pero siendo el cambio mucho menor a partir de una truncación

del 5 por ciento, por lo que consideramos que el 5 por ciento es un nivel razonable de truncación para valorar los resultados.

La media de la eficiencia de costes está alrededor del 79 % de la empresa mayorista más eficiente de la muestra, lo que estaría indicando que la empresa mayorista media podría, si emplease sus inputs de la forma más eficiente posible, reducir sus costes de producción en un 21 %. Este resultado es mucho más contundente en el caso de la eficiencia de beneficio. La media de esta eficiencia está alrededor del 66% de la empresa mayorista más eficiente de la muestra, lo cual revelaría que debido a excesivos costes, deficientes ingresos o ambas cosas, la empresa mayorista media estaría perdiendo alrededor del 34 % de su beneficio potencial. Por el contrario, la eficiencia de escala es en media superior a la eficiencia de beneficio y algo inferior a la eficiencia de costes; en concreto el valor de esta eficiencia es del 74 %, lo que significa que las empresas mayoristas de la muestra podrían reducir su coste medio unitario en un 26% si estuviesen en su escala óptima de producción.

Tabla 1: Estimación de la Eficiencia*

	Eficiencia de costes**	Eficiencia de beneficio**	Eficiencia de escala
Media	0,793	0,657	0,740
Máximo	1	1	0,835
Mínimo	0,509	0,483	0,590

* Para la totalidad de la muestra.

** Para un nivel de truncación del 5%

Variables de control

Una serie de variables de control son añadidas al modelo para recoger otros efectos sobre los resultados. Para recoger los posibles efectos del tamaño sobre los resultados se incluyó el activo total de las empresas de la muestra (AT). Las estrategias productos-mercados de las empresas también podrían tener repercusión sobre los rendimientos. Para ello se introduce la variable ingresos de explotación (IE). Por último, se incluye también la variable dependiente retardada (ROA_{t-1}) para controlar posibles efectos no observables, así como reflejar la posibilidad de que cambios en las variables independientes afecten a la variable dependiente a lo largo del tiempo (Hitt, Gimeno y Hoskisson, 1998).

Estimación

La siguiente ecuación representa el modelo estructural basado en la relación especificada anteriormente, donde el subíndice i indica la empresa y el subíndice t el año.

$$ROA_{it} = a + b_1 ROA_{it-1} + b_2 IE_{it} + b_3 AT_{it} + b_4 EFICIENCIA_{it} + \varepsilon_{it} \quad (5)$$

El modelo de regresión lineal exige el cumplimiento de dos propiedades, la heterocedasticidad y la autocorrelación. Para comprobar la autocorrelación se emplea el estadístico Durbin-Watson (que en este caso es igual a 2,10), descartándose la existencia de la misma. Para considerar la heterocedasticidad se estudió el gráfico de los residuos contra los valores predichos y las variables independientes, desestimándose también su existencia. Por el contrario, no se puede rechazar la existencia de cierto grado de multicolinealidad entre las variables independientes.

Se estiman cuatro modelos de forma que se pueda valorar el impacto de las distintas eficiencias sobre el ROA relativo:

- ☞ **modelo 1**, solo con las variables de control, $ROA_{it} = a + b_1 ROA_{it-1} + b_2 IE_{it} + b_3 AT_{it} + \varepsilon_{it}$
- ☞ **modelo 2**, donde a las variables de control se le añade las variables de eficiencia de beneficio (EB), $ROA_{it} = a + b_1 ROA_{it-1} + b_2 IE_{it} + b_3 AT_{it} + b_4 EB_{it} + \varepsilon_{it}$
- ☞ **modelo 3**, donde a las variables de control se le añade la variable de eficiencia de beneficio (EB) y eficiencia de costes (EC), $ROA_{it} = a + b_1 ROA_{it-1} + b_2 IE_{it} + b_3 AT_{it} + b_4 EB_{it} + b_5 EC_{it} + \varepsilon_{it}$
- ☞ **modelo 4**, donde a las variables de control se le añade las variables de eficiencia de beneficio (EB), eficiencia de costes (EC) y la eficiencia de escala (EE), $ROA_{it} = a + b_1 ROA_{it-1} + b_2 IE_{it} + b_3 AT_{it} + b_4 EB_{it} + b_5 EC_{it} + b_6 EE_{it} + \varepsilon_{it}$

Para comparar la bondad del ajuste de los modelos se utiliza tanto el R2 como la suma de cuadrado de los errores.

RESULTADO Y CONCLUSIONES

En la tabla 2 se muestra la media y desviación típica de las variables consideradas para las 446 empresas mayoristas estudiadas. La media de la eficiencia de escala, eficiencia de costes y eficiencia de beneficio es de 0,74, 0,79 y 0,66 respectivamente, mientras que la desviación típica es de 0,03 0,10 y 0,10 respectivamente, y dado que los servicios directivos son aproximados por estos tres conceptos, podría afirmarse que este recurso es diferente para cada uno de las empresas de la muestra, por otro lado, condición necesaria para que un recurso sea escaso.

Tabla 2: Media y Desviación Típica

Variables	Media	Des. Típica
1. ROA relativo	0,00	0,06
2. ROA _{t-1} relativo	0,00	0,08
3. IE	6420	15663
4. AT	2561	6434
4. EE	0,74	0,03
5. EC	0,69	0,09
6. EB	0,45	0,08

La tabla 3 presenta la estimación del modelo por mínimos cuadrados ordinarios. En el modelo 1 se presenta los resultados de la estimación solo con las variables de control y únicamente el coeficiente de la variable retardada del ROA es significativo y además positivo, como era de esperar. Por el contrario, el coeficiente de la variable ingresos de explotación y activo total no es estadísticamente significativo. El modelo 2 incorpora la eficiencia de beneficio, cuyo coeficiente es positivo y estadísticamente significativo, también como era de esperar. Al añadir esta variable

mejora significativamente el ajuste del modelo, ya que la suma de cuadrado de los errores se reduce en 0,062 y el R^2 pasa de 0,38 a 0,42, lo que supone un incremento del 10,5%. Por otro lado, no hay cambios significativos en los otros coeficientes de las variables de control respecto al modelo 1. En el modelo 3 se añade la eficiencia de costes, cuyo coeficiente es positivo y estadísticamente significativo, como era de esperar. Al agregar esta variable también mejora significativamente el ajuste del modelo, ya que la suma de cuadrado de los errores se reduce en 0,138 y el R^2 pasa de 0,38 a 0,46, lo que supone un incremento del 21,1%. Asimismo, tampoco hay cambios significativos en los otros coeficientes de las variables de control respecto al modelo 1. Por último, en el modelo 4 se agrega la eficiencia de escala, cuyo coeficiente es positivo y estadísticamente significativo, como era de esperar. Al añadir esta variable también mejora significativamente el ajuste del modelo, ya que la suma de cuadrado de los errores se reduce en 0,178 y el R^2 pasa de 0,38 a 0,48, lo que supone un incremento del 26,3%. Asimismo, tampoco hay cambios significativos en los otros coeficientes de las variables de control respecto al modelo 1.

Dado que la variable retardada del ROA está siempre en los distintos modelos, la eficiencia incrementa el ROA sobre el año anterior. Este resultado viene a corroborar la hipótesis central de este trabajo, esto es, la eficiencia influye significativamente en el comportamiento de la rentabilidad económica (ROA) de las empresas mayoristas de fruta y hortalizas en España; por tanto y dado que los servicios directivos se han aproximado por la eficiencia, podemos concluir que éstos constituyen un recurso estratégico.

Tabla 3: Resultado del Análisis de Regresión^a

Variables	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo4
Constante	-0,001 (-0,384)	-0,080* (-5,114)	-0,362* (-7,238)	-0,770* (-7,241)
ROA _{t-1}	0,006* (16,4)	0,006* (16,7)	0,005* (14,46)	0,005* (13,93)
IE	0,0000 (0,470)	0,0000 (1,299)	0,0000 (0,822)	0,0000 (0,205)
AT	0,0000 (0,322)	0,0000 (0,668)	0,0000 (0,604)	0,0000 0,193)
EB	-	0,120* (5,117)	0,291* (7,93)	0,351* (9,11)
EC	-	-	0,245* (5,91)	0,331* (7,32)
EE				0,421* (4,33)
R^2	0,38	0,42	0,46	0,48
% de cambio del R^2 sobre el modelo 1	-	10,5	21,1	26,3
Suma de cuadrados de los errores	1,105	1,043	0,967	0,927
Δ suma errores sobre el modelo 1	-	0,062**	0,138**	0,178**

^a Estadístico *t* entre paréntesis, N = 446 * $p < 0,001$ ** $p < 0,05$

REFERENCIAS

- Amit, R. y Schoemaker, P. 1993. Strategic assets and organisational rent, *Strategic Management Journal*, vol. 14, 33-46.
- Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17; 99-120.
- Berger, A.N., 1993."Distribution-free estimate of efficiency in the US banking industry and tests of the standard distributional assumptions". *Journal of Productivity Analysis*, 4 (3), 61-92.
- Castanias, R.P. y Helfat, C.E. 2001: "The managerial rents model: Theory and empirical analysis". *Journal of Management*, 27; 661-678.
- Deephouse, D. 2000: "Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories", *Journal of Management*, vol. 26, nº 6 1091-1112.
- Fahy, J. 2002. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, 11, 57-78.
- Fiitz-enz, J. 2000. The ROI of human capital. Amacon, New York
- Galbreath, J. 2005. "Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resources/based theory". *Technovation*, 25, 979/987.
- Hall, R. (1992): The strategy analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*; 13, 135-144.
- Hirshleifer, J. 1980: *Price theory and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hitt, M., Gimeno, J. y Hoskisson, R. 1998: Current and future research methods in strategic management. *Organizational Research Methods*, vol1, 6-44.
- Itami, H. 1987: *Mobilizing Invisible Assets*. Boston: Harvard University Press, Cambridge.
- Koontz, H. 1980. The management theory jungla revisited. *Academy of Management Review*, 5, 175-187.
- Leibenstein, H. 1966. Allocative efficiency vs "X-efficiency". *American Economic Review* 56, 3, 392-414.
- MakadoK, R. 1998. Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation?. *Strategy Management Journal*, 19, 683-696.
- Peteraf, M. 1993: "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, 179-191.
- Porter, M. 1982: *Estrategia Competitiva*, CECSA, México.
- Porter, M. 1987: *Ventaja competitiva*, CECSA, México.
- Roberts, J. y Dowling, G. 2002. Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal* 23, 1077-1093.
- Rumelt, R.P. 1984: "Towards a strategic theory of the firms". En R. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management*, pp.556-570. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schor, J.B. 1991: *The overworked american: The unexpected decline of leisure*. New York, Basic.

Simar, L. 1992. "Estimating efficiencies from frontier models with panel data: a comparison of parametric, nonparametric and semi-parametric methods with bootstrapping". *Journal Productivity Analysis*, 3, 171/374.

Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. 1997: "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18; 509-533.

EL PROGRAMA EMPRENDEDOR COMO FACILITADOR PEDAGÓGICO EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE Y EN LA VINCULACIÓN CON LA EMPRESA.

Graciela Ayala Jiménez, Universidad Autónoma de Querétaro

ABSTRACT

A partir de los 90s del siglo pasado, el porcentaje de Pymes, llegó al 99% del total de las registradas y paradójicamente disminuyó el empleo formal. La mayoría de los egresados de las universidades han tenido que auto-emplearse profesionalmente o bien, decidirse a formar una empresa aunque no tenga que ver con sus estudios profesionales. Por desgracia, en el seno de las familias de la clase media y baja siguen apostando a los títulos profesionales como el único medio para triunfar en la vida, menosprecian las actividades comerciales y empresariales, sin darse cuenta que este camino probablemente llevará a sus hijos al desempleo o a niveles de ocupación muy por abajo de las habilidades y capacidades adquiridas. Los sistemas educativos siguen sin atender profundamente la formación de emprendedores, creen que es una habilidad y no un conjunto de creencias, (una cultura, una visión).

Hoy más que nunca, es necesario contar con herramientas pedagógicas que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje en las universidades. El programa de “Desarrollo de Emprendedores” proporciona instrumentos y metodologías que permiten al docente de las Instituciones de Educación Superior promover iniciativas pedagógicas que aseguren resultados óptimos en este proceso. Además, este programa permite comprender mucho mejor el proceso de la planeación, así como clarificar y ubicar algunos conceptos acerca de ella.

La planeación es esencial para minimizar riesgos y representa una oportunidad valiosa para elaborar un análisis profundo del modo en que se piensa administrar y operar un organismo social y cómo cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa. El programa de “Desarrollo de Emprendedores” mantiene una mentalidad futurista teniendo una visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.

Con el propósito de contribuir al cambio estructural de formación de los alumnos de educación superior se ha incluido el programa “Desarrollo de Emprendedores”, en la Facultad de Contaduría y Administración dentro de la carga académica formal, con el objeto de que al egresar cuenten con los suficientes conocimientos para satisfacer con eficiencia la demanda del mercado laboral, como hasta ahora lo han hecho nuestros egresados; sin embargo, deben egresar de igual manera preparados para generar empleos y contribuir al desarrollo del país.

El programa “Desarrollo de Emprendedores” nace en nuestra Facultad en enero de 1990, producto de la necesidad de servir a nuestra sociedad, ya que ésta requiere de hombres y mujeres emprendedores, entendiendo esto como “la persona impulsada por una gran necesidad de logro, lo cual es clave en el crecimiento social y económico de una sociedad”. A este programa que inició, se le denominó “Muestra Empresarial”, nombre con el que se le conoce hasta la actualidad y consta de seis módulos:

- Taller motivacional.

- Taller de trabajo.
- Visitas a empresas de la comunidad.
- Asesoría técnica.
- Exposición.
- Evaluación y liquidación.

INTRODUCCIÓN

Hoy más que nunca, es necesario contar con herramientas pedagógicas que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje en las universidades.

El programa de “Desarrollo de Emprendedores” proporciona instrumentos y metodologías que permiten al docente de las licenciaturas de la Contaduría, Finanzas y de Administración promover iniciativas pedagógicas que aseguren resultados óptimos en este proceso.

Además, este programa permite comprender mucho mejor el proceso de la Planeación, así como clarificar y ubicar algunos conceptos acerca de ella.

La Planeación es esencial para minimizar riesgos y representa una oportunidad valiosa para elaborar un análisis profundo del modo en que se piensa administrar y operar un organismo social y cómo cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa.

El programa de “Desarrollo de Emprendedores” mantiene una mentalidad futurista teniendo una visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.

IMPORTANCIA DADA A LA CULTURA CORPORATIVA POR LOS RESPONSABLES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO, EN EMPRESAS COLOMBIANAS MEDIANAS Y GRANDES

Olga Lucia Anzola Morales, Universidad Externado de Colombia

RESUMEN

Este proyecto de investigación indaga por las similitudes y diferencias encontradas entre las propuestas de estudio que enfatizan en la importancia de la cultura organizacional como un elemento que permite a las empresas establecer rasgos de diferenciación en el mercado y elevar sus niveles competitivos, con las apreciaciones y las prácticas que en este sentido vienen siendo lideradas por 50 encargados del área de talento humano de empresas medianas y grandes, con antigüedad en la empresa igual o mayor a 7 años, y en el cargo igual o mayor a 4 años.

La investigación es exploratoria y de carácter descriptivo, busca aportar al conocimiento de aspectos sobre los cuales existe poca investigación en el país y mostrar tendencias en cuanto a 7 categorías de análisis: Caracterización de las empresas participantes en el estudio, Rasgos de los encargados del Área de Talento Humano, caracterización de las Áreas de Talento Humano, concepción de la cultura corporativa y su relación con la competitividad organizacional, definición y caracterización del proceso de gestión de la cultura desarrollado en las empresas, control y seguimiento de los procesos de gestión de cultura y visión estratégica del Área de Talento Humano. Para la recolección de la información se estableció la utilización de una entrevista semi-estructurada conformada por 22 preguntas.

AUTOSUSTENTABILIDAD DE LAS MICROFINANCIERAS EN MÉXICO

Maribel Muñoz Lozano, Universidad La Salle
María Antonieta Andrade, Instituto Politécnico Nacional

ABSTRACT

El presente documento representa un avance de investigación doctoral, en el que se realiza un análisis de la rentabilidad de cada grupo integrante de este sector en México. La rentabilidad y la eficiencia operativa en estas instituciones representan medidores fundamentales que deberán seguir las Microfinancieras para ser autosustentables y mantener un crecimiento constante. Los organismos que otorgan el financiamiento a las microempresas no han cubierto totalmente las necesidades de financiamiento de éstas en México, debido a la falta de autosustentabilidad.

INTRODUCCIÓN

Para realizar la presente investigación se consideró el universo conocido de Microfinancieras que operan dentro del territorio mexicano hasta el 2005; éstas ascienden a 349, de las cuales sólo se obtuvo información de 126, que representan el 36% del universo conocido; debido a que en algunos casos la información proporcionada fue incongruente o incompleta se anularon 19, por lo que la muestra representativa quedó integrada por 107 Microfinancieras que representan el 31% del universo conocido.

La información que se solicitó abarca un periodo comprendido del 2002 al 2005. Esta información se agrupó de acuerdo a las características de los integrantes de la muestra como se puede observar en la Tabla 1.

Tabla 1: Características de la Muestra

Tipo	Número	Crédito Promedio (Pesos)
Cajas Solidarias Y Sociedades de Ahorro y Préstamo	47	7,171
Cooperativas de Ahorro y Crédito	13	11,202
Asociación Civil (AC) Organizaciones No Gubernamentales_(ONG)	16	9,514
Sociedad Civil Sociedad Anónima Y OTRAS	18	8,074
Uniones	13	426,764

¿QUÉ ES MICROCRÉDITO?

Crédito es la transferencia de bienes que se hacen en un momento dado por una persona a otra para ser devueltos a futuro, en un plazo señalado, y generalmente por el pago de una cantidad por el uso de por el uso de los mismos (Acosta, 97: 479)

En términos generales abarcando el concepto conocido mundialmente como Microcrédito se define como:

La transferencia de dinero que se hace en un momento dado por una institución cuyo objeto es otorgar financiamiento a un microempresario, para ser devuelto a futuro en un plazo señalado, y generalmente con el pago de una cantidad por el uso del mismo; debido a que este tipo de créditos generalmente se otorgan a persona de bajos recursos, los montos son en promedio de \$10,000 pesos (\$950 USD).

CARACTERÍSTICAS

Las principales características de los Microcréditos:

- Tamaño de los préstamos. Se trata de montos pequeños, es decir, préstamos “micro”, los cuales son poco atractivos para la banca tradicional, por su alto costo de operación y baja rentabilidad.
- Segmento Objetivo. Microempresarios, generalmente integrantes de familias de bajos ingresos, que no poseen acceso a servicios de la banca tradicional.
- Destino de los fondos. Actividad que genera valor o actividad productiva. Generación de ingreso y desarrollo de la microempresa, cuya característica principal es el grado de su informalidad. Sin embargo, los fondos también pueden ser para usos comunitarios.
- Tecnología Crediticia. Proceso de promoción, información, selección, evaluación, colocación, seguimiento y recuperación del crédito poco convencional, intensivo en el empleo de recursos humanos y, por tanto, intensivo en el costo asociado a cada una de las transacciones. (Guzmán,1997: 7)

Otras características que se destacan son las siguientes:

- Plazo. Préstamos de capital de trabajo de corto plazo.
- Garantías. Préstamos basados en la confianza sin garantías hipotecarias o prendarias; y/o mecanismos de préstamos de grupo.
- Análisis rápido de flujos de caja de los negocios y economía del hogar, especialmente para préstamos individuales.
- Desembolso rápido del préstamo y procedimientos simples de préstamos; Préstamos secuenciales, que inician en pequeña escala y aumentan en tamaño.
- Programas de pagos. Frecuentes para facilitar el seguimiento de los prestatarios.
- Tasas de interés. Considerablemente más altas que aquellas de los clientes de los grandes bancos para cubrir todos los costos operativos del programa microfinanciero.
- Personal. Extraído de las comunidades locales con acceso a información sobre los clientes potenciales.
- Computarización con programas especiales que permitan el seguimiento de los préstamos, en los programas grandes. (Mayada,1997: 16)

INTEGRACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO EN MÉXICO

Se integra por dos grandes divisiones la Banca Comercial: integrada por Casas de Bolsa, Sociedades de Inversión, Arrendadoras, otras organizaciones auxiliares de crédito y la Banca de Desarrollo entre otras; ésta última se enfoca sobre todo a la población de mayores ingresos.

La Banca Social: compuesta por la Banca Popular y las Microfinancieras. Ésta se ocupa de usuarios de estratos medios y bajos. (Silva, 2004: 577)

Existen dos diferencias entre la Banca Popular y las Microfinancieras. En primer lugar, la Banca popular tiene autorización para captar ahorro y en segundo lugar tienen una presencia extendida en el territorio nacional; al contrario de las Microfinancieras, las cuales se definen como:

Organizaciones que otorgan préstamos a microempresarios para el desarrollo de alguna actividad productiva; se centran en la canalización de Microcréditos fondeados con recursos gubernamentales, de organizaciones no gubernamentales (ONG) o privadas y su presencia está concentrada en zonas de alta marginación; teniendo un estado de desarrollo más limitado y en un entorno desregulado.

Cabe señalar que para efectos del presente estudio, no se hizo una diferenciación, debido a que el segmento objetivo de ambos (Banca popular y Microfinancieras) sigue siendo el atender a microempresarios.

CLASIFICACIÓN DE LA BANCA POPULAR Y MICROFINANCIERAS

Cajas Solidarias

Organismos de ahorro y crédito conformados por socios productores con recuperaciones que realizan a través de apoyos recibidos mediante programas productivos. Son administradas de manera autogestionaria, mediante la organización democrática de sus socios.

Sociedades de Ahorro y Préstamo

Tienen por objeto la captación de recursos exclusivamente de sus socios, mediante actos causantes de pasivo directo o contingente, quedando la sociedad obligada a cubrir el principal y en su caso, los accesorios financieros de los recursos captados. La colocación de dichos recursos se realiza a través de créditos a sus socios o en inversiones en beneficio de los mismos.

Cooperativas de Ahorro y Crédito

La sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

Organizaciones No Gubernamentales (ONG)

Instituciones de Asistencia Privada, organizaciones privadas sin fines de lucro con diversos fines sociales entre ellos la canalización de microcréditos. No están reguladas, éstas pueden instituirse como Asociación Civil.

Uniones de Crédito

Las Uniones de Crédito son Organizaciones Auxiliares del Crédito constituidas de acuerdo a la legislación mercantil bajo la modalidad de Sociedades Anónimas de Capital Variable, que operan mediante la autorización que les otorga la Comisión Nacional Bancaria y de Valores conforme a la facultad que le confiere el Artículo 5º de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito.

Su principal objetivo es servir a sus socios como medio para la obtención y canalización de recursos financieros, satisfacer necesidades productivas de insumos de sus agremiados.

Las Uniones de Crédito requieren de autorización para operar en las ramas económicas en que se ubiquen las actividades de sus socios, quienes pueden ser personas físicas o morales, mismas que

para la transmisión de sus acciones requieren la autorización del consejo de administración de la sociedad.

ANÁLISIS DE LA AUTOSUSTENTABILIDAD DE LAS MICROFINANCIERAS

Las medidas de rentabilidad, tales como el retorno sobre el capital y el retorno sobre los activos, tienden a sintetizar el rendimiento en todas las áreas de la empresa, si la calidad de la cartera es deficiente o la eficiencia es baja. La rentabilidad está en función del diferencial entre el costo de los recursos y gastos operativos Vs. las tasas que cobran las Microfinancieras a sus clientes, lo que permite generar Autosustentabilidad.

Rentabilidad Sobre Capital

Se calcula dividiendo la utilidad neta por el capital promedio del período; este índice es particularmente importante, ya que representa un coeficiente de enorme importancia, dado que cuantifica la tasa de retorno sobre el patrimonio de la institución.

Existe otra forma de calcularlo, eliminando los subsidios o donaciones, sin embargo, aún cuando el capital sea donado o subsidiado, incide de forma directa en la generación de utilidades, por lo que se decidió no excluirlo. (Stauffenberg, 2003: 39)

Tabla 2: Rentabilidad Sobre Capital

	Cajas y SAP	Cooperativas	SC, SA, Otras	AC, ONG	Uniones	Totales
-20.01% en adelante	1	2	2		1	6
-15.01% a -20%	1				1	2
-10.01% a -15%				1	1	2
-5.01% a -10%				1		1
-0.01% a -5%	4	1	2	3	2	12
0% a 5%	23	3	1	2	5	34
5.01% a 10%	9	3	2	4	2	20
10.01% a 15%	3	1	3	2		9
15.01% a 20%	3	1	3		1	8
20.01% a 25%		1		1		2
25.01% a 30%						0
30% en adelante	3	1	5	2		11
	47	13	18	16	13	107

Cuando el índice de rentabilidad es negativo y excede de un – 5%, el consumo de capital por pérdidas podría provocar en el mediano plazo la quiebra de las mismas, vale la pena destacar que hay una mayor proporción de Uniones de Crédito en este caso.

Se puede observar en la Tabla No. 2, la mayor concentración (43%) en niveles de -5% a 5%, las cuales no tienen una recuperación mínima por los recursos invertidos en capital, debido a que la rentabilidad es menor a la tasa de inflación; aun cuando en el corto plazo, no reflejen un deterioro absoluto, de no revertir este efecto, en el largo plazo la sustentabilidad de estas entidades está en juego.

El 27% de las Microfinancieras están contenidas entre el 5% y el 15% y si bien, no obtienen una rentabilidad mínima exigida en el mercado mexicano para considerarse una inversión atractiva, se encuentran dentro de un rango que les permite ser sustentables sin un crecimiento acelerado.

Aquellas que reflejan una rentabilidad superior al 20% se consideran sustentables con una tendencia de crecimiento a corto plazo en función del capital invertido. Estas 11 microfinancieras pueden compararse con las Microfinancieras “Estrella” en América Latina (Marulanda, 2005: 12), cuya rentabilidad se encuentra entre el 23.4% y el 52.2% (Ninguna de las microfinancieras de la muestra coincide con las microfinancieras del estudio de Marulanda).

Rentabilidad Sobre Activos

El retorno sobre activos o rendimiento sobre activos se calcula dividiendo la utilidad neta entre los activos promedio del período, en este caso son tres años.

Esta es una evaluación general de la rentabilidad que refleja el margen de ganancia y la eficiencia de la institución (Jansson, 1999: 4).

Tabla 3: Rentabilidad Sobre Activos

	Cajas y SAP	Cooperativas	SC, SA, Otras	AC, ONG	Uniones	Totales
-20.01% en adelante						
-15.01% a -20%			2	1	1	4
-10.01% a -15%					1	1
-5.01% a -10%		1		3		4
-0.01% a -5%	7	2	2	2	4	17
0% a 5%	38	10	10	5	7	70
5.01% a 10%	1		3	4		8
10.01% a 15%	1		1	1		3
15.01% a 20%						0
	47	13	18	16	13	107

Como se observa en la tabla No. 3, el 65% de la muestra analizada presenta un índice entre 0 y 5%, lo cual indica que en la mayoría de los casos, los activos permiten generar ingresos suficientes para mantener una eficiencia operativa mínima.

Tan sólo el 10% de las entidades realiza un manejo adecuado de sus activos, pues obtiene una rentabilidad superior al 5%.

El mantener altos montos invertidos en activos fijos, puede provocar baja rentabilidad, ya que se está utilizando una gran parte de recursos en activos no productivos.

La combinación de una baja rentabilidad (tasa bajas, costos y gastos elevados) y altos montos invertidos en activos no productivos provoca que las Microfinancieras que son ineficientes en el manejo de sus activos representen el 24%.

Rentabilidad Sobre Cartera

El rendimiento de la cartera de créditos se calcula dividiendo el total de los ingresos financieros por colocaciones en efectivo por la cartera bruta promedio del período.

Tabla 4: Rentabilidad Sobre Cartera

	Cajas y SAP	Cooperativas	SC, SA, Otras	AC, ONG	Uniones	Totales
-20.01% en adelante			3	3	1	7
-15.01% a -20%						0
-10.01% a -15%	1			1	1	3
-5.01% a -10%	1	1		1	1	4
-0.01% a -5%	5	2	1	1	3	12
0% a 5%	28	8	7	6	6	55
5.01% a 10%	8	1	4	1	1	15
10.01% a 15%	1	1	3	2		7
15.01% a 20%	1					1
20.01% a 25%				1		1
25.01% a 30%	1					1
30% en adelante	1					1
	47	13	18	16	13	107

La tabla No. 4, refleja que tan sólo el 24% de las entidades realiza un manejo adecuado de sus activos, pues obtiene una rentabilidad superior al 5%.

Al hacer una comparación de la rentabilidad de cartera contra la rentabilidad sobre activos, se deduce que de las 7 microfinancieras que tienen una índice de rentabilidad negativo mayor al 20%, tienen una alta inversión en activos fijos (que no producen ningún ingreso) y una ineficiente administración de la cartera.

Productividad

El número de préstamos por oficial de crédito es un indicador clásico de productividad de las instituciones de microfinanzas. Éste refleja la capacidad de la institución para racionalizar su metodología y sus operaciones crediticias (Jansson, 1999: 5)

Tabla 5: Número de Clientes Atendidos por Empleado

Tipo	Clientes atendidos por Empleado
Cajas y SAP	246
Cooperativas	185
AC, ONG	118
SC, SA, OTRAS	119
Uniones	50

Existen Microfinancieras en América Latina que atienden aproximadamente 400 clientes por empleado, tal es el caso de Banco Sol; o incluso 700, como es el caso de Los Andes (Mayada, 1997: 46). La productividad en la atención por empleado en México, se encuentra dentro de los estándares, aunque no se aproximan a los antes mencionados.(Véase la tabla No. 5)

Las Uniones manejan un perfil de clientes diferente, son socios conocidos y no aumentan o cambian constantemente como en el caso de las cajas o SAP, por lo tanto el número de clientes atendidos por empleado es menor.

REFERENCIAS

Guzmán Valdivia, Cynthia Tatiana (1997). *Costos de Administración y Transición de tecnologías crediticias no tradicionales*. Recuperado en enero 2005 de, <http://www.gdrc.org/icm/spanish/costos-transaccion.doc>

Jansson, Tor (Agosto, 1999) Microempresa: Informe de avances. La Industria de las microfinanzas ¿responde a las expectativas?, recuperado el 15 octubre 2004, de <http://www.iadb.org/sds/doc/micenterprisevl2%2E1%2Espn.pdf>

Marulanda, Otero (2005) *Perfil de la Microfinanzas en Latinoamérica en 10 Años: Visión y Características*. Investigación presentada en la conferencia virtual Microcrédito 2005. Documento recuperado 21 de noviembre de 2005, de http://www.accion.org/file_download.asp?f=17

Mayada, Et Al (1997) . *Bancos Comerciales en las Microfinanzas: Nuevos Actores en el mundo Microfinanciero*. [versión electrónica] Microenterprise Best Practices. Solicitado en <http://www.centroafin.org/publicaciones.asp>

Silva Nava, Aarón (2004) “La respuesta Gubernamental a la falta de acceso a los servicios financieros en México,” *Comercio Exterior*, Vol. 54 (7), Julio, p. 577

Stauffenberg et al (2003). *Indicadores de desempeño para instituciones microfinancieras*. MicroRate y Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible. Recuperado 2004, de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=678851>

EL SISTEMA REGIONAL DE INNOVACIÓN DEL CAUCA: APOORTE DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TERRITORIAL A LA CONSTRUCCIÓN DE REDES SOCIALES DE CONOCIMIENTO

Luz Stella Pemberthy Gallo, Universidad del Cauca
Deycy Janeth Sánchez Preciado, Universidad del Cauca
Adriana Paola Sánchez Rico, Universidad del Cauca
Sandra Patricia Rebolledo Acosta, Universidad del Cauca
Adolfo León Plazas Tenorio, Universidad del Cauca

RESUMEN

En el Cauca, provincia rural de Colombia se trabaja desde hace más de tres lustros en un esfuerzo interinstitucional por la consolidación y fortalecimiento de un Sistema Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación dirigido hacia fines superiores, que propicie la innovación social y productiva que apoye la superación de la pobreza, propenda por la equidad, permita la inclusión social y mejore las condiciones de vida de una de las poblaciones más golpeadas por fenómenos de marginalidad en el país.

El proyecto “Desarrollo de un Mapa de Conocimiento como Aporte a la Consolidación del Sistema Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación del Cauca”, es una iniciativa financiada por Colciencias, que explora las particularidades de un modelo de gestión de conocimiento para un territorio rural, pluriétnico, multicultural y biodiverso, con el fin de dar soporte a que diferentes redes sociales de conocimiento e innovación, conformadas por actores diversos y heterogéneos se congreguen alrededor de un modelo de desarrollo propio.

El presente artículo explica el modelo propuesto mediante la descripción de sus elementos, el contexto en el que surge y las herramientas para su implementación. En este sentido la gestión de conocimiento se convierte en una de las herramientas más importantes para la dinamización del diálogo entre actores claves del Cauca que por su heterogeneidad, de una parte, valoran en conocimiento codificado - academia, investigadores, instituciones y gobierno- y, por otra, comunidades que se expresan a través de saberes ancestrales o conocimiento no codificado.

EL SISTEMA REGIONAL DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN DEL CAUCA

Desde hace muchos años, la región caucana es consciente de la necesidad de buscar caminos alternativos al neoliberalismo como estrategia de desarrollo y como puntal para su inserción en la economía globalizada. Se han venido explorando las oportunidades que ofrecen las teorías del Desarrollo Endógeno y los lineamientos de la Competitividad Sistémica, que destacan la importancia de las redes y los actores sociales como artífices de un proceso de crecimiento con equidad e inclusión social.

La importancia de los sistemas regionales de ciencia, tecnología e innovación es indudable para regiones como el Cauca, en primer término, porque en entornos de globalización, los Estados

Nacionales ceden su preponderancia a los espacios regionales como entidades territoriales de desarrollo e inserción en mercados mundiales, especialmente por la facilidad de construir el tejido social y los grandes acuerdos frente a los desafíos del desarrollo; en segundo término, porque la innovación es el componente más relevante en el desarrollo de la competitividad sostenible y sólo se genera en el marco de las redes sociales de innovación que facilitan el proceso de gestión de conocimiento que permite la generación, difusión y apropiación social de las innovaciones y propician la construcción de capital social, las sinergias y fortalecen el tejido regional-territorial en su conjunto y, finalmente, la razón más importante desde la perspectiva de este Sistema Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación -SRCyT&Inn, porque la innovación aporta simultáneamente al crecimiento económico y la equidad, facilitando la endogenización del desarrollo y convirtiéndose en motor del cambio social.

Un Sistema Regional de Innovación puede ser definido como un “conjunto de redes de agentes públicos, privados y educacionales que interactúan en un territorio específico, aprovechando una infraestructura particular, para los propósitos de adaptar, generar y/o difundir innovaciones tecnológicas”. Para el Cauca, el SRCyT&Inn - es el mecanismo de construcción conjunta en el que se articulan, dinamizan, y cohesionan las fuerzas vivas del departamento, permitiendo comprender la complejidad de esta sociedad para generar capacidad de soluciones propias y soportar desde la perspectiva del conocimiento, la creación de un modelo de desarrollo propio.

LAS REDES SOCIALES DE CONOCIMIENTO, ESTRATEGIA FUNDAMENTAL EN LOS MODELOS DE DESARROLLO ENDÓGENO.

La apropiación de un Modelo de Desarrollo Endógeno es fruto de voluntad política y compromiso gubernamental que se sustentan en la promesa de propiciar mayores niveles de crecimiento con equidad, especialmente porque las variables de mayor motricidad y aporte de dichos modelos son, por encima del capital físico, el capital humano y el conocimiento. En otras palabras, no es viable un modelo de desarrollo endógeno que no valore el conocimiento local y no propenda por la formación y alta valorización del ser humano, lo que conduce a pensar que en tales condiciones, con talento humano de alta formación y además, la valoración y acumulación de conocimiento local – que es absolutamente inherente a los seres humanos y sus comunidades- la distribución de la riqueza sea más equitativa.

Por tanto, un componente fundamental de dichos modelos de crecimiento endógeno, además de un excelente sistema de educación, es un poderoso sistema de ciencia, tecnología e innovación, que facilite la generación, acumulación, distribución y apropiación del conocimiento pertinente para sustentar las estrategias productivas y sociales que hacen competitiva una sociedad

Así mismo, es evidente que la célula básica de estos sistemas de ciencia, tecnología e innovación son las redes sociales de conocimiento en las que participan un número creciente de actores diversos y heterogéneos, con intereses algunas veces contradictorios, con estrategias no coincidentes, con lenguajes y formas de expresión variadas, con fuertes desbalances en lo referente a la apropiación social de conocimiento y con una apreciación cultural muy diversa de las formas de expresión de dichos conocimientos: explícitos, codificados y tangibles para la mayoría de los académicos, las instituciones y los gobiernos, pero tácitos, autóctonos y verbales para la mayoría de las comunidades de práctica.

Por tanto, se hace evidente la necesidad de explorar mecanismos y modelos adecuados y pertinentes para gestionar conocimiento en tales redes, que tengan especialmente en cuenta las particularidades del entorno de sus actores, sus enfoques de comunicación, sus códigos de significación y sus maneras específicas de transferir experiencias. Así, se puede concluir que el

desarrollo de estos modelos de gestión del conocimiento es un aporte valioso a la finalidad de los modelos de desarrollo endógeno: el crecimiento y la equidad. (Figura 2)

Figura 2: Aporte de los Modelos de Gestión de Conocimiento Territoriales a la Finalidad del Modelo de Desarrollo Endógeno: Crecimiento con Equidad.



Fuente: Adolfo Plazas – Luz Stella Pemberthy

MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA REDES SOCIALES DE AMBITO TERRITORIAL

Los actores institucionales del Cauca consideran al conocimiento como factor dinamizador y diferenciador en la construcción de una región más competitiva y productiva; el proyecto refiere al proceso colectivo liderado por diversos actores que a través de la creación de ambientes de confianza trabajan para rescatar los valores, los saberes tradicionales, el conocimiento codificado, lo autóctono y las experiencias de una cultura ancestral albergada en un contexto étnico, biodiverso y multicultural. Con el ánimo de facilitar la concepción de un modelo de gestión de conocimiento de ámbito territorial aplicable a las redes sociales de conocimiento, es muy útil establecer categorías arbitrarias de clasificación de los actores de un SRCyT&Inn; para el caso del modelo propuesto, tales categorías son:

- **Formuladores de Política - Policy Makers (Estado – Donantes):** Organizaciones del ámbito nacional, regional y local, encargados del diseño e implementación de mecanismos de política y financiación para el apoyo a iniciativas de desarrollo empresarial.
- **Instituciones Interfaz (Agencias de Desarrollo):** Son organismos gubernamentales y no gubernamentales encargados de facilitar procesos de desarrollo empresarial y proveer servicios de apoyo a diversos actores, de manera que estos puedan vincularse efectivamente a cadenas, redes, etc, con oportunidades de generar ingresos y empleo a la población.
- **Centros de Desarrollo Tecnológico e Investigadores (Instituciones de Investigación):** Son instituciones con capacidad de liderar y facilitar procesos de investigación y co-innovación que generen y apliquen, tanto innovaciones en procesos (o gestión), como innovaciones tecnológicas (o básicas).
- **Productor, Empresas, Cadenas, Clusters:** Actores de la comunidad, organizaciones empresariales que desarrollan procesos productivos donde hay transformación de recursos que se proyectan para la producción de bienes (mercancías, entes de propiedad transferible) o servicios (actividades, no transferibles).

En este proyecto, el centro de atención y análisis son los grupos humanos organizados como redes de conocimiento; en ellos, la gestión de conocimiento juega un papel muy importante como estrategia de recolección de información e identificación de conocimiento tácito individual, con el fin de socializarlo y convertirlo en conocimiento explícito individual y colectivo, más fácil de apropiar e implementar; en escenarios que permiten la conformación de los SRCyT&Inn.

Para consolidar dichos sistemas se deben identificar, por una parte las necesidades de sus contextos locales y regionales; y por otra, los ambientes donde la cultura organizacional permite compartir conocimiento y promover las mejores prácticas que destaquen las habilidades y los valores de las comunidades y los actores implicados.

El proceso de consolidación de las redes que conforman el SRCyT&Inn del Cauca es individualizado, autónomo e independiente; en cada una de ellas se han tenido puntos de partida diferentes: sus objetivos, misiones, visiones y valores se ajustan a las condiciones y naturaleza de cada uno de sus actores y a las necesidades identificadas en cada temática o sector.

Gestión del Conocimiento: Elemento Clave para la Innovación.

El modelo de gestión de conocimiento propuesto considera la importancia de los saberes tradicionales de las comunidades de práctica y los percibe como elementos valiosos que merecen reconocimiento formal y que, bajo ningún supuesto pueden ser menos relevantes que los conocimientos codificados o explícitos que valoran los otros actores locales. Este modelo esta conformado por tres componentes fundamentales a saber: i) Cuatro procesos centrales que se dan en forma secuencial de tipo cíclico y sistemático que involucra la gestión de conocimiento en todo el proceso, aún antes de culminarse el ciclo y en los que son esenciales los procesos de comunicación y aprendizaje. (Experiencia, apoyada en un proceso de aprendizaje individual y representada como conocimiento tácito; Socialización para explicitar el conocimiento, permitiendo un aprendizaje grupal de corto plazo; Construcción de Información como trabajo transdisciplinario e individual en el que se intercambia conocimiento tácito entre los involucrados y Apropiación Social, en este proceso se puede evaluar efectivamente la cobertura y alcance del modelo, en el que se permite un aprendizaje a nivel grupal con potencial de largo plazo. ii) Un entorno, donde confluyen dichos procesos y se permite la interacción entre diferentes actores estimulando y enriqueciendo el aprendizaje y la innovación hacia el exterior del sistema y iii) un núcleo donde se estimula el aprendizaje y la innovación al interior del sistema, apoyado en los subprocesos de generación, transmisión, combinación y apropiación de conocimiento.

El modelo busca sustentar los flujos de conocimiento, entre los tipos de actores del SRCyT&Inn ya referidos, como un elemento esencial que retroalimenta la dinamización de los diálogos en las organizaciones, redes y sistemas de la región; sus gentes a través de la creación de ambientes de confianza comentan historias y ponen en práctica las lecciones aprendidas de experiencias pasadas como una forma de hacer gestión de conocimiento a través de sus mejores prácticas. Ver Figura 3.

Como la Gestión del Conocimiento es un proceso que permite inducir dinámicas de aprendizaje social, a partir de la generación, apropiación, combinación y transferencia de conocimientos entre actores de grupos heterogéneos, es absolutamente clave dotar a las redes de mecanismos eficaces de gestión de conocimientos para facilitar cada uno de los procesos previstos entre los diversos actores que las conforman, a saber:

- **Confianza:** factor importante con el que cuentan las organizaciones, actores y redes para la proliferación de actitudes activas y positivas en pro de un ambiente en el que se comparte sin

temor información y conocimientos necesarios para el desarrollo de proyectos y planes trazados por los actores.

- **Cultura organizacional:** Las redes debe crear un ambiente adecuado no sólo de trabajo sino también lúdico en el que se sientan, la celebración, el entusiasmo, la diversión y la franqueza: brindando oportunidades para que el talento se capacite, adquiera nuevos saberes y afiance los existentes.
- **Procesos de comunicación:** Estos deben estar orientados en estrategias que permitan el dialogo, la discusión y la integración de nuevos conocimientos. La comunicación debe estar acompañada del usos de TIC como apoyo a estos procesos., que al mismo tiempo permitir un flujo de información claro, rápido y constante donde un sistema puede traslapar a otro sin ningún problema, sistematizando los diferentes procesos y prestando un mejor servicio al cliente mediante la proyección de su pagina WEB. Como también facilitar la interacción entre los integrantes de las en la revisión de la información como en el enriquecimiento de ella.
- **Trabajo en equipo:** Es la forma más dinámica y flexible de investigar, de innovar y realizar actividades mediante la agrupación de talentos de acuerdo a la necesidad y a la situación presentada; convirtiéndose en un mecanismo por el cual se encamina a las redes a obtener mejores resultados.

Figura 3. Componentes del Modelo de Gestión de Conocimiento



Fuente: Luz Stella Pemberthy G

– Deycy Sánchez P.

EL DESAFÍO: ¿CAUCA, UNA REGIÓN DEL CONOCIMIENTO?

El gran desafío de impacto de esta propuesta es su contribución real y en el largo plazo a un proceso de transformación del modelo de desarrollo regional, tal como se expuso en la justificación al comienzo de este artículo. Las Redes Sociales de conocimiento pueden aportar significativamente a este proceso de transformación, pero la adecuada y pertinente gestión de conocimiento en ellas será el factor clave que determine las posibilidades de éxito de esta apuesta. Sin embargo, hace falta una buena dosis de entusiasmo por parte de los actores sociales de estas redes para generar la perseverancia que este proceso demanda. Con el objeto de generar hechos demostrativos de las posibilidades de éxito de estas apuestas, es necesario mantener una dinámica de actividades, proyectos y programas que permitan la continuidad de largo plazo. En este sentido, actualmente se adelanta la iniciativa denominada Cauca, Región de Conocimiento.

Cauca, Región de Conocimiento es una propuesta regional que ha ido ganando terreno en el conciente gubernamental, universitario, del sector productivo, de las organizacionales sociales y del sector institucional. Esta propuesta surge de la enorme dotación y riqueza de conocimientos de los caucanos: de un lado, esta sociedad rural, que dispone de saberes ancestrales insospechados sobre su territorio, su biodiversidad además de una organización social y humana con sistemas de justicia, salud y educación más pertinentes al contexto multicultural del mundo actual; de otro lado, y especialmente en Popayán, una capacidad académica, científica y tecnológica reconocida como una de las mayores de la provincia colombiana, capacidad que cada día se aproxima más a la excelencia operando sobre el gran laboratorio social del territorio caucano; estos conocimientos y saberes que, aunque ahora dispersos y fragmentados, podían ser la clave para la construcción del país rural que Colombia requiere.

En el presente, un sin número de iniciativas locales se engloban bajo la denominación “Cauca, Región del Conocimiento”, término que involucra la apropiación de metodologías de trabajo en red y enfoques de gestión de la comunicación y conocimiento que permiten crear las bases de un SRCyT&Inn orientado a fines superiores como la equidad, la inclusión social y el respeto por la alteridad más que al desarrollo científico-tecnológico en sí mismo, que se sustenta en espacios de diálogo entre las diversas culturas, saberes y conocimientos del Cauca, en los que prevalece el respeto por las distintas maneras de abordar la realidad.

En consonancia y haciendo eco de estas dinámicas, el gobierno departamental formula el plan de desarrollo del Cauca con el interés de convertir a este departamento en una región del conocimiento. Lo anterior es ratificado y validado en el proceso de construcción de la Agenda Interna. En ella se propone como principal propuesta productiva la denominada: Cauca Región de Conocimiento, que pretende desarrollar una oferta de conocimiento científico-tecnológico y conocimiento ancestral dirigido a demandas globales de innovación social y empresarial.

El objetivo general de la propuesta Cauca, Región del Conocimiento, es consolidar el SRCyT&Inn como mecanismo de articulación de los esfuerzos y voluntades de los actores sociales y vehículo para la generación sostenida y sistemática de la innovación social y productiva que propicie el desarrollo territorial y dinamice la inclusión social. Esto se traduce en algunos propósitos específicos: i) consolidar la capacidad de investigación local de excelencia y promover la articulación y la asociatividad entre los grupos de investigación locales y nacionales, el sector productivo y el sector social de la región; ii) trascender de proyectos de investigación puntuales y concebir una agenda de mediano plazo, que contemple un esfuerzo sostenido de investigación de cinco años, en el que sea posible obtener soluciones a problemas en los temas planteados; iii) propiciar el desarrollo de proyectos de investigación – acción en áreas prioritarias de la región y en temas de gestión de conocimiento territorial; iv) propiciar el diálogo de saberes entre los conocimientos científicos de los investigadores y los saberes autóctonos y ancestrales de las comunidades, como estrategia para tener una comprensión más rica de las potencialidades del territorio; v) sensibilizar a los diferentes sectores de la economía en el valor del conocimiento; vi) valorar y divulgar el conocimiento generado en las diferentes iniciativas institucionales especialmente aquellas que apuntan a la inclusión social; vii) potenciar el valor de Popayán como una ciudad de conocimiento; viii) participar en la formulación de las políticas públicas que propendan por la evolución hacia una sociedad de conocimiento; y, ix) diseñar e implementar estrategias efectivas de comunicación urbanas y rurales para la apropiación social del conocimiento.

CONCLUSIONES

- La gestión de conocimiento en las redes sociales de actores de la innovación, ciencia y tecnología puede ser la clave para el fortalecimiento de los débiles sistemas de innovación de las comunidades rurales no sólo de Colombia sino de América Latina. Sin embargo, el desafío y la dificultad que entraña tal propósito requiere de iniciativas de investigación acción participativa de gran alcance y demanda de esfuerzos sistemáticos y continuados que no pueden satisfacerse con sólo un proyecto y que son, más vale, objeto de un programa de investigación.
- El modelo de gestión de conocimiento propuesto requiere la incorporación de enfoques más fuertes de comunicación que han sido una debilidad notoria del proceso de investigación acción adelantado hasta la fecha; en tal sentido se recomienda una participación de un equipo humano que pueda apartarse de modelos, esquemas y medios tradicionales de la comunicación social para dar cabida a nuevas estrategias y formas más pertinentes y consecuentes con la realidad de estas comunidades, que además valore la fuerza de la tradición oral que ya existe en ellas.
- La reflexión sistemática alrededor de procesos de gestión de conocimiento en medios y formas de organización social rurales debe ser objeto de estudio habitual por parte de la comunidad científica y la institucionalidad local; esto puede redundar en mejoras sustanciales en la gestión de conocimiento con efectos positivos en la competitividad de estas comunidades rurales.
- El impacto de un SRCyT&Inn sólo se puede percibir si se genera innovación tangible en las organizaciones sociales y productivas; en tal sentido, este tipo de iniciativas debe acompañarse de la generación de estrategias de evaluación e indicadores de innovación que todavía no se han concebido y que deben ser parte de los objetivos mismos de consolidación del sistema.

REFERENCIAS

Casas, Rosalba et al (2001) La formación de redes de conocimiento. Una perspectiva regional desde México, Instituto de Investigaciones Sociales, Editorial Anthropos, Barcelona.

Carlson, B. & Stankiewicz, R., "On the nature, function and composition of technological systems", *Journal of Evolutionary Economics*, 1 (2), 93-118.

De Mattos, C., "Modelos de crecimiento endógeno y divergencia interregional: ¿Nuevos caminos para la gestión regional?", en Helmsing, B. y Guimaraes, J. (ed.), "Locality, State and Development", Institute of Social Studies, 1997.

Medina Vázquez Javier,(2002) Por un liderazgo para facilitar el desarrollo de comunidades y cultura del conocimiento en la formación avanzada, profesor titular, Universidad del Valle.

LAS PYMES DE COMERCIO EN COLOMBIA UN BUEN NICHOS DE MERCADO PARA LOS PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO

Emperatriz Londoño Aldana, Universidad de Cartagena

María Eugenia Navas Ríos, Universidad de Cartagena

RESUMEN

La dinámica de la distribución comercial en el mundo ha llevado a los grandes del retail a establecer diferentes estrategias para penetrar, ampliar y conservar el mercado tanto a nivel nacional como internacional. Colombia no ha sido la excepción; en la segunda mitad de la década del 90 ingresan al país las multinacionales Makro, Carrefour y Alkosto, generándose con ello un cambio en el mapa comercial de venta al detalle. El mercado de productos de gran consumo en los distintos estratos socioeconómicos existentes en el país se encuentra distribuido entre los grandes minoristas (supermercados e hipermercados) y el comercio tradicional representado por las denominadas tiendas de barrio y pequeños autoservicios o superetes.

El establecimiento y desarrollo del gran comercio minorista tanto de nacionales como de extranjeros se ha producido por la modalidad de crecimiento interno y externo en medio de un periodo de desaceleración de la economía, situación que ha favorecido al comercio tradicional de productos de gran consumo.

Las tiendas de barrio (como también se le llama en otros países, o colmado en las Antillas, bodega en Venezuela, almacén de barrio en Argentina y Chile, pulpería en Costa Rica y tienda de ultramarinos en España), corresponden a puntos de venta detallistas multifuncionales colmados de diversos tipos de alimentos, bebidas, productos de limpieza doméstica y otras mercancías – con pocas referencias-, destinados fundamentalmente al uso en el hogar; se encuentran integrados por negocios en su gran mayoría de tamaño pequeño, con bajo o ningún de incorporación tecnológica e igualmente con muy poco o ningún poder de negociación y muy baja preparación académica.

Este tipo de negocios, desempeña un papel destacado en el comercio al detalle por tener un significado especial para los consumidores en cualquiera de los estratos socioeconómicos. Se han convertido además, en una importante fuente generadora de empleo, pues en su mayoría requieren en promedio de tres personas para atenderlas, especialmente en el caso de los graneros. Se estima que en Colombia operan más de 700.000 tiendas de barrio, (incluidos pequeños autoservicios) en la distribución alimentos y una generación de casi un millón de empleos directos

El ingreso de los grandes del retail al mercado colombiano, generó una baja en total de las tiendas de barrio; sin embargo, contrario a lo ocurrido en otros países (donde el pequeño ha desaparecido o tiende a la extinción), estos establecimientos no sólo han recuperado hoy los puntos perdidos frente al gran comercio, sino que le han ganado participación en el mercado. Actualmente las Pymes de comercio representan el 62% de los negocios minoristas y poseen alrededor del 60% del mercado de productos de gran consumo.

El proceso de crecimiento y adaptación de las tiendas de barrio, se encuentra estrechamente relacionado con la situación económica del país y la consecuente reducción del ingreso familiar y aumento de los índices de pobreza, que ha llevado a que las personas sustituyan el

supermercado por la tienda en unos casos; en otros, a ser el único canal al que se puede acceder; a esto se le suma la atención prestada por los fabricantes al “descubrir” su potencial total de distribución y su margen de cobertura del mercado.

Los bajos niveles de ingreso de más del 50% de la población limita el acceso al supermercado; en estas condiciones la tienda de barrio se convierte en el principal proveedor de los productos de la canasta familiar tanto para estratos socioeconómicos bajos y una excelente alternativa para los hogares que en estratos medios han visto disminuida su capacidad de compra. Adicional a esto y no menos importante, es el arraigo cultural de la tienda en el colombiano ya que ésta es algo más que un sitio en donde se acude a comprar. Es el lugar donde se discute la problemática del barrio y la del país, donde se puede alternar sin distingo de clases sociales o razas, ver un encuentro deportivo, escuchar música, tomarse unos tragos con los vecinos y amigos, generar lazos de amistad con el dueño del negocio y sus empleados, compartir las penas, jugar dominó, cartas, etc.; además, el hecho de que la tendencia en gran parte de los consumidores colombianos sea hacia la conformación de un mundo más pequeño, individualista y de retorno a las tradiciones y a la familia, hace que este tipo de establecimientos se constituya en el punto de fácil encuentro y muchas veces de diversión.

De otra parte, las ventas que en conjunto genera el total de los pequeños negocios y la labor social que cumplen y las condiciones de negociación con los grandes supermercados, han motivado a la industria a producir y empacar productos especialmente para “tenderos”; paralelo a ello la banca a entrado a ofertar microcréditos para mipymes de comercio y el Estado y los gremios a fortalecer a estas `pequeñas unidades productivas tanto con capacitación como con asesoría.

La fuerza ganada por el pequeño minorista, ejerce presión sobre el gran detallista y lo ha llevado al diseño más minucioso de estrategias conducentes a ganar y conservar el mercado. Dentro de las estrategias de cobertura del mercado por parte de las grandes cadenas de supermercados, se encuentra el manejo multiformato en función de la capacidad de pago y los hábitos de consumo de las familias en cada uno de los estratos socioeconómicos. Es así como buscan ganar los estratos 1 y 2 con la apertura de pequeños autoservicios y así competir con las tiendas de barrio en cercanía, precios y número de referencias en función del tipo de cliente.

Hechas las anteriores aseveraciones, y dada la lenta recuperación de la economía, es un hecho que el comercio tradicional se convierte en un buen nicho de mercado para los proveedores de productos de gran consumo, que encuentran en él un excelente canal de distribución y nivelan algunos de los puntos que pierden en la negociación con los grandes minoristas.

EFICIENCIA DE COSTES VERSUS EFICIENCIA DE BENEFICIO: EL CASO DEL PEQUEÑO COMERCIO

Antonio Arbelo Alvarez, Universidad de La Laguna

Pilar Pérez Gómez, Universidad de La Laguna

Felipe Manuel Rosa González, Universidad de La Laguna

Enrique González Dávila, Universidad de La Laguna

ABSTRACT

Este trabajo mide y analiza la eficiencia de costes y eficiencia de beneficios en el pequeño comercio en Canarias entre los años 2001-03. Para medir la eficiencia se emplea la técnica paramétrica denominada "distribution-free approach". Los resultados muestran que las empresas estudiadas enfrentan importantes ineficiencias, siendo las ineficiencias de beneficios encontradas superiores a las ineficiencias de costes; lo que estaría revelando que el incremento de la presión competitiva habida en el sector ha llevado a estas empresas a centrarse más en controlar sus costes en detrimento de los ingresos.

INTRODUCCIÓN

Han sido muchos los estudios que, utilizando diversos indicadores, han puesto de manifiesto la existencia de significativas diferencias en los costes medios y los rendimientos sobre activos (ROA) de empresas de un mismo sector de actividad. Este resultado está evidenciando una clara diferencia en el grado de eficiencia, que es probablemente fruto de un bajo nivel de competencia. Este hecho no está en consonancia con lo que es de esperar en un proceso de liberalización y globalización de la economía, donde es de suponer que se intensifique la competencia. La dispersión de costes y beneficios entre empresas y entre sectores parece ser notable, poniendo en cuestión los métodos empleados para estimar la productividad de las empresas.

Por un lado, las diferencias en los costes medios han sido estudiadas durante muchos años mediante las economías de escala y economías de alcance. Sin embargo, en los últimos años los investigadores se han centrado más en analizar la eficiencia de costes, mostrando que para empresas de similar tamaño estas eficiencias son potencialmente mucho más importantes como fuente para reducir los costes y alcanzar así un tamaño óptimo de producción que minimice sus costes medios. De este modo, el análisis de la eficiencia ha reemplazado a las economías de escala como herramienta principal en la investigación empírica.

Sin embargo, la maximización de los beneficios no solo requiere que los bienes o servicios sean producidos al mínimo coste, sino también exige la maximización de los ingresos. Para ello es necesario estimar la eficiencia de beneficio, la cual constituye una fuente de información para la dirección de las empresas más importante que la visión parcial que ofrece la eficiencia de costes; de hecho, la evidencia hasta ahora muestra que la ineficiencia de beneficios es superior a la ineficiencia de costes, lo cual revela la importancia de las ineficiencias del lado de los ingresos.

De acuerdo con la literatura sobre el tema, las empresas pueden ver reducido sus beneficios debido a las ineficiencias por dos razones: en primer lugar, puede existir una disminución de los beneficios como consecuencia de una mala elección del plan de producción, lo que definen como *ineficiencia asignativa* y, en segundo lugar, los beneficios pueden reducirse como consecuencia de una mala implantación de este plan de producción, lo que definen como *ineficiencia técnica*. La mayor parte de estas ineficiencias surgen como consecuencia de una escasa motivación de los empleados, revelando que los niveles de motivación están ligados a la estructura y competitividad de los mercados en los que la empresa está operando. Si los trabajadores de una empresa se

sintiesen presionados a trabajar más eficientemente como consecuencia de operar en un mercado competitivo, las empresas podrían mejorar su resultado sin alterar su asignación de recursos. De esta forma, tener altos niveles de eficiencia implica estar operando en mercados competitivos, mientras que bajos niveles de eficiencia supondría enfrentar mercados poco competitivos.

Este trabajo pretende contribuir a ampliar las evidencias empíricas sobre la importancia de la mejora de la eficiencia como base para alcanzar ventajas competitivas sostenidas en un entorno altamente competitivo, así como analizar las consecuencias que para los niveles de eficiencia ha tenido la progresiva liberalización de los mercados y el consecuente incremento de la competencia, en el sector del pequeño comercio en Canarias, ya que cómo le afecte finalmente a las empresas el incremento de la presión competitiva, dependerá en parte del nivel de eficiencia al que estén operando. Para ello utilizaremos un modelo paramétrico para estimar la eficiencia en el sector del pequeño comercio, lo que permitirá a la dirección de estas empresas determinar tanto un posible exceso de la cantidad óptima de recursos utilizada de acuerdo con los ingresos obtenidos, como la diferencia entre cómo una empresa podría utilizar potencialmente sus recursos versus su actual utilización.

CONCEPTO DE EFICIENCIA: EFICIENCIA DE COSTES VS. EFICIENCIA DE BENEFICIOS

Una cuestión fundamental a la hora de medir la eficiencia del sector del pequeño comercio es decidir que concepto utilizamos. En este sentido, consideramos que los dos conceptos más importantes eficiencia económica son la eficiencia de costes y la eficiencia de beneficios, ya que están basados en la optimización económica como reacción a los precios y competencia en los mercados y no tanto en el uso de una determinada tecnología; en otras palabras, estos dos conceptos de eficiencia responden a su vez a dos importantes objetivos económicos: minimización del coste y maximización de beneficios (Berges y Mester, 1997; Maños Pastor, Pérez y Quesada, 2002).

Eficiencia de costes

La ineficiencia de costes nos dice cuánto más alto son los costes de una empresa en relación con los costes de la empresa más eficiente que produce con la misma combinación de output y precio de los inputs, y la diferencia no puede ser explicada por un error aleatorio. La especificación de una frontera de costes permite estimar una función de costes que relaciona los costes observados para un conjunto de outputs, los precios de los inputs, un error aleatorio y la ineficiencia. Esta frontera puede expresarse como:

$$C = C(y, p, u_c, v_c) \quad (1)$$

donde C mide la variable costes, y es el vector de las cantidades de outputs, p es el vector de precios de las variables inputs, u_c representa las ineficiencias encontradas y v_c representa el error aleatorio. El factor de ineficiencia u_c incorpora tanto la ineficiencia asignativa, consecuencia de una reacción no óptima a los precios relativos de los inputs, p , como la ineficiencia técnica, debido al empleo de demasiados inputs para producir y . Para facilitar la estimación de la ineficiencia, se asume que el error aleatorio y la ineficiencia, v_c y u_c son separables del resto de la función de costes. Tomando logaritmo neperiano en ambos lados de (1), tenemos:

$$\ln C = f(y, p) + \ln u_c + \ln v_c \quad (2)$$

donde f representa la forma funcional elegida y los términos, $\ln u_c + \ln v_c$, se considera como un término de error compuesto. En este trabajo la eficiencia de costes de la empresa i (EC_i) se

$$EC_i = \frac{\hat{C}^{\min}}{\hat{C}_i} \quad (3)$$

estima como la ratio entre los costes mínimos necesarios para producir el vector de output y el coste de la empresa i , esto es:

La eficiencia de costes así definida puede interpretarse como la proporción de los recursos que son empleados eficientemente, de forma que si EC para la empresa i es de 0,80 debe interpretarse como que esta empresa está operando a un nivel de eficiencia del 80 por ciento o a un nivel de ineficiencia del 20 por ciento de sus costes. En otras palabras, esta empresa podría producir la misma cantidad de producto ahorrando un 20 por ciento de sus costes.

El rango de las eficiencias de costes está entre $(0 - 1)$ y es igual a uno para la empresa más eficiente de las que integran la muestra. En la práctica, las eficiencias son generalmente definidas en relación a la empresa más eficiente observada en el sector, más que en referencia al verdadero coste mínimo, ya que la tecnología subyacente es desconocida. Afortunadamente, para la mayoría de las hipótesis económicas es más apropiado usar el concepto de eficiencia relativa en lugar de la eficiencia absoluta.

Sobre la base de la estimación de la forma funcional de la expresión (2), la eficiencia de costes puede estimarse como (Maudos, Pastor, Pérez y Quesada, 2002):

$$EC = \frac{C^{\min}}{C} = \frac{\exp[f(y, p)] \exp(\ln v)}{\exp[f(y, p)] \exp(\ln u) \exp(\ln v)} = \exp(-\ln u) \quad (4)$$

Eficiencia de beneficio

El concepto de eficiencia de beneficios es mucho más amplio que el concepto de eficiencia de costes ya que considera los efectos de la elección del vector de producción tanto sobre los costes como sobre los ingresos. Dentro de las eficiencias de beneficio, la literatura distingue entre eficiencia de beneficio estándar y eficiencia de beneficio alternativa. La eficiencia de beneficio estándar mide lo más o menos próximo que está una empresa de su nivel máximo de beneficio posible dado un nivel de precios de los inputs y un nivel de precios para los output (más otras posibles variables), asumiendo, por tanto, que los mercados de outputs e inputs son perfectamente competitivos. Por el contrario, la eficiencia de beneficio alternativa mide lo más o menos próximo que está una empresa de su nivel máximo de beneficio posible dado un nivel de precios de los inputs y un nivel de output, más que su nivel de precios, asumiendo la posibilidad de competencia imperfecta en los mercados, y es preferible a la eficiencia de beneficio estándar cuando una o más de las siguientes condiciones están presentes (Berger y Mester, 1997):

1. hay diferencias sustanciales en la calidad de los productos o servicios de las empresas,
2. los productos no son completamente variables, una empresa no siempre puede alcanzar todas las escalas o combinación de productos posibles.
3. los mercados de bienes y servicios no son perfectamente competitivos, de forma que alguna empresa puede tener cierto poder de mercado sobre el precio, y
4. el precio de los bienes o servicios no puede medirse con certeza y, por tanto, hay dificultades para utilizar la función de beneficio estándar,

Estas cuatro condiciones están presentes en el sector del pequeño comercio en Canarias, por lo que consideramos que es preferible en este estudio estimar la eficiencia de beneficio a través de la

función de beneficios alternativa en lugar de la estándar. En contraste con la función de costes, la función de beneficio alternativa recoge como variable dependiente el beneficio en lugar de los costes y mantiene como variables exógenas las mismas que la función de costes. Así, la variable cantidad de output es constante mientras que su precio varía libremente y afecta al beneficio. De este modo, definimos la función de beneficio alternativa como:

$$\pi = \pi (y, p, u_{\pi}, v_{\pi}) \quad (5)$$

donde π es la variable beneficio, y es el vector de las cantidades de outputs, p es el vector de precios de las variables inputs, u_{π} representa las ineficiencias encontradas que reducen el beneficio y v_{π} representa el error aleatorio. Para facilitar la estimación de la eficiencia, se asume que el error aleatorio y la ineficiencia son separables del resto de la función de costes. Tomando logaritmo neperiano en ambos lados de (5), tenemos:

$$\ln (\pi + \psi) = \pi (y, p) + \ln v_{\pi} - \ln u_{\pi} \quad (6)$$

donde ψ es una constante que se añade a la variable beneficio de todas las empresas para asegurarnos un valor positivo del mismo y poder así aplicar logaritmos neperiano (l constante ψ se tendrá en cuenta a la hora de rescatar los valores de la eficiencia)

La eficiencia de beneficio alternativa (EB_i) se define en este estudio como la ratio entre el beneficio actual de la empresa i (π_i) y el nivel máximo que podría alcanzar la empresa más eficiente de la muestra ($\pi^{\max}$) esto es:

La eficiencia de beneficio alternativa así definida no es más que la proporción de beneficio del

$$EB_i = \frac{\pi_i}{\pi^{\max}} \quad (7)$$

beneficio máximo potencial que obtiene la empresa, de forma que una EB igual a 0,80 estaría indicando que, debido a unos costes excesivos y/o a ingresos deficientes, la empresa estaría perdiendo un 20 por ciento de su beneficio máximo potencial. Nuevamente, el rango de las eficiencias de beneficio están entre (0-1) y es igual a uno para la empresa más eficiente de las que integran la muestra.

Sobre la base de la estimación de la forma funcional de la expresión (6), la eficiencia de beneficios puede estimarse como (Maudos, Pastor, Pérez y Quesada, 2002):

$$EB = \frac{\pi}{\pi^{\max}} = \frac{\exp [\pi(y, p)] \exp(\ln v) \exp(-\ln u) - \psi}{\exp [\pi(y, p)] \exp(\ln v) - \psi} \quad (8)$$

Las eficiencias de beneficio están fundamentadas en el concepto, ampliamente aceptado en economía de la empresa, de maximización de beneficios, lo cual exige que los directivos empleen parte de su tiempo tanto en obtener un euro marginal de ingreso como en reducir un euro marginal de sus costes. Esto es, una empresa que gasta un euro adicional en incrementar los ingresos en dos euros, *ceteris paribus*, podría recogerse adecuadamente a través de una mejora de la eficiencia de beneficio, pero no sería adecuado hacerlo mediante una disminución de su eficiencia de costes. La eficiencia de beneficio se basa en la comparación de una empresa con la empresa más eficiente, en términos de beneficio, del total de la muestra; mientras que la eficiencia de costes evalúa la eficiencia manteniendo constante el output para un nivel dado, el cual no es siempre un nivel óptimo; en otras palabras, una empresa que es relativamente eficiente en costes para un nivel dado de output, podría ser o no eficiente para su nivel de output óptimo. Por tanto, la eficiencia de beneficio recoge mejor las posibles ineficiencias de costes de una empresa que la estimación de la eficiencia de costes en si mismo, ya que capta las posibles ineficiencias de una desviación de su punto óptimo de producción.

MODELO EMPÍRICO

Muestra y selección de variables

La base de datos que se utiliza en esta investigación está compuesta por 225 empresas Canarias del sector del pequeño comercio, que compiten por ofrecer similares productos a sus clientes y por buscar similares factores de producción. El periodo estudiado va desde el año 2001 al año 2003 y la información utilizada se ha obtenido de la base de datos SABI.

Las variables seleccionadas del modelo son,

Outputs: Y1= Importe neto de las cifras de Ventas, Y2= Otros ingresos de explotación.

Inputs: P1= gastos de personal/nº de empleados, P2= consumos de materiales/ingresos de explotación, P3= (otros gastos de explotación+ dotación amortización del inmovilizado)/activo total.

Coste total: C= gastos del personal + consumo de materiales + otros gastos de explotación + dotación amortización del inmovilizado.

Metodología

En la estimación de la eficiencia los modelos paramétricos son normalmente más empleados que los no paramétricos, ya que tienen mejor comportamiento respecto a los costes y/o beneficios. Los métodos no paramétricos son menos adecuados para medir los diferentes conceptos tratados en este estudio. Por ejemplo, generalmente ignoran los precios o presentan problemas al intentar relacionar los inputs con los outputs y variaciones de ellos, se centran fundamentalmente en la optimización tecnológica y no en la optimización económica y no permiten, normalmente, la existencia de errores aleatorios en los datos (Berger y Humphrey, 1997).

Dentro de los distintos métodos paramétricos, éstos difieren principalmente en la forma en que se estima la ineficiencia. En la aproximación de Frontera Estocástica, la ineficiencia y el error aleatorio se estiman de forma separadas y se establece hipótesis explícitas sobre sus distribuciones. Si se dispone de datos de panel, algunas de estas hipótesis pueden ser relajadas y la *distribution-free approach* puede usarse, y es el que se empleará en este trabajo. En este caso, se asume que existe una eficiencia constante a lo largo del periodo para cada empresa, mientras que el error aleatorio tenderá a compensarse a lo largo del periodo, siendo su promedio, por tanto, cero.

En general, en los modelo paramétrico se establece una comparación entre las diferentes empresas y se dice que una empresa es mas o menos eficiente en función de aquella de la muestra que sea la mejor o la peor, respectivamente, después de haber eliminado el posible error aleatorio existente en nuestros datos. Si consideramos una expresión general de estos modelos, esta podría venir dada, en el caso de la función de costes, por

$$\ln C = f(p, y) + \ln u + \ln v \quad (9)$$

donde f es la forma funcional, C representa los Costes, p es el vector de precios de los inputs, y es la cantidad de outputs, u representa la ineficiencia y v es el error aleatorio. La función de beneficios es exactamente igual a la de costes, sólo varía la variable dependiente que en este caso es el beneficio, π . Dado que el beneficio puede ser negativo, para poder aplicarle logaritmos se le suma a todos los valores de la muestra el valor menor de la misma más uno (ϕ), de forma que todos los valores de esta variable sean positivos. Así, la función de beneficio podría expresarse como,

$$\ln(\pi + \phi) = f(p, y) + \ln u + \ln v \quad (10)$$

Una vez estimadas tanto la función de costes como la función de beneficios por mínimos cuadrados generalizados, los residuos obtenidos estarán compuestos tanto por la ineficiencia, $\ln u$, como por el error aleatorio, $\ln v$, pero como se ha asumido que el promedio de este error a lo largo del tiempo es cero, calcularemos el promedio de todos los residuos obtenidos para cada una de las empresas de la muestra, obteniéndose así la estimación del término de la ineficiencia $\ln u$. Para aquellas empresas con muy altas o muy bajas estimaciones se propone un ajuste, llamado truncamiento, para asignarles valores menos extremos de ineficiencia, ya que dichos valores podrían indicar que no se ha eliminado del todo el error aleatorio mediante el promedio. Esto puede deberse a un número demasiado corto de períodos en el estudio. Esto hace que el promedio del error aleatorio no tenga suficientes elementos para su compensación y es el remanente el que se estaría midiendo junto a la ineficiencia. En cambio, si elegimos un número de períodos demasiado grande, la eficiencia individual pudiera perder algo de significado, pues no se estarían considerando posibles cambios en la gestión, ambientales, del entorno y otras situaciones que no serían constantes a lo largo del tiempo.

Una vez definida la técnica de estimación, tenemos que precisar la forma funcional. La más común en la literatura revisada para la estimación de eficiencias de costes y beneficios es la Translog. Sin embargo, algunos autores como McAllister y McManus (1993) y Mitchell y Onvural (1996), encuentran que no necesariamente siempre se ajusta perfectamente a los datos.

Una forma funcional más flexible que corrige alguno de los problemas presentados por la Translog es la conocida como Fourier Flexible, que incluye a la forma funcional Translog más unos términos de una serie de Fourier. Autores como Berger y DeYoung (1997), demuestran una mayor flexibilidad y un mejor ajuste de esta última forma funcional frente a la tradicional Translog.

Para el caso de dos output y tres inputs, la función de costes Translog tradicional (modelo 1) puede expresarse como

$$\begin{aligned} \ln(C) = & \alpha + \sum_{i=1}^2 \beta_i \ln(y_i) + \frac{1}{2} \sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^2 \beta_{ij} \ln(y_i) \ln(y_j) + \\ & \sum_{i=1}^3 \delta_i \ln(p_i) + \frac{1}{2} \sum_{i=1}^3 \sum_{j=1}^3 \delta_{ij} \ln(p_i) \ln(p_j) \\ & + \sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^3 \eta_{ij} \ln(y_i) \ln(p_j) + \ln u + \ln v \end{aligned} \quad (11)$$

Los términos de una serie de Fourier son

$$\begin{aligned} & \sum_{i=1}^5 [\phi_i \cos(x_i) + \omega_i \sin(x_i)] + \sum_{i=1}^5 \sum_{j=i}^5 [\phi_{ij} \cos(x_i + x_j) + \omega_{ij} \sin(x_i + x_j)] + \\ & \sum_{i=1}^5 [\phi_{iii} \cos(x_i + x_i + x_i) + \omega_{iii} \sin(x_i + x_i + x_i)] \end{aligned} \quad (12)$$

Si a la expresión (11) se le añade la expresión (12), obtendríamos la forma funcional de la función de costes Translog Fourier Flexible (modelo 2). Para el caso de la función de beneficios, es igual que la de costes pero cambiando los costes por los beneficios. Como se señaló antes y dado que el

beneficio puede ser negativo, para poder aplicarle logaritmos se le suma a cada variable de la muestra el menor de ellos más uno (ver expresión 10).

RESULTADO Y CONCLUSIONES

La tabla 1 presenta la media de la estimación de la eficiencia de costes y beneficio obtenidos a partir del modelo 1 (función de costes y beneficio Translog) y modelo 2 (función de costes y beneficio Translog Fourier Flexible). Los resultados se calcularon para distintos puntos de truncación (0, 1, 5 y 10%), y se observó que el nivel de las eficiencias medio de costes y beneficio dependían fuertemente del nivel de truncación elegido, siendo el 5% el nivel más razonable de truncación ya que el incremento que se produce al pasar del 5 al 10% no altera sustancialmente dicho nivel.

Tabla 1: Media de la Eficiencia costes y eficiencia de beneficio^a.

	Eficiencia de costes	Eficiencia de beneficio
Modelo 1	0,323	0,245
Modelo 2	0,395	0,293

^a Nivel de truncación del 5%

De estos resultados se puede concluir que el pequeño comercio en Canarias está operando a un nivel de eficiencia tanto de costes como de beneficio muy bajo, entre el 32 y 39% para los costes y entre el 24 y 29 % para los beneficios, dependiendo de un modelo u otro; en otras palabras, estas empresas podrían mejorar sus costes en más de un 60% en media si mejorase la gestión de sus recursos, y podría mejorar sus beneficios en más del 70% en media si mejorase la gestión de sus recursos, de sus ingresos o de ambos. Asimismo, se observa que la eficiencia de costes es superior a la de beneficio, en línea con los resultados obtenidos para otros sectores.

REFERENCIAS

- Berger, A.N., DeYoung, R., 1997, Problem loans and cost efficiency in commercial banks. *Journal of Banking and Finance* 21, 849-870.
- Berger, A.N., Humphrey, D.B., 1997, Efficiency of financial institutions: Internacional survey and directions for future research. *European Journal of Operational Research* 98, 175-212.
- Berger, A.N., Mester, L.J., 1997, Inside the black box: What explains differences in the efficiencies of financial institutions?. *Journal of Banking & Finance* 21, 895-947.
- McAllister, P.H., McManus, D., 1993. Resolving the scale efficiency puzzle in banking. *Journal of Banking and Finance* 17, 389-405.
- Mitchell, K., Onvural, N.M., 1996. Economies of scale and scope at large commercial banks: Evidence from the Fourier flexible functional form. *Journal of Money, Credit and Banking* 28, 178-199.
- Maudos, J., Pastor, J.M., Pérez, F. y Quesada, J. 2002. "Cost and profit efficiency in European banks", *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 12, 33-58.

EL COMPORTAMIENTO ÉTICO DEL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS

Jorge Arturo Hernández Palomino, Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

ABSTRACT

La actividad de los gerentes de recursos humanos enfatiza los aspectos personales e interpersonales del trabajo, que lo hace consciere de los problemas éticos en las relaciones en el el trabajo. Mientras otros líderes típicamente manejan una o dos funciones, este rol trabaja a través de todas las funciones abarcando a todos los gerentes y empleados. Un acreditado gerente de recursos humanos confía y conoce más sobre lo que pasa en la organización más que nadie. Esto le da una visión unica de todo el negocio y lo pone en una posición privilegiada para diagnosticar problemas, especialmente aquéllos entre funciones, jugando un rol clave en el desarrollo de soluciones. Esta investigación hipotetiza que existe una relación entre el comportamiento ético de los gerentes de recursos humanos que tienen un código de ética en sus empresas. Asimismo se investiga la relación de variables como género, edad, experiencia laboral y el nivel de educación formal con el comportamiento ético de estos gerentes. Los gerentes de recursos humanos no tuvieron una diferencia significativa en el comportamiento ético respecto a la existencia de códigos de ética; sin embargo el género y el nivel de educación formal de los gerentes si presento una relación estadística significativa.

INTRODUCCIÓN

Cercano a los gerentes, directores de planta el líder de la función de recursos humanos puede ser la persona más influyente e importante en una organización. Mientras otros líderes típicamente manejan una o dos funciones, este rol trabaja a través de todas las funciones abarcando a todos los gerentes y empleados. Un acreditado gerente de recursos humanos confía y conoce más sobre lo que pasa en la organización más que nadie. Esto le da una visión unica de todo el negocio y lo pone en una posición privilegiada para diagnosticar problemas, especialmente aquéllos entre funciones, jugando un rol clave en el desarrollo de soluciones.

Mucho se ha escrito sobre el rol de el gerente de recursos humanos y su habilidad para responder a las presiones competitivas. En los pasados diez años, la noción de "la mejor práctica" ejemplificado en el trabajo de Huselid (1995), ha enfatizado la importancia de la gente como un recurso de ventaja competitiva y ha defendido el uso de combinaciones de prácticas en diferentes empresas para alcanzarla. Dentro de este alcance se asume implícitamente que ganando el compromiso del empleado las metas de la organización son posibles y de hecho se vuelven cruciales. Existe evidencia, sin embargo, de un hueco entre la retórica y la realidad ya que algunas organizaciones están desgastando la seguridad del empleado en el trabajo.

ANTECEDENTES

En las pasadas dos décadas las empresas en el mundo han sido expuestas a ejemplo tras ejemplo de comportamientos no éticos. Desde la contaminación del medio ambiente por inadecuados manejos de desechos tóxicos hasta fraudes financieros, los medios de información están repletos de ejemplos de toma de decisiones éticas que conscientemente se hicieron sin ética. El impacto de estas opciones de decisión está compuesta por la creciente globalización de las organizaciones, en las que las opciones administrativas se hacen en ambientes multiculturales.

Existen dos puntos de vista sobre las organizaciones y sus responsabilidades éticas. Una argumenta que dentro de las reglas restrictivas impuestas por la sociedad, el único imperativo ético de las organizaciones es maximizar las ganancias de sus dueños. El punto de vista contrario establece que las organizaciones tienen una obligación ética, para actuar en el mejor interés de la sociedad, aún cuando el acto pudiera no parecer el mejor interés para la organización por sí misma (Frederick, 1995).

De acuerdo con Weber (1990), en las empresas los tomadores de decisiones están enfrentados diariamente con dilemas en el lugar de trabajo. Normalmente se presentan situaciones en las que hay involucrados componentes éticos en la que cualquiera de las opciones violará un valor personal de quién debe tomar la decisión. Por ejemplo, un gerente de recursos humanos se puede enfrentar con el dilema de contratar sólo uno de dos empleados calificados. Si el gerente escoge a la persona más calificada este no es un dilema ético, por que la decisión podría no violar el sentido de honestidad del gerente. Si por el contrario, el gerente debe escoger al menos calificado en orden de satisfacer algún otro objetivo organizacional, esto podría ser un dilema ético, por que para hacerlo el gerente podría violar los principios de limpieza, de acuerdo con el cual, las decisiones de los empleados deben estar basados únicamente en las calificaciones de los aspirantes.

EL ROL GERENCIAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es necesaria para dirigir sus actividades. Cuando existe un grupo de personas que buscan un objetivo, resulta fundamental para el grupo, trabajar unidos en el logro del mismo. De esta manera, los integrantes del grupo deben subordinar en cierta medida, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo y la gerencia debe proveer dirección para la acción del grupo. Cuando se estudia la gerencia como una disciplina académica, es necesario tomarla como un proceso el cual puede ser descrito y analizado en términos de varias funciones fundamentales.

Diversos autores consideran que nadie puede ser convertido en gerente sin que posea el carácter de servir como un modelo para sus subordinados (David, Anderson, Lawrimore, 1990). Los retos para los gerentes de recursos humanos son variados y complejos. Con una gran mayoría de las empresas industriales manejadas por ejecutivos con orientaciones financieras o a la producción, los gerentes de hoy deberán incrementar su conciencia en los cambios en la función de la toma de decisiones. Como gerentes de recursos humanos ellos no podrán tener la habilidad para manejar o controlar el “qué” de los negocios, pero si el “cómo”. Este cómo, será el que los gerentes de recursos humanos junto con los otros gerentes en la organización como grupo utilizarán en su más sencillo e importante de sus activos, SU GENTE.

LOS GERENTES DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS

En una era de presiones competitivas crecientes y un mayor escrutinio de los empleados, los gerentes de recursos humanos confrontan muchos dilemas éticos. Las respuestas a estas situaciones a menudo no son claras. Aún así, tomando una posición ética no es siempre aceptable para la organización. El curso de acción ético puede involucrar consecuencias negativas, tanto personales como profesionales.

Para determinar el curso de acción ético, los gerentes de recursos humanos tienen que considerar su doble papel, en la organización y en su profesión. Sus lealtades profesionales pueden ponerlos

en conflicto directo con sus metas dentro de la organización. De acuerdo con Archer (1986), no es usual que los valores y expectativas de los gerentes de recursos humanos sean contrarios a los valores de la organización. Por otra parte, los gerentes de planta o gerentes generales pueden impacientarse por el alcance de la deliberación profesional que llevan a cabo los gerentes de recursos humanos para la resolución de problemas y el tiempo que se toman para hacer sus decisiones. Los gerentes de recursos humanos están limitados por una norma altruista de servicio y por códigos de ética que los lleva a ellos a representar honestamente el bienestar e interés de todas las partes incluyendo a la administración, a los empleados, a la comunidad y a la sociedad.

De acuerdo con Kaponya (1992), los gerentes de recursos humanos pueden enfrentarse en situaciones en las cuales direccionan a los gerentes de planta o gerentes generales un problema serio de seguridad. El gerente de recursos humanos puede explicar un problema potencial de seguridad lo que puede repercutir en posibles incapacidades e incluso demandas de los trabajadores. Mientras el gerente de planta reconoce el peligro, él siente que el gerente de recursos humanos falló en ver el costo real involucrado y decidió ignorar el problema. Claramente, la incompatibilidad de los valores y expectativas de los gerentes de recursos humanos y los gerentes de planta existen y necesitan ser explorados.

Primeramente, sin embargo, hay una necesidad de explorar los problemas éticos y las habilidades de los gerentes de recursos humanos en las empresas y buscar más cuidadosamente en los roles que ellos juegan en responder a problemas éticos específicos.

IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DEL ROL GERENCIAL EN FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS

Los gerentes de recursos humanos proveen servicios estratégicos, operacionales y administrativos a cada una de las funciones dentro de una organización. Dado que su función es administrar, sus propias habilidades de liderazgo se hacen más visibles dentro de la organización. Por lo tanto, explorar las percepciones, señales y entendimientos de los gerentes de recursos humanos de las empresas maquiladoras de Ciudad Juárez permitirá a otros investigadores, a las empresas y a otras partes interesadas entender mejor sus puntos de vista y sus prácticas. En un sentido amplio, este estudio analiza el comportamiento ético de los gerentes de recursos humanos. Primeramente, la teoría convencional sugiere que los trabajos relativos a la función de recursos humanos son un laboratorio de escenarios éticos.

Una falla en examinar a la función de recursos humanos puede privar de obtener observaciones valiosas, las cuales ellos puedan ponderar así como reforzar su habilidad para tratar efectivamente con futuros problemas éticos. El principal objetivo es conocer como actuarían los gerentes de recursos humanos ante dilemas éticos y de esta manera conocer el nivel de comportamiento ético que poseen estos gerentes trabajando en empresas maquiladoras en Ciudad Juárez.

Asimismo, estudiar la ética de los gerentes de recursos humanos en las empresas maquiladoras es importante por su actividad primaria de contratar, compensar y entrenar, lo cual tiene un alto impacto en la sociedad. Cada una de estas actividades primarias ayudará o dañará a la gente en maneras que están fuera de su control. Por ejemplo, el comportamiento no ético de los empleados no sólo elimina el sentido de responsabilidad social, sino que también afecta directamente la calidad de vida de la mayoría de los ciudadanos.

Seleccionar y promover empleados en base al amiguismo y favoritismo puede resultar en grupos de empleados incompetentes. Empleados incompetentes no permiten maximizar la productividad ni las ganancias de las empresas. Así, su incompetencia puede causar que la calidad de vida de la

sociedad en general se reduzca. Por otro lado, un sobre uso de gente incompetente, representa la subutilización de los talentos y las habilidades de personas calificadas en términos de productos y servicios.

Las responsabilidades crecientes de los departamentos de recursos humanos es implementar programas éticos corporativos, postura en la que sirvan como la conciencia de la corporación. La función de recursos humanos está en una posición única para asegurar que la conducta gerencial refuerza más que debilita los estándares éticos. De esta manera, el análisis de los gerentes de recursos humanos y su percepción de los problemas éticos, así como su respuesta a dilemas éticos en particular puede proveer respuestas dentro de los roles claves que ellos juegan en apoyar una organización de negocios moralmente consciente.

Diversas investigaciones alrededor del mundo se han llevado a cabo y se han concentrado en explorar por qué el lugar ético de trabajo debe ser examinado; cómo las relaciones de trabajo causan discriminación (Raisner, 1991); cómo es el desarrollo organizacional ético relativo a los profesionales de los recursos humanos; cómo el rol general de los gerentes de recursos humanos está cambiando con un enfoque en la ética.

Asimismo otros artículos presentan un marco teórico del análisis en la toma de decisiones de las funciones de recursos humanos, problemas éticos en contratación, describir la ética y su relación con la función del empleado. Considerando la falta de información en percepciones y prácticas de los gerentes de recursos humanos nos proponemos discutir la importancia de la falta de compromiso de los gerentes de recursos humanos en el comportamiento ético.

Para ello primeramente debemos realizar un análisis de los resultados obtenidos en investigaciones anteriores. En 1992 se creó el instrumento "problemas éticos en la administración de recursos humanos" para analizar las percepciones de los gerentes en problemas éticos. Este instrumento básicamente replicaba el instrumento utilizado por los miembros de la asociación de empleados administrativos. Basados en sus medios, las cinco situaciones éticas más serias reportados por ellos fueron: 1) contratación de personal en base al favoritismo, 2) acoso sexual, 3) uso de medidas disciplinarias en forma inconsistente, 4) Los factores de desempeño no eran utilizados para incrementos salariales y de promoción y 5) permitir diferencias en pago, disciplina, promoción debido a amiguismo con la alta gerencia.

Las áreas específicas donde estos gerentes reportaron acciones con menor efectividad en la búsqueda de ser reducidas fueron: a) favoritismo en contratar, capacitar y promover; b) evaluaciones no basadas en factores de desempeño; c) Permitir diferencias en pago, disciplina y promociones debido a amiguismo con la alta gerencia.

De forma interesante, un semanario industrial realizó una encuesta a un grupo de empleados de niveles medios de diferentes empresas, los cuales declararon que su mayor impedimento para avanzar a posiciones jerárquicas más altas era debido a no haber construido las relaciones con las personas "correctas". Por esta razón, los empleados pronto comprenden que lo que determina el éxito en los lugares de trabajo no es que tan fuerte ellos trabajen, sino como ellos socializan con sus superiores.

La seriedad de este problema de amiguismo es exarcebado en casos de acoso sexual y cuando el favoritismo, así como los factores de desempeño son categóricamente ignorados si se trata de promover personal. Si este candado impide que gente de calidad pueda crecer hasta lo alto, decae la moral del empleado, debilita la reserva talentosa de la organización y es tanto ilegal como no ética.

El empleo de la ética requiere que la gente sea tratada con consistencia, respeto y que las decisiones sobre los empleados sean primeramente basadas en el desempeño en el trabajo independientemente del género, edad y amistad. Mientras numerosas leyes han sido modificadas para proteger los derechos de los trabajadores, la implementación de estas leyes permanece como un reto para los gerentes de recursos humanos.

DESARROLLO MORAL Y DILEMAS ÉTICOS

Un sistema moral está constituido por un conjunto de principios éticos, reglas morales y valores que integran la perspectiva integral de una persona o de la sociedad. Resulta importante distinguir claramente entre estos conceptos para mejorar el desarrollo moral y el proceso de toma de decisiones en situaciones que corresponden a la ética.

Los valores son las creencias del individuo o del grupo acerca de lo que se considera importante en la vida, tanto en los aspectos éticos como en los que no lo son. Dan el fundamento sobre el cual se formulan juicios y se deciden las acciones a llevar cabo. Pueden derivarse del conocimiento o de consideraciones morales. Se adquieren desde la más temprana edad, casi junto con el lenguaje y con los comportamientos de socialización y se consolidan y amplían con la educación y el acceso a los medios culturales e informativos. Normalmente permanecen implícitos y la persona no tiene claras sus prioridades valorativas.

Las reglas morales constituyen pautas específicas para la acción que orientan respecto de lo que hay que hacer en situaciones particulares cuando en las mismas está implicada una cuestión moral. Estas reglas se basan en valores y en principios éticos. Los principios éticos forman parte de alguna de las teorías de la ética normativa e indican cómo decidir entre reglas y valores alternativos. Son mucho más generales que las reglas morales y resultan aplicables en diferentes situaciones.

Durante el proceso de desarrollo moral que debería conducir a un plan de acción o a una toma de decisiones es frecuente que las personas se enfrenten con dilemas morales o éticos. El dilema se presenta cuando existe un conflicto entre planes de acción. En algunas ocasiones se identifica el dilema con la presencia de sólo dos cursos de acción posibles y se considera que cada uno de ellos requiere realizar una acción que resulta moralmente inaceptable.

En otros casos se establece que el dilema se presenta entre lo correcto y lo bueno. Es decir, que hacer lo que es moralmente correcto puede tener malas consecuencias y viceversa, ejecutar una acción que es moralmente incorrecta podría tener buenas o mejores consecuencias que la acción anterior. Lo que sucede, es que a veces se presenta tener que elegir entre dos males o, tal vez, entre dos bienes.

La resolución de los dilemas es un aspecto complicado ya que no existe una fórmula que proporcione el método preciso para alcanzar un resultado satisfactorio. En muchos casos todas las vías posibles pueden resultar adecuadas y en otras inaceptables. Ross, W. (1963) sugiere recurrir a los principios *prima facie* para poder identificar en cada caso cuales son los principios que entran en conflicto y establecer cual sería el más importante en la situación que se está considerando, aquél que constituye la obligación principal.

EMPRESAS DE MANUFACTURA

En México y particularmente en Ciudad Juárez, la industria maquiladora es de gran importancia para la economía mexicana, ya que genera empleos, contribuye al crecimiento del país, obtiene entradas de capital extranjero. Desde hace muchos años el sector manufacturero enfrenta una gran competencia en los mercados nacional y extranjero, por lo cual, las empresas están preocupadas por mantener y mejorar su posición en el mercado, por estar a la vanguardia frente a la competencia.

Sin embargo, para ser mejores respecto a su competencia tienen que observar detenidamente su desempeño, especialmente su cultura organizacional la cual se sustenta en el comportamiento ético gerencial, esto se puede traducir en éxito económico, cuando las empresas cuentan con un perfil gerencial que contribuya al crecimiento de este sector industrial en términos de decisiones administrativas.

Día a día las empresas en el mundo entero están enfrentadas a tomar decisiones propias del ámbito de los negocios y que tienen implicaciones éticas. La mayoría de las veces estas decisiones son complejas, pues la disyuntiva moral que consideran puede ser difícil de ver, ya que a pesar de estar referida a situaciones cotidianas, son siempre novedosas y generan dilemas éticos que no tienen una respuesta predeterminada.

En este contexto, cuando hablamos de ética nos referimos a un saber práctico, a *un tipo de saber que pretende orientar la acción humana en un sentido racional* (Cortina, 1997). Por ello, en el ámbito empresarial no sólo es importante conocer cuáles son los valores o principios que las empresas dicen sostener, sino también conocer si ellos se reflejan en acciones concretas y, en caso de ser efectivo esto último, conocer a través de qué forma específica se produce. De lo anterior surge el estudio de la Ética de los Negocios, la cual aparece como una disciplina académica hace 30 años en Estados Unidos y se refiere al *estudio sistemático de los asuntos morales relacionados con el mundo de los negocios y los agentes e instituciones que intervienen en él, considerando sus respectivas prácticas y creencias, y un contexto estructural dado por el sistema económico* (Donaldson, 1996; Shaw, 2001).

A pesar que en México no existe un desarrollo sistemático de la Ética de los Negocios como disciplina académica, está no es algo ajeno a nuestro país, sino que por el contrario, existen una serie de fuerzas impulsoras que hacen que la sociedad manifieste una mayor preocupación por los aspectos éticos del mundo de los negocios, que lo ocurrido en el pasado. Entre estas fuerzas impulsoras se pueden mencionar: los cambios económicos y sociales ocurridos en las últimas décadas en México y en el mundo entero, los que han hecho surgir a la empresa privada y a sus gerentes como actores que cobran cada vez más importancia, al mismo tiempo que la sociedad vigila su correcto accionar con mayor intensidad.

Las tendencias modernas de la administración de empresas que sugieren que la preocupación integral por las personas o grupos que interactúan con la organización es un determinante fundamental en el éxito de la empresa; los avances en la tecnología y en los sistemas de información que han creado nuevos dilemas, mayoritariamente éticos en el ámbito empresarial; adicionalmente una serie de ideas difundidas en los últimos tiempos que afirman que la permanencia en el tiempo de una sociedad democrática basada en los intercambios libres requiere que las personas y las organizaciones existentes incorporen libremente en sus decisiones una serie de valores asociados a la justicia y la honestidad, entre otros.

METODOLOGÍA

Las fuerzas impulsoras antes mencionadas, unidas al desarrollo que presenta el tema del comportamiento ético gerencial en sociedades más desarrolladas, hacen que surja la necesidad de investigar y sistematizar los desarrollos teóricos realizados en dicho ámbito, además de verificar si las empresas maquiladoras que operan en Ciudad Juárez efectivamente dan importancia al tema ético en su accionar y de ser así, identificar de qué manera se formalizan sus definiciones éticas, hacia qué grupos de interés están más orientadas y qué temas consideran, así como determinar si dichos aspectos están relacionados con algunas características propias de las empresas en cuestión. Una de las características fundamentales lo representa el nivel de comportamiento ético que manifiestan los gerentes de recursos humanos en las empresas maquiladoras. Los resultados de esta investigación aportan información relevante a las empresas, que las mismas pueden utilizar si desean, para mejorar sus ambientes organizacionales e incrementar su productividad y su compromiso social con la sociedad.

En esta investigación se midió el comportamiento ético con la prueba de definición de criterios (DIT) desarrollada por James Rest en 1993 y cuyos derechos pertenecen a la Universidad de Minnesota. Actualmente existen dos formatos diferentes del DIT, la forma larga la cual cuenta con seis relatos y la forma corta que cuenta con tres historias, en este estudio se utilizó el formato original de seis.

El DIT ha sido utilizado en numerosos estudios de toma de decisiones éticas en los negocios (Rest, 1979; Armstrong, 1992). Asimismo, Paradice y Dejoie (1991) utilizaron el DIT en la medición del desarrollo moral y lo incorporaron a su constructo como un factor en el proceso de toma de decisiones éticas. La forma de seis historias del DIT toma cerca de 45 minutos para ser completada y la forma corta de tres historias toma entre 35 a 40 minutos. Las respuestas son usualmente calculadas en programas computacionales para obtener las etapas del desarrollo moral y el índice P.

En este estudio, el índice P fue empleado como una medida del comportamiento ético. El uso del índice P es congruente con el registro de pruebas de Rest y otros investigadores sociales. El índice M fue utilizado para determinar la validez del llenado de la encuesta por las personas encuestadas y verificar las respuestas sin sentido para cada una de las seis historias del DIT. En esta investigación ningún sujeto excedió los parámetros establecidos para el índice M, por lo que ninguna encuesta fue excluida del análisis.

La validez y confiabilidad del DIT ha sido bien establecida, numerosos estudios han reportado que la confiabilidad del instrumento, mediante el coeficiente alpha de Cronbach, un nivel aceptable en un rango de .70 a .80 y el test-retest evidencia estabilidad en la medición con una correlación promedio de .82 y la confiabilidad .80.

La población de este estudio fueron los gerentes de recursos humanos trabajando en empresas maquiladoras de Ciudad Juárez. Los gerentes seleccionados fueron contactados por medio de compañeros gerentes trabajando dentro de las mismas empresas. La recolección de los datos se realizó por medio de un cuestionario demográfico y un instrumento que consistió en la forma original del DIT. El método del diseño total de Dillman fue utilizado y el anonimato de los encuestados fue asegurado. El método de Dillman establece la utilización de una carta de

información respecto a la investigación, el instrumento de investigación y una carta anónima de respuesta.

Considerando los altos niveles de validez y confiabilidad en esta investigación se decidió utilizar el DIT como instrumento para medir el comportamiento ético. La tabla 3 muestra las características de las personas en base a los promedios de las puntuaciones obtenidas por diferentes grupos. La educación formal parece estar asociado fuertemente con el índice P. Así, los estudiantes de secundaria generalmente obtienen puntuaciones promedio de 20's, los estudiantes de preparatoria generalmente obtienen un promedio entre los 30's, los estudiantes de universidad promedian entre los 40's y los estudiantes graduados de una maestría obtienen un promedio entre los 50's y aquellos graduados que se especializan en el pensamiento moral obtienen promedios de 60's.

Mientras los factores situacionales influyen la conducta ética y no ética, diferentes sucesos muestran que las diferencias individuales interactúan con diversas situaciones para producir comportamiento. Las diferentes funciones gerenciales enfrentan demandas desiguales y posiblemente se vean afectadas por diferentes tipos de personalidad dentro de las empresas. Con el tiempo, se podría esperar que con la experiencia en el trabajo en la interacción con diferentes personas sea posible llevar a una mayor distinción de los diferentes comportamientos y actitudes. Esta distinción deberá ser más profunda en el nivel gerencial, dado que los gerentes son más dados a tener la más grande experiencia y exposición y la más fuerte identificación en sus funciones.

En particular, muchas de las funciones de los gerentes de recursos humanos son relativas a asegurar la justicia y a promover un positivo y constructivo comportamiento de acuerdo a los propios derechos, con el fin de mejorar el desempeño. Mientras, existen desafíos para los profesionales de los recursos humanos para hacerse más relevantes en el sentido del negocio, ellos están más cerca de los principios éticos como un motivador intrínseco, no como un medio sino como un fin. También la necesaria presencia inherente del factor humano en todos los trabajos de los profesionales de los recursos humanos hace más difícil cancelar la intensidad moral de los dilemas éticos, más que otras funciones.

Estos razonamientos conducen a establecer las siguientes hipótesis en esta investigación:

- 1.- Existe relación estadísticamente significativa entre el comportamiento ético de gerentes de recursos humanos con la existencia de códigos de ética en sus empresas.
- 2.- Existe relación estadísticamente significativa entre el comportamiento ético de gerentes de recursos humanos y el género de los gerentes.
- 3.- Existe relación estadísticamente significativa entre el comportamiento ético de gerentes de recursos humanos y el nivel de educación formal.
- 4.- Existe relación estadísticamente significativa entre el comportamiento ético de gerentes de recursos humanos y la experiencia laboral.

Los sujetos de estudio en este estudio fueron los gerentes de recursos humanos en empresas maquiladoras de Ciudad Juárez. A cada participante se le entregó un instrumento del DIT el cual consta de seis historias o dilemas morales. El anonimato y confidencialidad de los encuestados se respetó completamente y el análisis se llevó a cabo en grupos de información, nada en forma individual. La aplicación de los escenarios o dilemas en investigación es recomendable por que se aproxima a las situaciones de la vida real, ellos estimulan actitudes auténticas a la vez que muestran validez externa (Beu, 2003).

Los gerentes encuestados seleccionaron el comportamiento de los protagonistas en cada dilema en una escala de Likert de cinco puntos. El uso de cinco posibles respuestas fue utilizado para cancelar respuestas a medias y forzar a los gerentes a decir esencialmente a decir si ellos piensan que las acciones son tanto aceptables como inaceptables.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos en esta investigación fueron los siguientes:

Resumen del comportamiento ético: el índice P de cada variable
(Descripción, media del índice P)

<u>Variable</u>	<u>Media</u>
Códigos de ética	
Tiene un código	25.8
No tienen código	24.4
Género	
Femenino	27.9
Masculino	21.6
Experiencia	
1-5 años	25.9
Mayor a 6 años	24.5
Educación	
Licenciatura	23.4
Maestría	30.2
Muestra completa	25.5

Los resultados del índice p es la base del análisis del DIT. El resultado del índice P es interpretado como un factor que es comparable a las características de las tres etapas más altas del desarrollo moral, Etapas 5A, 5B y 6. Rest (1993) explica que el índice p es una representación del grado en que el pensamiento de una persona es como el pensamiento de un filósofo. El siguiente ejemplo ilustra como el índice p es utilizado para comparar las etapas: Los delincuentes organizados obtienen en promedio 18.9 en el índice p; los presidiarios 23.5; los estudiantes de preparatoria 31.8; los adultos en general 40 y los filósofos 65.2. El índice p tiene un rango de 0 a 95.

De los gerentes de recursos humanos se obtuvo una media de 25.5. Se debe notar que este promedio es menor de 40 que de acuerdo con Rest (1979) es el registro del promedio que un adulto alcanza. No existen razones definitivas que puedan darse del por qué en esta muestra el promedio cayó más abajo que el promedio del índice P en adultos. Quizás se deba al medio ambiente del negocio en que se ha realizado este estudio.

En cuanto a la existencia de códigos de ética, los gerentes con un código obtuvieron una puntuación de 25.8 ligeramente mayor, que la de los gerentes que no lo tienen en sus empresas los cuales obtuvieron 24.4. Entendemos por códigos de ética a un conjunto de valores, políticas y

actividades las cuales impactan la conveniencia de los comportamientos en una organización (Brenner, 1992). De acuerdo con los estudios conducidos por DeGeorge (1999), los códigos de ética tienen una utilidad limitada; sin embargo, estos son mejor que nada. Asimismo, Berenbeim (1988), señala que los códigos tienen un efecto limitado en desalentar el comportamiento no ético de los individuos que frecuentemente violan los códigos. Cressey y Moore (1983) sugieren que los códigos de ética no han sido efectivos como otros medibles.

Algunas investigaciones han notado que la efectividad de los códigos depende de su desarrollo. Por ejemplo, Molander (1987) cree que un código de ética bien escrito, confiable y equitativo, puede eliminar prácticas no éticas, ayudando en los dilemas éticos y a través del proceso, demostrar el compromiso de la empresa a las conductas éticas.

En lo que respecta al sexo de los gerentes los gerentes del sexo femenino alcanzaron una puntuación significativa estadísticamente más alta ya que promediaron una media en el comportamiento ético de 27.9, mientras los gerentes del sexo masculino alcanzaron un promedio de 21.6.

Respecto al comportamiento ético en relación al nivel de educación formal los gerentes que señalaron tener estudios de licenciatura alcanzaron un promedio de 23.4, mientras los gerentes que manifestaron tener estudios de maestría obtuvieron una media en el nivel de comportamiento ético de 30.23, este representa el promedio más alto de todas las variables investigadas. Finalmente, los gerentes con rango de experiencia de 1 a 5 años reportaron un promedio de 25.9 en el nivel de comportamiento ético y los gerentes con 6 años o más de experiencia promediaron un 24.5.

La interpretación de los resultados nos indican que relativamente no existe una relación significativa entre la existencia de códigos de ética en las empresas ya que los valores obtenidos son muy similares. Asimismo la experiencia laboral no incide de manera importante en un mayor o menor nivel de comportamiento ético. Lo que si muestra una relación significativa es el género de los gerentes y el nivel de educación formal de los gerentes de recursos humanos.

Como se ha observado en el desarrollo de este escrito, la función de recursos humanos ha sido tradicionalmente asociada con las preocupaciones éticas. La mayoría de los problemas encontrados en las organizaciones son relativas a la forma en que la gente se comporta. El comportamiento ético o no ético es esencialmente humano, así que es probable que la función de los gerentes de recursos humanos esté intrínsecamente envuelta en las operaciones éticas de la empresa.

Muchos de los incidentes no éticos caen dentro de la responsabilidad de los gerentes de recursos humanos. Establece Wiley (1998), que el trabajo de los gerentes de recursos humanos esta inherentemente comprometido con una norma altruista de servicio y a un código de ética que los lleva a ellos a representar honestamente el bienestar e intereses de todas las partes, incluyendo a la administración, empleados y la sociedad.

Considerando que los problemas como la salvaguarda de la justicia en actividades como las promociones, la contratación, las compensaciones, el entrenamiento y el aseguramiento de un medio ambiente de respeto a la dignidad de todos son el pan y la mantequilla de las funciones de recursos humanos, ellos necesariamente deben tener un más alto nivel de reconocimiento ético en sus actividades diarias de trabajo.

Los gerentes de recursos humanos promulgan sus roles administrativos éticos de forma más completa cuando la cultura y la estructura de la organización está abierta a la conciencia ética y cuando el estatus y credibilidad de los especialistas de recursos humanos son altos. La madurez ética de la organización como un todo podrá ser lograda en una cultura donde la gente sea genuinamente respetada y la autoridad de los profesionales de recursos humanos esté encaminada en integrar la ética dentro de los procesos y políticas de la vida organizacional.

Los resultados obtenidos en esta investigación podrían ser utilizados por las empresas para diferentes propósitos. La percepción actual parece ser que la única forma de que los códigos de ética puedan potencialmente influir en el comportamiento es leerlos y cumplir con los códigos. El problema es obtener la aplicación de este contenido, o la sanción de las infracciones. Es en la aplicación práctica donde surgen las presiones.

Una ética fuerte considera la existencia de una base legal reforzada por una doctrina clara, que resulta necesaria para la comprensión mediante el discurso y la formación de los gerentes; sin embargo, no es suficiente únicamente predicarlo. En la batalla por el comportamiento ético, resulta insuficiente utilizar las armas de otros tiempos. La autodisciplina de los grupos cerrados o de círculos secretos era la principal arma de la ética cuando las empresas estaban al margen de una sociedad tradicionalista y sin movimiento.

Hoy en día las organizaciones se encuentran en el centro de una sociedad ampliamente informada, sobre la que los medios de comunicación ejercen una gran influencia. La peor situación que se puede presentar en la actualidad es ser sorprendido en una falta y ser expuesto ante la sociedad por los medios de comunicación.

El comportamiento ético gerencial en su concepción más alta expresa la ambición de éxito competitivo. En un mundo en el que la competencia se presenta de forma incesante, esta ambición supone que sea capaz también de golpear; sin embargo, como se prohíben los golpes desleales o dudosos, violencia, intimidación, privilegios, corrupción, competencia desleal, etc., es necesario que los gerentes se armen para poder llevar cabo acciones poderosas que sean éticas y legales.

Este estudio representa un intento por hacer más clara y revelar la relación entre los códigos de ética y el comportamiento ético gerencial. Lo que el estudio encontró basado en los datos proporcionados por los encuestados, es que los códigos de ética no tienen una relación significativa con el comportamiento ético gerencial.

Un alto nivel de comportamiento ético y el continuo desarrollo de estándares éticos son metas a las cuales el gobierno, las empresas y los sistemas educacionales deben adherirse. Las organizaciones en México y en el mundo, hoy más que nunca, deben contar con más altos niveles de comportamiento ético para asegurar la solidez ética.

Estas empresas deben aceptar su responsabilidad por el medio ambiente, la seguridad de sus productos y que las condiciones de trabajo más saludables deben seguir mejorando en comparación con los años pasados. Asimismo, la discriminación de género debe ir reduciéndose.

Todo esto es por que podría ser beneficio entender, tanto como sea posible, como el comportamiento ético impacta las estrategias y las acciones de las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

AMSTRONG, M.- A charitable approach to personnel.- Personnel Management, 24 (12).- 1992.- pp. 28-32.

ARCHER, E.- Human Resource Professionalism: An Unexpected Source of Conflict.- Personnel Administrator 31(7) (July.- 1986.- pp. 97-104.

BERENBEIM, R.- Corporate ethics practices.- Security Journal, October.- 1988.- pp. 91-97.

BEU, D.- Ethical Decision Making: A multidimensional Construct.- Business Ethics: A European Review, 12 (1).- 2003.- pp. 88-107.

BRENNER, S.- Ethics Programs and their Dimensions.- Journal of Business Ethics 11.- 1992.- 391-399.

CORTINA, A.- Ética aplicada y democracia radical.- Tecnos, Madrid, 1997.

CRESSEY, D. y MOORE, C.- Managerial values and corporate codes of ethics.- California management Review, Summer, 25 (4).- 1983.- pp. 53-77.

DAVID, F., ANDERSON, L. Y LAWRIEMORE, K.- Perspectives on business ethics in management Education.- SAM Advanced Management Journal, Autumn, 1990.- pp. 26-32.

DE GEORGE, R.- Business Ethics.- 5a. Edición, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. 1999.

DONALDSON, T.- When is different just different, and when is different wrong.-Harvard Business Review, Sep.- Oct., Cambridge, 1996.- pp.48-62.

FREDERICK, W. - Values, nature and culture in the American corporation. - New York. - Oxford UP. - 1995.

HUSELID, M. - The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. - Academy of Management Journal, 38. - 1995. - pp. 635-670.

KAPONYA, P.- March to a Different Drummer.- HRMagazine 37(4) (April).- 1992.- pp. 66-68.

MOLANDER, E.- A paradigm for Design, Promulgation and Enforcement of Ethical Codes.- Journal of Business Ethics, 1987, 6.- pp. 619-631.

PARADICE, D. Y DEJOIE, R.- The Ethics of management and the Management of Ethics.- MSU Business Topics, 10, 1991.- pp. 1-21.

RAISNER, J.- When Workplace Relationships Cause Discrimination.- HR Magazine 36(1) (January).- 1991.- pp. 75-76.

REST, J.- Manual DIT- Manual de Pruebas de Definición de Criterios.- 3^a Edición.- Minneapolis MN, University of Minnesota, 1993.

REST, J.- Development In Judging Moral Issues.- Minneapolis, Minnesota University of Minnesota Press, 1979.

SHAW, W.- Moral Issues in Business.- 8a. Edición.- Wadsworth, Estados Unidos, 2001.

WEBER, J. – Managers' Moral Reasoning: Assessing Their Responses to Three moral dilemmas. – Human Relations, 43, Holanda, 1990. – pp. 687-702.

WILEY, C.- Ethical standards for human resource management professionals: A comparative analysis of five major codes.- Journal of Business Ethics, 25.- 2000.- pp. 93-114.

BIOGRAFÍA

Jorge Hernández es estudiante del Doctorado en Administración en la UNAM,; Ha trabajado en la industria maquiladora durante 19 años en empresas como General Motors, Vishay y Coilcraft. Ha trabajado como Superintendente de Producción, Gerente de Producción y Gerente de Unidad de Negocio. Asimismo ha participado en diferentes congresos y conferencias internacionales entre las que destaca Internacional Sun conference; es autor de comportamiento ético gerencial en la industria automotriz de Ciudad Juárez en libro, Ciudad Juárez, entre la frontera y el mundo. Es Profesor de cátedra en el ITESM.

INCIDENCIA DE LOS FLUJOS MIGRATORIOS INTERNOS EN EL MERCADO LABORAL COLOMBIANO

Adriana Carolina Silva Arias, Universidad Militar Nueva Granada

Patricia González Román, Universidad Militar Nueva Granada

ABSTRACT

Las migraciones internas en Colombia han causado una transformación demográfica. Estos movimientos migratorios están en alto grado influenciados por las oportunidades “disponibles” de empleo en las diferentes áreas urbanas, así como por el aumento del conflicto armado. La incidencia de los flujos migratorios en la probabilidad de ocupación y en los ingresos laborales para el periodo 2001 al 2005 en las diez principales ciudades de Colombia, fueron estimados mediante el análisis Logit y el modelo de corrección de sesgo de selección de Heckman. Estas estimaciones muestran que la edad tiene una incidencia positiva, pero decreciente en la probabilidad de estar ocupado. Así mismo, se estima que tienen más probabilidad de encontrarse ocupados los individuos de mayor nivel educativo, los hombres, los casados o en unión libre y los que tienen más miembros ocupados en el hogar. De otro lado, se evidencia que la elasticidad de las horas trabajadas en el ingreso laboral aumentó hasta el 2003 y posteriormente disminuyó. Finalmente, se encuentra que en general los retornos de la educación en el ingreso laboral son menores para los migrantes; así como que los que devengan menores ingresos salariales y menor probabilidad tienen de ocuparse son los desplazados forzados.

INTRODUCCIÓN

Las migraciones internas en Colombia han causado una transformación demográfica, debido a que pocos centros urbanos han concentrado la mayor parte de la población. Estos movimientos migratorios están en alto grado influenciados por las oportunidades “disponibles” de empleo en las diferentes áreas de las ciudades, así como por el aumento del conflicto armado. Sin embargo, los migrantes al estar conformados fundamentalmente por mano de obra no calificada, se ven obligados a situarse en ocupaciones de baja remuneración o en el sector informal.

A pesar de la creciente importancia de los flujos migratorios en el mercado laboral colombiano, aún no se han desarrollado instrumentos de planificación económica que permitan considerar las tendencias de movilidad de la población. Bajo esta óptica, el objetivo de esta ponencia es estudiar y medir la incidencia de los flujos migratorios en los mercados laborales de diez de las principales ciudades en Colombia para el periodo 2001 a 2005. En este sentido, la Unidad de Análisis corresponde a las siguientes zonas urbanas: Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Manizales, Medellín, Cali, Pasto, Pereira, Ibagué y Montería.

Para lograr este objetivo, primero se caracteriza a los migrantes recientes y de largo plazo, así como los voluntarios y forzados. Posteriormente, se implementa un análisis logit para predecir la probabilidad de estar ocupado, de acuerdo a las divisiones de la población migrante anteriormente citadas. Finalmente, se estiman algunos de los determinantes del ingreso de los individuos asalariados con el modelo de corrección de sesgo de selección de Heckman.

Dentro de los principales resultados se encuentra que la edad tiene una incidencia positiva, pero decreciente en la probabilidad de estar ocupado asalariado. Así mismo, se estima que tienen más

probabilidad de encontrarse ocupados los individuos de mayor nivel educativo, los hombres, los casados o en unión libre y los que tienen más miembros ocupados en el hogar.

También se evidencia que la elasticidad de las horas trabajadas en el ingreso laboral aumentó hasta el 2003 y posteriormente disminuyó, probablemente por efecto de la reforma laboral presentada el año anterior, la cual disminuyó las horas de recargo nocturno.

Por otro lado, se encuentra que en general los retornos de la educación en el ingreso laboral son menores para los migrantes, tanto desplazados forzados como aquellos que migraron de acuerdo a la hipótesis de ingreso esperado. Finalmente, se determina que los desplazados forzados son los que devengan menores ingresos salariales y menor probabilidad tienen de ocuparse.

REVISIÓN DE LA LITERATURA ACERCA DE LA ECONOMÍA DE LA MIGRACIÓN

Existen dos enfoques dentro de la literatura de economía de la migración: el enfoque neoclásico y el de la nueva economía de la migración. Los estudios empíricos neoclásicos indagan para diferentes países la relación existente entre los movimientos migratorios interregionales y la disparidad de las tasas de desempleo, a partir de datos regionales. En ellos se postula la migración de trabajadores como un importante canal para el ajuste regional ante choques en la demanda laboral.

La nueva economía de la migración (Stark, 1991) considera adicionalmente, el comportamiento de los individuos frente al riesgo, resaltando que la aversión al riesgo es la causa principal de la migración rural-urbana; en específico, los individuos diversifican el riesgo de su portafolio de ingresos.

Así, se identifica que dentro de los estudios internacionales, las migraciones internas ocurren como mecanismos de ajuste de los mercados laborales interregionales. Existe evidencia en este sentido para Estados Unidos [Blanchard y Katz, 1992]; Europa, Estados Unidos y Canadá [Obstfeld y Peri, 1998]; España, el resto de Europa y Estados Unidos [Mauro, Prasad y Spilimbergo, 1999]; Australia [Debelle y Vickery, 1999]; República Checa y Eslovaquia [Firdmuc, 2004], Italia [Bosco, 1999].

De otro lado, los estudios acerca del proceso de las migraciones internas en Colombia reflejan cambios en los patrones migratorios en el país. Los primeros trabajos realizados hacen referencia al proceso de urbanización y al fenómeno migratorio como respuesta a la disparidad en los niveles de desarrollo entre las regiones; dentro de estos estudios se encuentran los de Adams (1969), Schultz (1971), Simmons y Cardona (1972), Fields (1975), Martine (1975), Fields (1979), Fields (1982), Rosenzweig y Wolpin (1988) y Shefer & Steinvortz (1993).

A partir de la presente década, los estudios analizan la violencia como factor clave para el desplazamiento forzoso de la población afectada y los costos sociales que éste proceso implica; se encuentran entonces los estudios de Pécaut (2000), Segura (1999), Kirchhoff y Ibáñez (2001), Meertens y Stoler (2001), Galvis (2002), Flórez (2003), Ibáñez y Vélez (2003), Ibáñez (2004), Ibáñez y Querubín (2004) y Neira (2004).

PRINCIPALES HALLAZGOS DE LAS MIGRACIONES INTERNAS A LAS PRINCIPALES ZONAS URBANAS DE COLOMBIA

Los flujos migratorios en Colombia hacia diez zonas urbanas durante el período 1991 a 2005 representan más del 40% de la población. Adicionalmente, la participación de los migrantes recientes (con migración igual o menor a 5 años) representan en promedio el 14% del total de la población migrante.

Dentro de los “nuevos migrantes”, la población joven (entre 18 y 24 años) es la que más se desplaza hacia las principales zonas urbanas. Este fenómeno ha originado tasas de participación y de desempleo más altas en las ciudades receptoras. Adicionalmente, se verifica que las personas de menores estratos y menores niveles educativos, representan el mayor porcentaje de la población migrante en las urbes; de otra forma, se encuentra evidencia de que las personas cuya migración se dio hace más de cinco años lograron conformar una familia en la ciudad receptora.

Con relación a la distancia de migración, es posible identificar que la población se ha seguido desplazando distancias largas. Para marzo de 2005, los migrantes interdepartamentales representan el 72.07% del total de migrantes, mientras que los intradepartamentales, representan solamente el 27.93% de estos. De igual forma, es importante resaltar que la mayor parte de las personas que se ubican en estratos bajos en las zonas urbanas decidieron migrar distancias cortas.

Se muestra también que los individuos que se desplazan distancias más cortas por búsqueda de trabajo tienen una posición económica más baja que los que migran distancias más largas. Dentro de ésta población, los solteros son los que más migran; probablemente porque tienen mayor libertad para buscar oportunidades laborales. Así mismo, los que buscan trabajo por primera vez están dispuestos a migrar distancias largas.

Por otro lado, la mayoría de desplazados forzados se encuentran dentro de la población en edad de trabajar, para todos los casos representa más del 75% de ésta, lo cual se refleja en más altas tasas de desempleo y en que el número de aspirantes han ido en aumento. En cuanto a la distribución de la población desplazada por género, se observa que va en aumento la proporción de mujeres que migran a causa del desplazamiento forzado, y son quienes cada vez tienden más a migrar distancias largas. Se encuentra además que, dicha población tiene bajos niveles de escolaridad, siendo los desplazados que migran distancias cortas los que tienen menor nivel de escolaridad.

ESTIMACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LOS FLUJOS MIGRATORIOS EN EL MERCADO LABORAL DE DIEZ ZONAS URBANAS EN COLOMBIA

La información de las variables que son consideradas para estimar la incidencia de los flujos migratorios en el mercado laboral de diez zonas urbanas de Colombia es tomada de la Encuesta Continua de Hogares para el periodo 2001 a 2005.

Inicialmente para estimar la influencia de los flujos migratorios en el mercado laboral de diez zonas urbanas en Colombia, se realiza el análisis logit, para estimar la probabilidad de que un individuo se encuentre ocupado.

Entonces, la probabilidad de que esté ocupado un individuo se plantea como una función lineal de las características edad, edad, nivel educativo, género, número de personas ocupadas en el hogar, si el individuo es migrante reciente y si se encuentra casado o en unión libre. Así mismo, también serán estimados los efectos marginales de la edad en la probabilidad de encontrarse ocupado, para cada uno de los grupos poblacionales.

Posteriormente, con el fin de estudiar no sólo la participación de los individuos en el mercado laboral, sino la remuneración laboral, se estiman los determinantes de los ingresos de acuerdo el modelo minceriano, incorporando la variable de migración reciente y corrigiendo el sesgo de selección de los ingresos con el método de máxima verosimilitud de Heckman.

Siguiendo este modelo, como variable dependiente se toma el logaritmo del ingreso laboral mensual y como variables independientes, los años de educación, la experiencia potencial y la experiencia potencial, el logaritmo del número de las horas mensuales trabajadas y los individuos que han migrado recientemente. Para corregir el sesgo de selección se toman las variables edad, edad, si la persona es Jefe de Hogar, si la persona es casada o en unión libre, género y el número de hijos solteros por ocupado asalariado.

En cuanto a los resultados de los modelos, se estima que la edad tiene una incidencia positiva, pero decreciente en la probabilidad de estar ocupado. Así mismo, se determina que tienen más probabilidad de encontrarse ocupados los individuos de mayor nivel educativo, mayor número de ocupados por hogar, hombres y los casados o en unión libre.

En cuanto a los desplazados forzados, se encuentra que tienen una menor probabilidad de encontrarse ocupados; a excepción del 2005 donde se evidenció empíricamente que la tasa de desempleo para los desplazados fue menor. Finalmente, se encuentra nuevamente que si el número de miembros de ocupados en el hogar es mayor, existe más probabilidad de conseguir empleo. De la misma forma se encuentra que, la edad tiene un efecto marginal más alto en la probabilidad de estar ocupados para los desplazados; esto podría explicarse debido a que los desplazados tienen que ocuparse a edades tempranas y en ello radica que su probabilidad de ocuparse sea más alta.

Finalmente, corrigiendo el sesgo de selección mediante el método de Heckman se encuentra que el retorno de la educación tanto para los migrantes económicos como para los desplazados forzados ha disminuido del 11,6% al 7,5%. De la misma manera se estima que los desplazados forzados, son los que menores ingresos salariales devengan.

COMENTARIOS FINALES

El fenómeno de la migración se ha constituido en un fenómeno de transformación demográfica de gran relevancia en el país. Así, durante las últimas tres décadas los migrantes han representado en promedio el 40% de la población total. Así, se identifica que se ha incrementando el porcentaje de población en edad de trabajar y las tasas de desempleo en las áreas urbanas.

Por otro lado, de acuerdo a los resultados obtenidos a partir de las estimaciones se encuentra que tienen más probabilidad de encontrarse ocupados los individuos de mayor nivel educativo, los hombres, los casados o en unión libre y los que tienen más miembros ocupados en el hogar. De otro lado, se evidencia que la elasticidad de las horas laboradas en el ingreso laboral aumentó hasta el 2003 y posteriormente disminuyó, probablemente por la disminución de las horas de recargo nocturno.

También se encuentra que, en general los retornos de la educación en el ingreso laboral son menores para los migrantes. Así mismo se encuentra que los desplazados forzados son los que devengan menores ingresos salariales y menor probabilidad tienen de ocuparse.

Es importante resaltar, que debido a las rigideces del mercado laboral y ante la carencia de políticas laborales para la consolidación de redes sociales para los migrantes, estos no pueden elevar su nivel y calidad de vida. Sin duda alguna, esto plantea un reto importante para incluir las tendencias de la movilidad territorial en la planificación económica.

BIBLIOGRAFÍA

Adams, Dale. W. (1969). "Rural migration and agricultural development in Colombia". *Economic Development and Cultural Change*, vol. 17(4), Julio; p. 527-539.

Blanchard, J.B.; Katz, L. (1992). "Regional Evolutions". *Brookings Papers on Economic Activity*, vol. 1; p. 1-74.

Bosco, Luigi (1999). "Employment Illusion, Variable Costs of Migration and Labour Mobility". *Economic Labour*, vol. 13(3); p. 711-736.

Debelle, Guy; Vickery, James (1999). "Labour Market Adjustment: Evidence on Interstate Labour Mobility". *Australian Economic Review*, vol. 32(3), Julio; p. 249-263.

Fidrmuc, Jan (2004). "Migration and Adjustment to shocks in Transition Economies". *Elsevier*, vol. 32(2); p. 230-247.

Fields, Gary S (1979). "Lifetime Migration in Colombia: Tests of the expected income hypothesis". *Population and Development Review*, junio; p. 247-265.

Fields, Gary S (1982). "Place-to place migration in Colombia". *Economic development and cultural change*, Abril; p. 539-558.

Florez, Carmen Elisa (2003). "Migration and Urban Informal Sector in Colombia". *Conferencia sobre migración africana en perspectiva comparativa*; Johannesburgo, Sur África [en línea]. Disponible en pdf: <http://pum.princeton.edu/pumconference/papers/4-Florez.pdf>

Galvis, Luis Armando (2002). "Determinantes de la migración interdepartamental en Colombia 1988-1993". *Documentos de trabajo sobre economía regional*, vol. 29, Junio; 45 p.

Ibañez, Ana Maria; Velez, Carlos Eduardo (2003). "Instrumentos de atención de la población desplazada en Colombia: Una distribución desigual de las responsabilidades municipales". *Documentos CEDE*, vol. 37, Diciembre; 34 p.

Ibañez, Ana Maria (2004). "Forced Displacement in Colombia: Causality and Welfare Losses". *Ponencia presentada en la Universidad de Cornell*, Ithaca, Estados Unidos.

Ibañez, Ana Maria; Querubin, Pablo (2004). "Acceso a tierras y desplazamiento forzado en Colombia". *Documentos CEDE*, vol. 23, Mayo; 114 p.

Kirchhoff, Stefanie; Ibañez, Ana María (2001). "Displacement due to Violence in Colombia: Determinants and Consequences at the Household Level." *Discussion Papers on Development Policy*: Zentrum für Entwicklungsforschung, vol. 41, Octubre; 45 p.

Martine, George (1975). "Volume, Characteristics and consequences of internal migration in Colombia". *Demography*, vol. 12(2), Mayo; p. 193-208.

Mauro, Paolo; Prasad, Eswar; Spilimbergo, Antonio (1999). "Perspectives on Regional Unemployment in Europe". *Occasional Paper, International Monetary Fund*, vol. 177, Mayo, 50 p.

Meertens, Donny; Stoller, Richard (2001). "Destruction, Rebuilding Life: Gender and the Internally Displaced in Colombia". *Latin American Perspectives*, vol. 28(1), Enero, p. 132-148.

Neira, Patricia (2004). "Desplazamiento Forzoso en Soacha ¿se recuperan los desplazados del choque inicial?". *Documentos CEDE*, vol. 10, Febrero, 45 p.

Obstfeld, Maurice; Peri, Giovanni (1998). "Regional non-adjustment and fiscal policy". *Economic Policy*, vol. 26, Abril, p. 205-259.

Pécaut, Daniel (2000). "The fruits of Violence: Internal Displacement". *International Journal of Politics, Culture and Society*, vol. 14 (1), p. 89-150.

Rosenzweig, Mark; Wolpin, Kenneth (1988). "Migration selectivity and the effects of public programs". *Journal of Public Economics*, vol. 37, p. 265-289.

Schultz, T. Paul (1971). "Rural-Urban migration in Colombia". *The Review of Economics and Statistics*, vol. 53(2), Mayo, p. 157-163.

Segura, Nora (1999). "Desplazamiento en Colombia: Perspectivas de Género". *Universitas Humanísticas: Universidad Javeriana*, vol 27(47), p. 45-52.

Shefer, Daniel; Steinvortz, Luis (1993). Rural – to urban and urban – to urban migration patterns in Colombia. *Habitat international*, vol. 17(1), p. 133-150.

Simmons, Alan B.; Cardona G., Ramiro (1972). "Rural-Urban Migration: who stays, who returns? The case of Bogota, Columbia, 1929-1968". *International Migration Review*, vol. 6(2), Internal Migration in Latin America, p. 166-181.

Stark, Oded (1991). *The Migration of Labour*. Oxford: Basil-Blackwell.

PROPUESTA DE UN MODELO PARA EVALUAR EMPRESAS

Jaime Eduardo Flórez Calderón, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

ABSTRACT

Este trabajo consiste en el desarrollo de un modelo dinámico con solución analítica para la evaluación de empresas dentro del contexto de una industria caracterizada por sus parámetros dinámicos, el modelo usa ideas de la teoría de los bioprocesos en los reactores químicos en combinación con el CAPM de las Finanzas.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es una propuesta de un modelo matemático de evaluación de empresas, este modelo es una analogía tomada de las ideas de la teoría de los reactores químicos combinada con el CAPM de la teoría financiera

El Modelo

Sea un elemento dentro de una industria, como elemento puede ser un proyecto un conjunto de proyectos, una empresa o un conjunto de empresas. El valor de dicho elemento esta dado por una función que depende del tiempo es decir:

$$V = V(t)$$

Si suponemos que la industria esta en la etapa de crecimiento y que el sistema es holístico, como primera aproximación el comportamiento del valor de cualquiera de sus elementos en el tiempo esta dado por:

$$\frac{dV}{dt} = kV \quad (1)$$

Si además suponemos que las oportunidades de inversión en dicha industria, son limitadas en el sentido de que el valor es asintótico a la inversión P , afirmamos que k depende de P :

$$k = k(P),$$

Mediante la siguiente relación:

$$k = \frac{k \max P}{P_s + P} \quad (2)$$

En donde P es el valor presente de todas las inversiones en el tiempo (t) posteriores a t , $V \max$, y P_s son los parámetros dinámicos de la industria.

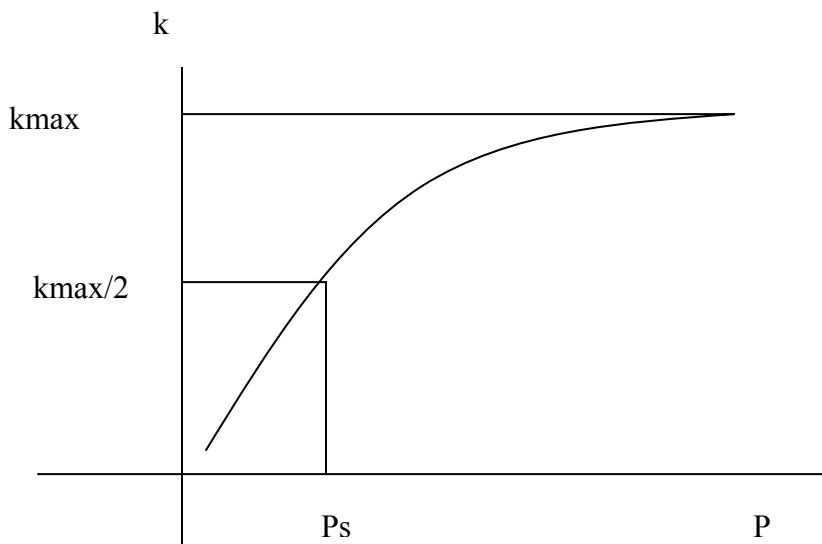
Para hallar los parámetros dinámicos de la industria procedemos de la siguiente manera:

Observamos para un número n de elementos de la industria considerada, el valor presente de todas las inversiones en el tiempo cero y medimos el valor del elemento a medida que pasa el tiempo

$$V = V(t)_{P = P_0} \quad (3)$$

Con los puntos de cada función ($\ln (V/V_0)$), se realiza una regresión calculamos su correspondiente pendiente y esta será el valor de $k = k (P_0)$

Con las n parejas k, P_0 construimos una grafica $K = K(P)$:



La ecuación (2) la podemos transformar en:

$$\frac{1}{k} = \frac{P_s}{k \max} \frac{1}{P} + \frac{1}{k \max} \quad (4)$$

Calculamos la pendiente m y el punto de corte del eje y , b asociados a la ecuación (4)
Entonces

$$K \max = 1 / b$$

y

$$P_s = m / b$$

Si además calculamos el valor esperado del rendimiento promedio de la industria suponiendo que se cumple el CAPM:

$$E(r) = r_t + \beta(E(r_m) - r_t) = dV / dP \quad (5)$$

Utilizando (1), (2), (4), y (5) se tiene la siguiente relación:

$$\int \frac{Ps + \left(Po - \frac{V - Vo}{(r_f - \beta(E(r_m) - r_f))} \right)}{V * k \max \left(Po - \frac{V - Vo}{(r_f - \beta(E(r_m) - r_f))} \right)} dx = \int dt \quad (6)$$

Con las condiciones iniciales:

V = Vo cuando t = 0

Desarrollamos la ecuación (7) y encontramos la siguiente ecuación analítica:

$$\left(\frac{Ps(r_f - \beta(E(r_m) - r_f)) + Po(r_f - \beta(E(r_m) - r_f)) + Vo}{Po(r_f - \beta(E(r_m) - r_f)) + Vo} \right) * Ln(V / Vo) - \frac{Ps(r_f - \beta(E(r_m) - r_f))}{Po(r_f - \beta(E(r_m) - r_f)) + Vo} * Ln \left(\frac{Po(r_f - \beta(E(r_m) - r_f)) + Vo - V}{Po(r_f - \beta(E(r_m) - r_f))} \right) = k \max * t \quad (7)$$

La anterior ecuación describe la evolución del valor de una empresa o de un elemento dentro de una industria caracterizada por los parámetros Ps y k max.

CONCLUSIÓN

Este trabajo presenta una fórmula analítica de la evolución del valor de una empresa con respecto del tiempo en función de dos parámetros Ps y k max, que caracteriza la situación dinámica de una industria en la cual la empresa esta inmersa, hasta este momento de la publicación no existe validación empírica de dicha relación, pero como el titulo de este trabajo lo enuncia es la propuesta de un modelo para la evaluación de empresas, que se puede aplicar a proyectos en general. La ventaja de este modelo es su simplicidad solo se necesita los parámetros de la industria, el valor presente de todos los flujos de inversión y el valor del elemento económico en el tiempo cero, y utilizando la ecuación (7) se puede calcular el valor de una empresa, o de la industria o de un proyecto en un determinado tiempo t.

LA EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL Y LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN DE PROFESORES

Lorena Vélez García, Universidad Autónoma de Baja California-Unidad Mexicali

Manuel García Lepró, Universidad Autónoma de Baja California-Unidad Mexicali

INTRODUCCIÓN

El conocimiento del hombre sobre la naturaleza y su propia sociedad se ha enriquecido y sistematizado paulatinamente a lo largo de los siglos por lo que es un bien esencial. El conocimiento y la cultura, son indispensables para resolver los problemas humanos, haciendo comprensible la vida en comunidad. La ciencia y la tecnología han demostrado su capacidad de satisfacer sus necesidades gracias a las transformaciones que con su ayuda es posible realizar en la naturaleza. Por otra parte, las ciencias sociales constituyen un sistema de referencia que da sentido a las acciones humanas y que permiten comprender y orientar los comportamientos colectivos.

La supervivencia requiere del desarrollo en el ser humano, de una capacidad crítica, reflexiva y analítica que haga posible una elección racional entre las distintas propuestas de satisfacción de las necesidades materiales políticas y culturales. Así, es importante la capacidad de crear, proponer soluciones nuevas, explorar sistemáticamente los problemas, reconocer y jerarquizar las necesidades y los recursos disponibles para su solución, asimismo, la capacidad de adquirir los conocimientos pertinentes para asumir retos siempre nuevos.

El profesional responsable de ejecutar tales aspectos es el docente, en importante medida lo que se configura como sociedad en el futuro depende directamente del modo como él realiza su tarea. Los cambios pedagógicos contemporáneos apuntan a la formación no sólo de competencias científicas y técnicas sino también de las competencias sociales con fines de asumir cambios materiales y culturales radicales. Esto exige del docente responsabilidad y flexibilidad, su compromiso con un proceso continuo de actualización y la disposición permanente a aprender y a construir conocimientos sobre su propia práctica.

2. La práctica educativa.

La práctica educativa que es un proceso complejo, dinámico, progresivo y permanente, integrado por un conjunto de relaciones internas y externas que se desarrollan mediante acciones que permiten al ser humano comprender, intercambiar o enriquecer los valores culturales, contribuye y tiene como propósito el desarrollo del individuo y de su sociedad. Una de las manifestaciones más importantes de la práctica educativa es la práctica docente, que consiste en el conjunto de interacciones que tienen lugar entre los elementos humanos, métodos lógicos y culturales, intencionalmente vinculados en un contexto natural y social, para propiciar la formación plena de los individuos, de tal forma que, con su actuación, promuevan el desarrollo social y la conservación del medio ambiente.

La práctica docente eficaz, se basa en la concepción de la enseñanza y aprendizaje como dos elementos inseparables de un proceso único. Consecuentemente este proceso solo puede tener lugar a través de alguna forma de interacción que establecen el docente y el alumno al participar

en la transformación e incorporación de los contenidos del aprendizaje; tales contenidos constituyen el instrumento básico, cuyo dominio requiere el alumno para lograr su realidad física y social. La participación del docente consiste, en este sentido, especialmente en planear, conducir y evaluar el proceso enseñanza-aprendizaje, considerando el entorno natural y social, las características de la personalidad de los estudiantes, su forma de interacción, así como los contenidos del aprendizaje, pertinencia del método, técnicas y recursos didácticos.

3. La educación basada en competencias

La educación basada en competencias constituye un marco coherente para el aprendizaje. Una competencia se especifica como un conjunto de conocimientos habilidades y valores cuyo resultado es el desempeño en un trabajo, en muchas ocasiones, bajo circunstancias imprevistas. La educación basada en competencias, considera que el papel central como sujeto de aprendizaje debe ocuparlo el alumno, para que sea protagonista de su propio desarrollo, de un amplio espectro de competencias básicas que le sirvan de plataforma para mantenerse en actitud con las habilidades y conocimientos, dispuestos a continuar su formación y actualización permanente.

4. La educación como un proceso administrativo.

La educación puede considerarse como un proceso que proporciona a los estudiantes competencias profesionales para que puedan vivir y producir en nuestra sociedad. El producto de la educación no es más que el logro de esas competencias. El comportamiento y las realizaciones de los egresados en sus funciones como ciudadanos, determinan si el producto se ha alcanzado o no. Por otra parte, es útil concebir al docente como un administrador del proceso de aprendizaje; la administración del aprendizaje implica la identificación de las necesidades de los estudiantes, de sus problemas y luego la implantación de un proceso o cierto número de procedimientos que respondan a los requisitos y necesidades identificadas.

El trabajo del docente, bajo esta concepción, consiste en planear e implantar un sistema eficiente y eficaz de aprendizaje; los resultados se especifican en términos mensurables de realización y se determina abiertamente el alcance de éstos a fin de que puedan llevarse a cabo la revisión y el rediseño que se necesite. Un sistema eficaz y eficiente de aprendizaje puede especificarse en estas seis etapas:

1. Identificación de las necesidades.
2. Determinación de las posibles alternativas para satisfacer dichas necesidades.
3. Selección de los medios y estrategias.
4. Implantación de las estrategias, incluyendo la administración de los medios y técnicas
5. Evaluación de la eficiencia de realización.
6. Revisión de todas las etapas anteriores para asegurarse de que el sistema de aprendizaje es pertinente, eficaz y efectivo.

Al concebirse el proceso de enseñanza y aprendizaje como un seguimiento de acciones de solución de problemas; entonces el enfoque de sistemas puede ser un elemento verdaderamente útil para el docente.

5. Condiciones contextuales del desempeño.

La misión de la Universidad es contribuir al logro de una sociedad justa, democrática, equitativa y respetuosa de su medio ambiente mediante la formación de seres independientes, críticos y propositivos, con alto sentido ético y de responsabilidad social; la generación de conocimientos y aplicaciones tecnológicas pertinentes al desarrollo de valores culturales, expresiones artísticas y el establecimiento de acciones de colaboración y de prestación de servicios directos a los diversos sectores de la sociedad. De tal manera, las acciones para lograr los propósitos, sitúan al alumno como el centro de los esfuerzos institucionales.

Las diferentes unidades académicas en sus planes y programas de estudio pretenden proporcionar a los alumnos:

- El marco de referencia de las disciplinas científicas que fundamentan el desempeño profesional.
- Los conocimientos para generar y utilizar creativamente la información para la toma de decisiones.
- Los conocimientos sobre el ambiente económico, político y social, nacional e internacional.
- Actitudes propias de la profesión dentro de los mas altos valores éticos, sociales y culturales.
- Habilidades para comunicarse correctamente en forma verbal y escrita en español e inglés.
- Utilizar las herramientas que la tecnología moderna ofrece y trabajar en grupos interdisciplinarios.

Centrar los resultados en el desempeño profesional requiere de modificar las prácticas de la enseñanza y el aprendizaje.

6. Principios que sustentan la función docente en la Facultad.

- El principio de autonomía en la Universidad garantiza constitucionalmente libertad para crear y modificar sus planes y programas de estudio, métodos de enseñanza, proyectos de investigación, así como para organizarse y administrarse de acuerdo con sus propias necesidades.
- El principio de libertad de cátedra garantiza a los maestros y alumnos el derecho de expresar sus opiniones sin restricción alguna, salvo el respeto que debe privar entre los universitarios. La libertad de cátedra no exime de ninguna manera a maestros y alumnos de la obligación de cumplir con los respectivos programas de estudio.
- El proyecto de Universidad requiere que el proceso enseñanza-aprendizaje se apoye en la investigación y en la capacitación.
- El Docente de la Universidad debe tomar en cuenta las necesidades de nuevos conocimientos, el desarrollo científico, tecnológico, humanístico y social prioritarios para el país.
- La función docente en la Universidad tiene el propósito de inculcar en sus alumnos la responsabilidad social de aprovechar los recursos académicos que se le brindan durante su formación, así como, durante su ejercicio profesional, aplicar los conocimientos adquiridos en bien del país.
- Para el óptimo desempeño de su función docente, el personal académico debe mostrar, conforme a los lineamientos que marca la Legislación Universitaria, vocación y capacidad para la docencia, su participación creativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje, su actualización permanente y actitud y comportamiento consecuentes con los principios éticos y académicos de la institución.

6. Perfil del Docente.

El propósito de estructuración del programa de formación Docente y los análisis anteriores, nos lleva a la identificación de la compleja tarea en compromiso, es necesario pensar en el alumno, contenidos del aprendizaje y en el entorno, en las estrategias, recursos y en la relación de teorías pedagógicas. Todos estos elementos, constituidos en forma de sistema nos permite caracterizar el perfil del Docente.

Así, debe ser competente para:

- Planear e implementar estrategias en las diferentes modalidades educativas, considerando que el aprendizaje de los estudiantes es el eje de todos los procesos y tomando en cuenta los propósitos centrales del currículo, su estructura y organización operativa, así como la relevancia del mismo dentro de la comunidad.
- Implementar técnicas y procedimientos que propicien la participación activa de los alumnos en la obtención de aprendizajes de diferentes tipos y niveles de complejidad.
- Trabajar con las herramientas tecnológicas de la información y la comunicación, así como generar nuevos conocimientos y despertar interés, motivación y gusto por aprender.
- Mostrar una actitud ética y de superación permanente en todo lo que concierne a su actividad profesional, además, caracterizarse por su participación de una manera conciente y crítica en la formación y logro de metas para la satisfacción de las necesidades que surjan del contexto y para el fortalecimiento de la identidad nacional.

Debe ser competente para realizar las siguientes tareas:

- Identificar los propósitos centrales del currículo de la carrera, la relación existente entre el perfil de egreso, las grandes tareas y las competencias terminales del curso, para la implementación de las actividades de aprendizaje.
- Determinar la metodología adecuada para lograr las competencias y seleccionar las técnicas de acuerdo con las características de los contenidos y de los alumnos.
- Seleccionar los recursos tecnológicos y elaborar los auxiliares didácticos para la implementación de las actividades de aprendizaje.
- Seleccionar las herramientas de la comunicación que permitan al alumno el acceso a la información y a la práctica individual fuera del aula.
- Determinar las estrategias y elaborar los instrumentos para obtener la información de los antecedentes, del grado en que se va obteniendo el aprendizaje y de la forma en que se lograron las competencias.
- Identificar la disposición de los alumnos respecto al aprendizaje. Es decir, identificar las características más significativas de los alumnos relacionadas con el contenido de su enseñanza. Esta información se refiere a las características psicobiológicas y socioculturales de los alumnos; a sus experiencias previas, intereses, actitudes, valores y a sus expectativas de formación.
- Identificar en el grupo, su conformación y características de interacción, así como sus expectativas y motivaciones para la implementación de técnicas y procedimientos que propicien la participación activa de los alumnos en equipos de trabajo.
- Explicar los propósitos y competencias a los alumnos, es decir, aclarar los resultados que lograrán al terminar el curso, la unidad o la sesión de trabajo, para que comprendan y se comprometan en realizar las actividades conducentes a dichos resultados.
- Promover las condiciones psicobiológicas que favorezcan una adecuada interacción grupal y propiciar que los alumnos se comprometan en lograr los aprendizajes.
- Organizar y coordinar actividades que promuevan experiencias de aprendizaje significativas.
- Verificar si los aprendizajes que se pretendían al inicio, fueron alcanzados y en que grado, así como obtener información sobre las causas que impidieron o facilitaron el logro de los mismos.
- Obtener información que le permita revisar la operatividad del curso o programa de estudios, valorando la eficacia de los métodos, técnicas y medios auxiliares de las tareas de Enseñanza-Aprendizaje, para la retroalimentación y realización sistemática del proceso.

- Generar nuevos conocimientos en el área, que propongan soluciones a problemáticas específicas de la comunidad.
- Proponer aplicaciones pertinentes a los elementos teóricos del área, que promuevan el interés, motivación y gusto por aprender.

Considerando todos estos elementos teóricos, principios institucionales, características y necesidades contextuales, se identificó que el Profesional Docente debe cursar aprobar el siguiente programa: (CUADRO 1)-

CUADRO 1

TAREAS	COMPETENCIAS	CONTENIDO
1. identificar los propósitos centrales del currículo de la carrera, la relación existente entre el perfil de egreso, las grandes tareas y las competencias terminales del curso, para la implementación de las actividades de aprendizaje	1.1 especificar competencias laborales considerando sus elementos. 1.2 identificar los elementos y estructura de un currículo por competencias. 1.3 identificar las actividades de aprendizaje que son necesarias para lograr las competencias del curso. 1.4 relacionar los elementos de un currículo por competencias con el proceso de formación del alumno.	el currículo por competencias. sistematización de la enseñanza
2. determinar la metodología adecuada para lograr las competencias y seleccionar las técnicas de acuerdo con las características de los contenidos y de los alumnos	2.1 definir el método didáctico como proceso lógico que es necesario implementar para lograr las competencia del curso. 2.2 identificar los técnicas grupales que se requieren para la implementación del método didáctico, considerando las características de los alumnos y de los contenidos.	el método didáctico
3. seleccionar los recursos tecnológicos y elaborar los auxiliares didácticos para la implementación de las actividades de aprendizaje	3.1 seleccionar los recursos tecnológicos, necesarios para la implementación del método didáctico. 3.2 elaborar los auxiliares necesarios para la implementación del método didáctico. 3.3 utilizar los recursos de las t.i.c. para el diseño de cursos en línea y a distancia	recursos y materiales didácticos. diseño de cursos en línea y a distancia.
4. seleccionar las herramientas de la comunicación que permitan al alumno el acceso a la información y a la práctica individual, fuera del aula.	4.1 seleccionar las herramientas de la comunicación que permitan al alumno el acceso a la información y a la práctica individual, fuera del aula	el uso de las tecnologías de la información y la comunicación
5. determinar las estrategias y elaborar los instrumentos para obtener la información de los antecedentes, del grado en que se va obteniendo el aprendizaje y de la forma en que se lograron las competencias	5.1 identificar las funciones de la evaluación en el proceso enseñanza-aprendizaje. 5.2 identificar las estrategias necesarias para la evaluación de competencias. 5.3 elaborar instrumentos para evaluación diagnóstica, formativa y sumaria	la evaluación educativa.

6. identificar la disposición de los alumnos respecto al aprendizaje.	6.1 identificar la disposición de los alumnos respecto al aprendizaje. es decir: identificar las características más significativas de los alumnos que tengan importancia y relación con el contenido de su enseñanza. esta información se refiere a las características psicobiológicas y socioculturales de los alumnos; a sus experiencias previas, intereses, actitudes, valores y a sus expectativas de formación.	psicología del aprendizaje. teorías del aprendizaje
7. identificar en el grupo, su conformación y características de interacción, así como sus expectativas y motivaciones para la implementación de técnicas y procedimientos que propicien la participación activa de los alumnos	7.1 identificar en el grupo, su conformación y características de interacción. 7.1.2 identificar en el grupo sus expectativas y motivaciones para la implementación de teorías y procedimientos que propicien la participación activa de los alumnos.	dinámica de grupos. técnicas grupales. la motivación
8. explicar los propósitos y competencias a los alumnos, es decir, aclarar los resultados que lograrán al terminar el curso, la unidad o la sesión de trabajo para que comprendan y se comprometan en realizar las actividades conducentes a dichos resultados.		laboratorio de docencia
9. promover las condiciones psicobiológicas que favorezcan una adecuada interacción grupal y propiciar que los alumnos se comprometan en lograr los aprendizajes		laboratorio de docencia
10. organizar y coordinar actividades que promuevan experiencias de aprendizaje significativas		laboratorio de docencia
11. verificar si los aprendizajes que se pretendían al inicio, fueron alcanzados y en que grado, así como obtener información sobre las causas que impidieron o facilitaron el logro de los mismos		laboratorio de docencia
12. obtener información que le permita revisar la operatividad del curso o programa de estudios, valorando la eficacia de los métodos, técnicas y medios auxiliares de las tareas de enseñanza-aprendizaje, para la retroalimentación y realización sistemática del proceso.		laboratorio de docencia

13.generar nuevos conocimientos en el área de negocios y la administración ,que propongan soluciones a problemáticas específicas en la comunidad		Maestría en el área de su especialidad
14.proponer aplicaciones pertinentes a los elementos teóricos del área ,que promuevan el interés ,motivación y gusto por aprender		maestría en el área de su especialidad
TAREAS	COMPETENCIAS	CONTENIDO
1. identificar los propósitos centrales del currículo de la carrera, la relación existente entre el perfil de egreso, las grandes tareas y las competencias terminales del curso, para la implementación de las actividades de aprendizaje	especificar competencias laborales considerando sus elementos. identificar los elementos y estructura de un currículo por competencias. identificar las actividades de aprendizaje que son necesarias para lograr las competencias del curso. 1.4 relacionar los elementos de un currículo por competencias con el proceso de formación del alumno.	el currículo por competencias. sistematización de la enseñanza
2. determinar la metodología adecuada para lograr las competencias y seleccionar las técnicas de acuerdo con las características de los contenidos y de los alumnos	2.1 definir el método didáctico como proceso lógico que es necesario implementar para lograr las competencias del curso. identificar los técnicas grupales que se requieren para la implementación del método didáctico, considerando las características de los alumnos y de los contenidos	el método didáctico
3. seleccionar los recursos tecnológicos y elaborar los auxiliares didácticos para la implementación de las actividades de aprendizaje	3.1 seleccionar los recursos tecnológicos, necesarios para la implementación del método didáctico. 3.2 elaborar los auxiliares necesarios para la implementación del método didáctico. 3.3 utilizar los recursos de las t.i.c. para el diseño de cursos en línea y a distancia	recursos y materiales didácticos. diseño de cursos en línea y a distancia.
4. seleccionar las herramientas de la comunicación que permitan al alumno el acceso a la información y a la práctica individual, fuera del aula.	4.1 seleccionar las herramientas de la comunicación que permitan al alumno el acceso a la información y a la práctica individual, fuera del aula	el uso de las tecnologías de la información y la comunicación
5. determinar las estrategias y elaborar los instrumentos para obtener la información de los antecedentes, del grado en que se va obteniendo el aprendizaje y de la forma en que se lograron las competencias	5.1 identificar las funciones de la evaluación en el proceso enseñanza-aprendizaje. 5.2 identificar las estrategias necesarias para la evaluación de competencias. 5.3 elaborar instrumentos para la evaluación diagnóstica, formativa y sumaria.	la evaluación educativa.

6. identificar la disposición de los alumnos respecto al aprendizaje.	6.1 identificar la disposición de los alumnos respecto al aprendizaje. es decir: identificar las características más significativas de los alumnos que tengan importancia y relación con el contenido de su enseñanza. esta información se refiere a las características psicobiológicas y socioculturales de los alumnos; a sus experiencias previas, intereses, actitudes, valores y a sus expectativas de formación.	psicología del aprendizaje. teorías del aprendizaje
7. identificar en el grupo, su conformación y características de interacción, así como sus expectativas y motivaciones para la implementación de teorías y procedimientos que propicien la participación activa de los alumnos	7.1 identificar en el grupo, su conformación y características de interacción. 7.1.2 identificar en el grupo sus expectativas y motivaciones para la implementación de teorías y procedimientos que propicien la participación activa de los alumnos.	dinámica de grupos. Teorías grupales. la motivación
8. explicar los propósitos y competencias a los alumnos, es decir, aclarar los resultados que lograrán al terminar el curso, la unidad o la sesión de trabajo para que comprendan y se comprometan en realizar las actividades conducentes a dichos resultados.		laboratorio de docencia
9. promover las condiciones psicobiológicas que favorezcan una adecuada interacción grupal y propiciar que los alumnos se comprometan en lograr los aprendizajes		laboratorio de docencia
10. organizar y coordinar actividades que promuevan experiencias de aprendizaje significativas		laboratorio de docencia
11. verificar si los aprendizajes que se pretendían al inicio, fueron alcanzados y en que grado, así como obtener información sobre las causas que impidieron o facilitaron el logro de los mismos		laboratorio de docencia
12. obtener información que le permita revisar la operatividad del curso o programa de estudios, valorando la eficacia de los métodos, técnicas y medios auxiliares de las tareas de enseñanza-aprendizaje, para la retroalimentación y realización sistemática del proceso		laboratorio de docencia

13. generar nuevos conocimientos en el área de negocios y la administración que propongan soluciones a problemáticas específicas en la comunidad		Maestría en el área de su especialidad
14. proponer aplicaciones pertinentes a los elementos teóricos del área ,que promuevan el interés, motivación y gusto por aprender		maestría en el área de especialidad

BIBLIOGRAFÍA

- A. Kaufman, Roger “Planificación de Sistemas educativos-ideas básicas concretas” Trillas S.A., México, 1977
- Bar G. “*Perfil y competencias del docente en el contexto institucional educativo*”, 1 Seminario-taller sobre Perfil del Docente y Estrategias de Formación, Lima, 1999.
- Braslavsky C. “*Bases, orientaciones y criterios para el diseño de programas de formación de profesores*”, Revista Iberoamericana de Educación, N° 19, Madrid, 1999.
- CNA Aljure E., Hakim r., Hernández C., Orozco E., Polo P., Revelo J. Y Serreno R, *Criterios y procedimientos para la acreditación previa de los programas en educación*, CNA, Bogotá, 1998
- Díaz Barriga, Angel “*Ensayos sobre la problemática curricular*” Trillas S.A. de C.V., México D.F., 1997
- Fletcher, Shirley “*Diseño de capacitación basada en competencias laborales*” Panorama, México,D.F., 2000
- Gago Huguet, Antonio “*Modelos de sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje*” Trillas S.A. de C.V., México D.F. 1996
- Rivera, Eric Manuel y Rodríguez, José Lino “*Desarrollo Académico de las Licenciaturas en Contaduría y Administración*” International Thomson, México, 2001.
- Valverde, Aurelio Cruz “*El sistema de planeación y el diagnóstico de la educación superior*” Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior, México, 1978

ROL DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN EL ÉXITO DE LA PyME

Carlos Fong Reynoso, Universidad de Guadalajara-CUCEA

La gestión estratégica considera que una empresa es exitosa si posee una ventaja competitiva, a ser posible sustentable, que le permita obtener beneficios extraordinarios. En esta línea, la teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt 1984, Rumelt 1984, 1991, Barney 1986, 1991, Dierickx y Cool 1989 Hansen y Wernerfelt 1989, Mauri y Michaels 1998, Spanos y Lioukas 2001) representa, en principio, la mejor opción para abordar el análisis de los determinantes del éxito de la PyME. Sin embargo, esta explicación de la ventaja competitiva tiene una limitación, debido a que, al considerar que cada empresa es única, no profundiza en las diferencias que existen en el comportamiento competitivo de la PyME, en relación con la GE.

Esta limitación es significativa, ya que podría implicar que la explicación del éxito de la empresa en la teoría de recursos y capacidades sea correcta cuando se aplica en el análisis del comportamiento competitivo de la GE, pero que no lo sea, o que lo sea en menor grado, cuando aborda los determinantes de la ventaja competitiva de la PyME.

Las dudas asociadas al valor explicativo de esta teoría, cuando aborda el análisis de la PyME se originan en que las diferencias entre este tipo de empresas y la GE no se limitan a su escala, o a que se encuentren en una fase diferente en la evolución que debieran seguir todas las empresas. Estos factores condicionantes tienen que ver, fundamentalmente, con el mayor nivel de incertidumbre en que la PyME deben operar, con su habilidad para cambiar sin incurrir en costos elevados y con su forma de innovar (Storey 1994, Burns 1996, Julien 1998).

En cierta medida, las características diferenciales de la PyME reflejan que usualmente este tipo de empresas no puede acceder a algunos tipos de recursos, o acceden a ellos en desventaja frente a la GE. Esta situación necesariamente repercute en que existan diferencias en las dotaciones de recursos y capacidades de ambos tipos de empresas. En este sentido, si se admite que la PyME puede ser exitosa, y que los activos estratégicos, únicos e idiosincrásicos explican la ventaja competitiva, entonces, para profundizar en los determinantes del éxito de este conjunto de empresas, resulta necesario establecer cuál es el tipo de activos que posee mayor probabilidad de ser utilizado en la creación y mantenimiento de su ventaja competitiva.

Se identificó teóricamente el conjunto de recursos y capacidades que parece ser clave en el éxito de la PyME, motivo por el cual se establecieron sus características comunes, con la intención de facilitar el diseño del modelo de análisis que se propone en este trabajo.

El principal atributo común a todos esos recursos es que tienen carácter intangible. Este resultado ciertamente no es sorpresivo, de hecho, en la gestión estratégica existen antecedentes que remarcen la relevancia de los recursos intangibles en la estrategia de la empresa (Itami 1987).

Inclusive, en el contexto de la teoría de recursos y capacidades se han realizado algunas investigaciones de carácter empírico que demuestran la relación de dichos recursos con la ventaja competitiva (Hall 1992, 1993). Sin embargo, no se ha verificado si esta relación también es correcta en el contexto de la PyME.

Para contrastar empíricamente las hipótesis de este trabajo se realizó un estudio de casos. Se eligió esta metodología por ser la más adecuada para analizar las variables que se abordan en la teoría de recursos y capacidades para explicar la ventaja competitiva. El diseño de la investigación se realizó siguiendo el modelo de estudio de casos propuesto por Yin (1989). Por esta razón, su formato incorpora algunos mecanismos enfocados a garantizar la calidad del estudio.

RESULTADOS DEL ESTUDIO

La contrastación de las hipótesis de esta investigación se ha realizado mediante el estudio de cinco empresas del conjunto de la PyME poseedoras de ventaja competitiva, dos de ellas ubicadas en Cataluña, España y tres en Jalisco, México. De éstas, tres corresponden al sector servicios y dos al sector industrial.

CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS

La evidencia obtenida señala que existe un alto nivel de coincidencia entre casos en los valores y actitudes que se consideran importantes, con independencia de la actividad a la que se dedica la empresa y de su origen geográfico.

Aún así, las únicas actitudes que fueron consideradas importantes en todos los casos fueron la atención a los clientes y la reputación de la empresa (año 2000) y el comportamiento crítico y de búsqueda de mejores alternativas (año 1998).

En cuanto a la valoración técnica de la gestión, la evidencia señala que en todos los casos, las empresas se consideran mejor gestionadas que las organizaciones de su entorno, particularmente en su política de producción.

La evidencia más destacable de esta parte del estudio tiene que ver con tres hallazgos:

El primero tiene que ver con la existencia de un líder que no necesariamente es el propietario de la empresa, aunque usualmente es su fundador. Su figura define la misión y visión de la empresa y es capaz de conseguir la cooperación de los miembros de la organización en la consecución de sus objetivos.

El segundo tiene que ver con la eficiencia. Se observó que todos los equipos de gestión cuenta con un alto nivel de habilidades y conocimientos técnicos relacionado con el negocio, lo que permite que la empresa sea eficiente produciendo el bien o servicio al que se dedica.

El tercer aspecto a remarcar es que el trabajo en equipo es una práctica común y que existe un alto nivel de pertenencia a la empresa, particularmente de los miembros del equipo directivo y de los empleados más antiguos y especializados.

EL PERFIL DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES: LOS SOPORTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Uno de los aspectos más interesantes de la evidencia encontrada es que el producto de las empresas estudiadas cuenta con más de un atributo que puede soportar la ventaja competitiva de la empresa

LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA

La evidencia obtenida señala que, de la misma manera que no existe un patrón claro en los atributos del producto que representan la ventaja competitiva de la organización, tampoco lo hay en el tipo de capacidades que la empresa considera más relevantes para su éxito.

De hecho, el único rasgo común a todos los casos es que carecen de capacidades asociadas al marco legal que regula su actividad y que no reciben un trato favorable por parte de las administraciones, asociados a su actividad o dimensión. El segundo aspecto del perfil de capacidades de estas empresas que difiere de lo esperado es la relativa baja importancia concedida a las capacidades funcionales en todos los casos.

Se esperaba que las capacidades funcionales fueran claramente las más importantes para todas las empresas, siguiendo el argumento que señala que la creación de la PyME es resultado del descubrimiento de una mejor forma de satisfacer una necesidad, o de la aplicación productiva de una innovación tecnológica. Además, en todos los casos, se considera que la política de producción representa una fortaleza para la empresa y que su gestión es mejor que la realizada por los competidores.

Dado que el soporte de la ventaja competitiva de la empresa está en sus capacidades, se puede suponer que las capacidades más importantes para la empresa son aquellas que le permiten dotar a su producto de los atributos clave en la decisión de compra de sus clientes objetivo.

Sin embargo, la percepción de los informantes respecto a la importancia de las diversas capacidades de la empresa, en términos generales cumple con lo anterior, pero presenta algunas diferencias significativas. Estas diferencias tienen que ver con la necesidad de dotar al producto de la empresa de los atributos importantes que sin ser diferenciales, son necesarios para que el producto pueda estar en el mercado.

También se observó que las capacidades evolucionan con cierta independencia de la ventaja competitiva de la empresa. En otras palabras la valoración de las capacidades y la atención que se presta a su desarrollo no siempre responde al objetivo de dotar al producto de la empresa de un atributo específico.

Por otra parte, la corrección de la percepción de los informantes, tanto de los atributos clave del producto de la empresa, como de las capacidades en que se soportan está limitada por la información disponible.

LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

En cuanto a la contribución que realizan los recursos al éxito de la empresa, se observa que el número de recursos en que coinciden todos los casos es bajo. En el primer periodo sólo cuatro recursos fueron considerados de importancia alta en todos los casos: las habilidades de los empleados y del equipo directivo, así como las habilidades para innovar y gestionar el cambio. Para el segundo periodo se añadieron 3 recursos a este conjunto: la percepción del nivel de calidad que debe tener el producto de la empresa, del servicio que se tiene que prestar al cliente y la habilidad para trabajar en equipo.

Existe un segundo conjunto de recursos que si bien no fueron considerados unánimemente de importancia alta, se observó que su importancia tiende a aumentar, por lo que podría suceder que en el futuro se integren en el conjunto de los recursos considerados unánimemente de importancia alta. Entre estos recursos se encuentran los siguientes: las bases de datos, las redes de distribución, las redes de trabajo, el estilo de gestión, la reputación de la empresa, la cadena de valor de la empresa y las rutinas organizativas. Todos los recursos mencionados son de carácter intangible. Sin embargo, entre los recursos que fueron considerados unánimemente de importancia baja también se encuentran sólo recursos intangibles, como las licencias, las patentes, y los copyrights.

En cuanto a los recursos tangibles, resulta de interés observar que ninguna de las categorías en que se incorporaron fue considerada unánimemente de importancia alta, pero tampoco baja o media. Son recursos necesarios para la empresa pero su importancia relativa está determinada por la actividad específica de la empresa. En términos generales, los recursos tangibles son más importantes para las empresas industriales que para las empresas de servicios. Sin embargo, dos empresas de servicios, y sólo una industrial, consideraron de importancia alta el equipo informático, que es el único recurso tangible que obtuvo esta valoración.

Por otra parte, aunque no existe un sólo tipo de recursos que pueda ser considerado la base de la ventaja competitiva sustentable de la PyME, resulta claro que sí se ha identificado el tipo de recursos que pueden constituir la base de la ventaja competitiva de la PyME.

La PyME puede especializarse para atender las demandas del nicho de mercado en que actúa, gracias a la habilidad para innovar de sus empleados y del equipo de gestión, y en particular, a la percepción de la calidad que debe tener el producto de la empresa y del servicio que se debe dar a los clientes.

En esta investigación el perfil de los recursos de la empresa se analizó tanto siguiendo los criterios considerados en el modelo de Barney, como a partir de la posesión de otros atributos que son considerados relevantes para el desempeño de la PyME.

La evidencia relacionada con estos otros criterios de evaluación también ha sido suficiente para admitir que las hipótesis de este trabajo son válidas, si bien su cumplimiento no es homogéneo en todos los casos. No fue posible establecer un patrón de comportamiento que permita identificar

una tendencia clara en la valoración de la duración, o vida útil, que tendrán los diferentes recursos antes de que sea necesario su sustitución o transformación.

En cambio, en todos los casos se pudo observar que la empresa mantiene la vigencia de sus recursos importantes utilizando para ello mecanismos internos. También se observa que todos los recursos unánimemente considerados importantes se obtienen a través de mecanismos internos, fundamentalmente mediante la realización de tareas cotidianas de la empresa.

Pero la obtención de dichos recursos no sólo se depende de la actividad cotidiana en la organización. En la mayor parte de los casos se observa la existencia de programas explícitamente destinados a la obtención de los recursos. Entre esos programas los más destacados son los destinados al desarrollo de nuevas habilidades para los empleados y el equipo de gestión de la empresa.

Estos programas son la manifestación más clara de la estrategia de obtención de recursos de la empresa. Ciertamente estos programas no se limitan a apoyar la obtención de los recursos que se pueden crear en la misma empresa. De hecho, también intervienen en la obtención de recursos a través del mercado.

Por otra parte, se observó que las características del equipo de gestión de la empresa son determinantes en la decisión de obtener recursos a través del mercado. Muchos equipos de gestión prefieren centrar su actividad en las tareas más relevantes para la empresa y subcontratar o adquirir los recursos y habilidades complementarias. Por este motivo, se opta por el mercado para obtener los recursos que son considerados menos prioritarios para la empresa.

La evidencia demostró que los recursos intangibles son difíciles de obtener, y aún más, si se considera que los recursos tangibles se pueden obtener con facilidad, se observa que esto no se cumple en todas las circunstancias ya que supone un monto elevado de inversión, como en el caso de la compra de inmuebles, las dificultades que existen en su obtención también son altas.

De hecho, la evidencia señala que en la determinación de las dificultades para la obtención de recursos son más importantes las características particulares de la empresa, que los mecanismos a través de los cuales se obtienen los recursos.

Si bien el análisis de cada caso individual soporta la hipótesis que señala que las dificultades en la obtención de los recursos intangibles, idiosincrásicos y especializados se deben a que este tipo de activos no puede adquirirse en el mercado, el análisis conjunto de los casos refleja serias limitaciones en la validez de esta hipótesis.

Antes se ha mencionado que las características de los equipos de gestión influyen en la elección de los mecanismos de obtención de recursos que utiliza la empresa, pero además al parecer el tamaño de la organización tiene un impacto significativo en la capacidad de la empresa para obtener recursos, sean éstos tangibles o intangibles.

El análisis de los casos individuales muestra que el tamaño de la empresa no afecta a su capacidad para obtener recursos intangibles o lo hace positivamente ya que este tipo de recursos se obtiene a través de mecanismos internos. Por el contrario, el tamaño de la empresa afecta negativamente a su capacidad para obtener recursos tangibles y acceder a la financiación

Sin embargo, el tamaño de la empresa actúa sobre la capacidad de las empresas para obtener recursos de forma diferente en cada caso. La evidencia obtenida señala que existe una relación inversa entre el tamaño de la empresa y los efectos negativos sobre la obtención de recursos: cuanto más grande es la empresa, el efecto negativo de su tamaño alcanza a menos recursos y en cambio, su efecto positivo alcanza a un mayor número de éstos.

Si bien la evidencia presentada pone de manifiesto que la teoría de recursos y capacidades es una explicación correcta de éxito de la PyME, y en cada uno de los casos estudiados fue posible identificar un conjunto de recursos estratégicos soportando la ventaja competitiva de la empresa, cuando los resultados de los casos se comparan, se observa que ninguno de los recursos considerados unánimemente importantes es considerado también unánimemente poseedor de los atributos necesarios para ser estratégicos.

Esto implica que los recursos intangibles, ciertamente, son los más adecuados para que la PyME construya una ventaja competitiva, pero no necesariamente para que pueda mantenerla en el largo plazo. En este sentido, cada PyME en particular deberá encontrar los recursos que puedan ser estratégicos en su caso, dadas sus condiciones internas y las características de su entorno competitivo.

Esta limitación no significa que los resultados de este trabajo sean irrelevantes, ya que de hecho se ha podido identificar que los activos intangibles son fundamentales para el éxito de la PyME y que los más importantes se obtienen mediante el aprendizaje organizacional, tanto el emergente como el impulsado por las estrategias seguidas por la gestión de la empresa. Partiendo de esa base, los resultados de este trabajo ponen de manifiesto la importancia que tiene para la PyME gestionar eficientemente sus procesos de obtención y utilización de recursos intangibles.

BIBLIOGRAFÍA

Barney, Jay B. (1991) “**Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**”, Journal of Management vol. 17 nº 1, p. 99-120.

Diericx, Y.; Cool, K. (1989) “**Assets Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage**”, Management Science 35, p. 1504-1511

Grant, Robert M. (1991) “**The resources Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation**”, California Management Review 33 (3), p.119-135

Haahti, Antti. (1994). “**Key success factors in manufacturing**”, en SMEs: Internationalization, Networks and Strategy, José M^a Veciana ed., Avebury

Hall, Richard. (1992) “**The Strategic Analysis of Intangible Resources**”, Strategic Management Journal 13, p. 135-144

- Hall, Richard A. (1993) **“Framework linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage”**, Strategic Management Journal 14, p. 607-618
- Hansen, Gary S.; Wernerfelt, Birger. (1989) **“Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors”**, Strategic Management Journal 10, p. 399-411
- Hurmerinta-Peltomäki, Leila. (1994) **“Success factors and their sensitivity to internationalization: some empirical findings among finnish SMEs”**, en SMEs: Internationalization, Networks and Strategy, José M^a Veciana ed., Avebury
- Itami, Hiroyuki. (1994) **“Mobilizing Invisible Assets”**, Harvard University Press, Cambridge, MA. (1987), revisado en **Los Activos Invisibles**, incluido en Campbell, Andrew et al. **Sinergia Estratégica: Como Identificar Oportunidades**, Ediciones Deusto
- Julien, Pierre-André. (1998) **“The state of the art is small business and entrepreneurship”**, Ashgate, p. 1-45
- Mauri, Alfredo J.; Michaels, Max P. (1998) **“Firm and industry effects within Strategic management: an empirical examination”**, Strategic Management Journal 19, p. 211-219
- McGahan, Anita M.; Porter, Michael E. (1997). **“How Much Does Industry Matter, Really”**, Strategic Management journal 18 (Summer Special Issue), p. 15-30
- Peteraf, Margaret A. (1993) **“The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”**, Strategic Management Journal 14, p.179-191
- Porter, Michael E. (1981) **“The contribution of Industrial Organization to Strategic Management”**, Academy of Management Review 6, p. 609-620
- Porter, Michael E. (1991) **“Toward a Dynamic Theory of Strategy”**, Strategic Management Journal 12, p. 95-117
- Rumelt, Richard P. (1984) **“Toward a Strategic Theory of the Firm”**, en Competitive Strategic Management, R. Lamb De. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Rumelt, Richard P. (1991) **“How Much Industry Matter?”**, Strategic Management Journal 12, p. 167-185
- Spanos, Yiannis E.; Lioukas, Spyros. (2001) **“An examination into the causal logic of rent generation: contrastig porter’s competitive strategy framework and the resource-based perspective”**, Strategic Management Journal 22, p. 907-934
- Storey, D. J. (1990). **“Understanding the small business sector”**, Routledge 11 New Fetter Lane, London EC4P4EE, p. 1-47
- Strauss, Anselm; Corbin, Juliet. (1994) **“Basics of Qualitative Research Grounded Theory, Procedures and Techniques”**, SAGE publications, Inc. CA

Wernerfelt, Birger. (1984) “**A Resource-based View of the Firm**”, Strategic Management Journal 5, p. 171-180

Wernerfelt Birger.; Montgomery, Cynthia A. (1986) “**What is an Attractive Industry?**”, Management Science 32, p. 1223-1230

Yin, Robert K. (1984 y 1994) “**Case Study Research: Design and Methods**”, Applied Social Research Methods Series 5, Sage Publications London

SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL EN MAQUILADORA DEL RAMO ELÉCTRICO: UN CASO EN CD. JUÁREZ, MÉXICO

Carmen Patricia Jiménez Terrazas, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

ABSTRACT

La investigación se enfoca en el proceso de aprendizaje que los individuos viven al trabajar en algún lugar y a través del cual adquieren las actitudes, comportamiento y conocimiento que necesitan para participar como miembros de una organización (Sherman, 1994). El problema que se aborda es identificar el proceso de socialización organizacional en el contexto de la industria maquiladora del norte de México. El diseño de la investigación es de alcance descriptivo y enfoque cuantitativo con el objetivo de conocer como se aprenden las áreas de contenido del proceso de socialización y su relación con ciertas variables sociodemográficas de la maquiladora. La dimensión temporal es longitudinal y el método, encuestas combinadas con el instrumento de medición de las seis áreas de contenido de la socialización organizacional. La población son empleados operativos de la industria maquiladora y la muestra se enfoca en el ramo eléctrico de una empresa ubicada en ciudad Juárez, México. El diseño del muestreo es no probabilístico por juicio, ya que el gerente de RH de la maquiladora eligió al personal operativo que consideró representativo de la población.

INTRODUCCIÓN

Las diversas exigencias a las que se enfrentan las empresas hoy en día, incluyen aquellas relacionadas con el entorno, organizacionales e individuales y de la manera como las empresas las resuelvan dependerá en gran medida, el éxito que consigan. Hablando de las exigencias individuales, encontramos una denominada “ajuste entre el empleado y la organización” que se relaciona con el hecho que los empleados se sientan parte de la organización y trabajen por conseguir sus metas (Gómez-Mejía, 2001). Para lograr que este “ajuste” se consiga de una manera natural, es importante conocer e identificar la socialización organizacional, definida como el proceso a través del cual el individuo adquiere las actitudes, comportamiento y conocimiento necesario para formar parte de una organización (Sherman, 1994).

La socialización ocurre cada vez que el individuo cambia de rol y usualmente es más notable durante el periodo en que se une a la organización, pero además se da cuando el individuo es transferido o promovido. La socialización también es necesaria cuando el individuo permanece en su mismo rol o lugar, si ocurren cambios significativos en su ambiente, por ejemplo necesita adaptarse a un nuevo jefe o si hay cambios en la misión o en las metas de la organización (Van Maanen & Schein, 1979).

La investigación sobre socialización organizacional es un campo de estudio relativamente nuevo, si consideramos que las primeras investigaciones de este proceso se publicaron en la década de 1960 por parte de la Universidad de Munich en Europa (Universidad de Antioquia, 2002), extendiéndose en años posteriores a Estados Unidos. Sin embargo, si esas investigaciones las contextualizamos en México encontramos que existe muy poca investigación al respecto y el área donde más se ha estudiado, es en el contexto organizacional de las instituciones de educación superior, específicamente en poblaciones de docentes. Este hallazgo es uno de los motivos

principales que justifican la investigación de la socialización organizacional en la industria maquiladora, en el norte de México.

OBJETIVO

El problema del cual se deriva la investigación, es identificar el proceso de socialización organizacional en el contexto de la industria maquiladora del norte de México, con el objetivo principal de conocer como se aprenden las áreas de contenido del proceso de socialización y su relación con ciertas variables sociodemográficas de la maquila

MÉTODO

El diseño de la investigación es de alcance descriptivo y enfoque cuantitativo, la dimensión temporal es longitudinal, sin embargo los resultados que a continuación se presentan, representan solo el primer corte transversal realizado en una de las empresas. El método son encuestas combinadas con el instrumento de medición de las seis áreas de contenido de la socialización organizacional. (Davis, 2001; Hernández Sampieri et. al., 2003)

El Instrumento de medición de las seis áreas de contenido de la socialización se desarrolló en Estados Unidos por Chao et. al. (1994) y que se adaptó en México (Jiménez y Burciaga, 2005). Las áreas que mide describen los diferentes tipos de aprendizaje que ocurren durante el proceso de socialización y también el proceso de la asignación correcta de las personas dentro de una empresa, así como el dominar las responsabilidades de un puesto de trabajo.

- (1) Habilidad en el desempeño, se refiere al grado en que una persona ha aprendido las tareas relacionadas con un puesto de trabajo.
- (2) Gente, son las relaciones positivas y satisfactorias con las demás personas dentro de una empresa.
- (3) Política, identifica que tan exitosa es una persona para obtener información sobre redes de asociación o apoyo formales e informales en la organización. También involucra el aprender quien está a cargo y como uno puede adquirir cierto nivel de poder y control.
- (4) Lenguaje, se refiere a los “términos” técnicos que son únicos en determinada empresa.
- (5) Metas y valores organizacionales, se refiere a entender las metas y los valores o principios que son parte integral de la empresa.
- (6) Historia, incluye las tradiciones, costumbres, mitos y rituales que se usan para transmitir un conocimiento de cultura, así como para perpetuar al integrante ideal en una organización.

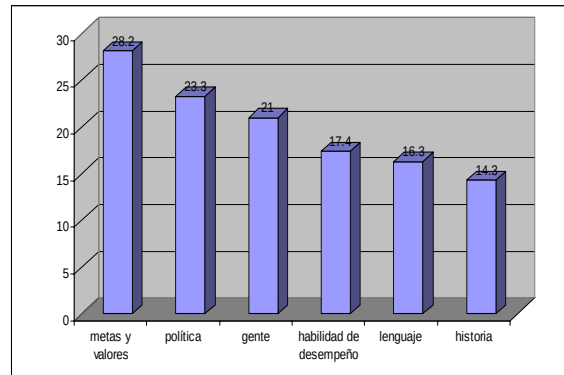
La población son los empleados operativos de la industria maquiladora, pero los resultados que a continuación se presentan son de una muestra de operadores de producción de una maquiladora del ramo eléctrico ubicada en Ciudad Juárez, con poco más de 200 operadores. El diseño del muestreo es no probabilístico del tipo de muestreo por juicio, ya que el gerente de RH de la maquiladora eligió a los empleados operativos que consideró representativos de la población.

RESULTADOS

Ponderando las respuestas del instrumento encontramos que la máxima puntuación que se puede encontrar en forma global es de 170 y la mínima es de 34. La media aritmética se encuentra en 102 y la media superior puede variar hasta 132.6. En el primer levantamiento de datos o primer

corte transversal realizado en esta empresa del ramo eléctrico, la valoración general promedio de la socialización fue de 120.5, lo que representa un promedio dentro de los rangos de la media.

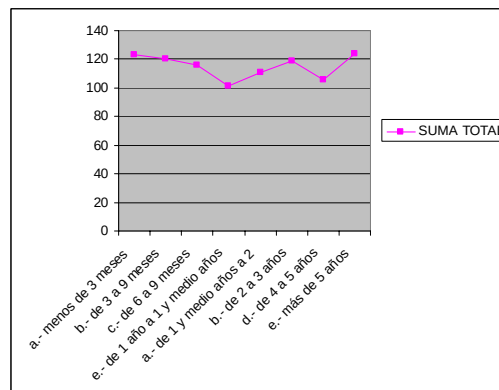
En cada una de las áreas del instrumento se encontró que: el valor más alto fue metas y valores, política, gente, habilidad de desempeño, lenguaje y el más bajo fue historia (Cuadro 1).



Cuadro 1. Promedio de las áreas de socialización organizacional

Los promedios de las áreas reflejan en términos generales que los empleados de la compañía están enfocados principalmente al logro de metas y valores, seguidos del entendimiento de la política y en una ponderación muy cercana las relaciones con la gente. Lo que llama la atención es que el grado en que han aprendido las tareas relacionadas con su puesto, ocupe un cuarto lugar en el promedio general de las áreas, lo que podría traducirse en que si bien es cierto se enfocan a metas, esto es, se logra la producción, no tiene necesariamente correspondencia con la calidad. Y al presentar los resultados en la empresa, se corroboró por parte de la gerencia que efectivamente tenían problemas de calidad en esos momentos, debido a múltiples factores.

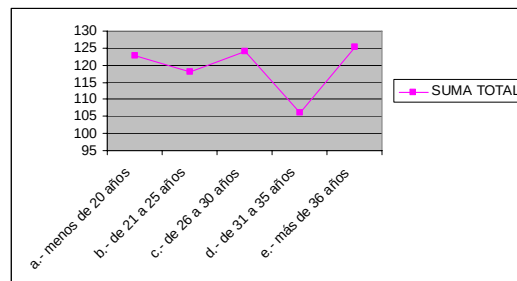
De acuerdo a algunas de las características sociodemográficas de la muestra de operadores de producción en la empresa del ramo eléctrico, se encontró que:



Cuadro 2. Socialización promedio de acuerdo al tiempo trabajando

De acuerdo al tiempo que tienen trabajando en la empresa: la gente que tiene trabajando entre más de nueve meses y menos de cuatro años presenta niveles de socialización más bajos que la gente que tiene trabajando en la empresa menos de nueve meses o más de 5 años (Cuadro 2). Al comentar el resultado con la gerencia, recordaron que entre dos y tres años atrás, la dirección había redefinido sus políticas y formas de trabajo y no se habían dado el tiempo de re-socializar al

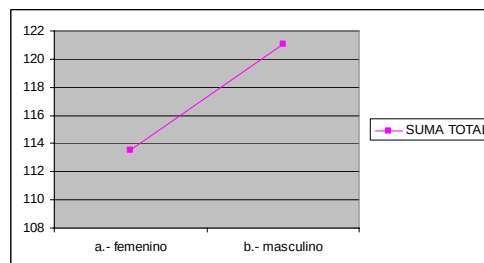
personal, pues consideraron que por tener tiempo trabajando en la empresa, no era necesario volver a poner especial atención para explicarles esos cambios.



Cuadro 3. Socialización promedio de acuerdo a la edad

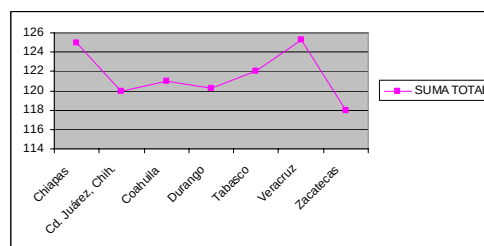
De acuerdo a la edad que tiene el trabajador: el grupo de edad en que el nivel de socialización fue más alto se encuentra en las personas con más de 36 años, seguido de entre 26 y 30 (Cuadro 3). De acuerdo a una visión sociológica, las personas con más de 36 años de edad, generalmente cuentan con más responsabilidades y obligaciones que los más jóvenes, aunado a que en la cultura mexicana una persona de esa edad, generalmente ya esta casado y tiene hijos, lo que permite suponer que el producto de su trabajo le ayuda a cubrir sus obligaciones y responsabilidades, por lo que busca la manera de no perderlo, lo que permite que su nivel de socialización sea más alto al ajustarse más a la empresa.

Por otro lado, en gran parte de la industria maquiladora, se maneja una política no escrita de contratar operadores de producción menores de 30 años preferentemente, por lo que este resultado de socialización de acuerdo a la edad, sorprendió a la gerencia.



Cuadro 4. Socialización promedio de acuerdo al género

De acuerdo al género: el grado de socialización en los hombres es más alto que en las mujeres (Cuadro 4). Este resultado llama la atención si consideramos que la mujer ha logrado irrumpir laboralmente hablando, en casi todos los campos y también, si tomamos en cuenta que en la historia de la industria maquiladora, la mano de obra femenina a nivel operativo, ha sido preferida por excelencia.



Cuadro 6. Socialización promedio de acuerdo al lugar de origen o nacimiento

De acuerdo al lugar de origen o de nacimiento: El personal operativo con mayor grado de socialización son los que vienen de Veracruz y Chiapas (Cuadro 6). Al presentar los resultados con la gerencia, comentaron que tenían detectado que los operadores de Chiapas y Veracruz eran los menos problemáticos y que en las contrataciones, preferían empleados oriundos de esos estados.

CONCLUSIONES

Identificar y conocer el proceso de socialización organizacional en el contexto de la industria maquiladora del norte de México, en el caso específico de esta empresa del ramo eléctrico en Ciudad Juárez, ha permitido conocer que los niveles promedios de socialización en los empleados operativos se encuentran dentro de los rangos de la media, esto resulta interesante si se considera que los empleados de éste nivel tienen poca escolaridad. Y al introducir algunas variables sociodemográficas en ésta muestra se encontró que: los hombres están más socializados que las mujeres; el grupo de edad más socializado son los de más de 36 años; y el personal oriundo de los estados del suroeste de México, son los que presentan mayor nivel de socialización.

Para concluir la identificación del proceso de socialización organizacional en la industria maquiladora en México es necesario continuar con la investigación para evidenciar la validez de los resultados y se considera necesario realizar futuras investigaciones de tipo empírico que prueben la confiabilidad y validez de los mismos.

REFERENCIAS

Chao, G. T.; O'Leary-Kelly, A. M.; Wolf, S.; Klein, H. J. y Gardner, P. D (1994). Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.

Davis, D. (2001). *Investigación en administración para la toma de decisiones*. Internacional Thomson Editores: México.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D., Cardy, R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Prentice Hall: México.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill/Interamericana Editores: México

Jiménez Terrazas, C. P. y Burciaga Robles J. H. (2005). Adaptación del instrumento de medición de las seis áreas de contenido de la socialización en México. *Santiago, Revista de la Universidad de Oriente*, 108, 660-665

Universidad de Antioquia (2002). *Educación como agente social*. (documento www). URL <http://docencia.udea.edu.co/edufisica/democracia/contenidos/educacion%20como%20agente%20social1.doc> “(visitado 2004, abril 19)”

Van Maanen, J. y Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B.M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, 1, 209-264.

BIOGRAFÍA

La maestra Carmen Patricia Jiménez Terrazas es profesor de tiempo completo en el departamento de ciencias administrativas de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México. Actualmente cursa el doctorado en ciencias de la administración en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Correl: pjimenez@uacj.mx

EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR: FACTOR ESENCIAL DE DESARROLLO DE UN PAÍS: CASO ARGENTINA

Victor Gustavo Sarasqueta, Universidad Argentina de la Empresa

En una sociedad que tiende a la universalización, la actitud abierta, la capacidad para tomar iniciativas y la creatividad son valores fundamentales tanto para el desarrollo profesional y personal, como para el progreso y el crecimiento de la sociedad en su conjunto. Y es aquí donde, inevitablemente, surge la necesidad de preguntarnos si el espíritu emprendedor implica tan sólo una instancia de fascinación inicial con un tema, o bien conlleva un proceso complejo que va más allá del amor inicial del que nace el empeño. Sin embargo, este planteo no está libre de juicios o prejuicios que, latentes en la sociedad, accionan sobre nosotros. Muchas veces, el espíritu emprendedor se ve como algo misterioso, aparece como un atributo innato, como el título que sólo algunos pueden ostentar. Frases como “emprendedor se nace pero no se hace” han contribuido con esta “mística”, que gira en torno de lo que nosotros damos en llamar *espíritu emprendedor*. Con todo, este concepto encierra una complejidad que va más allá de cualquier marco teórico, de cualquier fórmula mágica o análisis psicológico, ya que el espíritu no es otra cosa que el “hábito de la vida”. Alegría, responsabilidad y confianza serán algunos de los rasgos sobresalientes que lo definan.

Desde los principios de la humanidad, los hombres han intentado dar a luz el concepto de espíritu emprendedor. Muchos lo han definido a través de la descripción de sus opuestos; otros se han limitado a caracterizarlo por medio de alguna de las cualidades que encierra. En este sentido, William J. Waard afirmaba que “el pesimista se queja del viento, el optimista espera que cambie y el realista ajusta las velas”.

Bajo un nuevo contexto, el siglo XXI se presenta como un desafío para los profesionales, ya que el *espíritu emprendedor* determinará las formas de pensar y de gestionar las entidades y las personas. Es por esto que ya no basta con conformarnos con frases vagas o amplias sino que debemos exigimos definir con precisión qué entendemos por *espíritu emprendedor*.

Hacia la búsqueda de un consenso común. El espíritu emprendedor: ¿innovar o morir?

En principio, el concepto de emprendimiento o de espíritu emprendedor estaría íntimamente ligado al de innovación o creatividad. Ahora bien, este espíritu debe contener un grado de creatividad que sea algo más que una iluminación ocasional o el fruto de un suceso caprichoso. Cuando se despierta, el espíritu emprendedor anima un espíritu de deseo de ser, de innovar. Lamentablemente, muchas personas y empresas operan sobre la base del *mantenimiento*, lo que significa que continúan haciendo lo que siempre hicieron: “ante el surgimiento de un problema veamos cómo lo solucionamos la última vez y, si dio resultado, apliquemos la misma solución”. Antes, con esto alcanzaba; pero ya no es suficiente. En la actualidad, la eficiencia y la resolución de problemas son tan importantes como lo han sido siempre, pero ya no alcanzan de por sí; precisamos ideas innovadoras, una cuota mayor de creatividad, y estrategias claras, definidas y sustentables.

Desde la óptica de las cualidades personales, el espíritu emprendedor supone desarrollar la iniciativa personal, la confianza en uno mismo, el dinamismo, el sentido crítico, la asunción de riesgos y un sin fin de valores que hacen a las personas pro-activas ante las circunstancias que las rodean. Pero ¿cuál es el proceso que nos lleva a esa acción?

Etapas para innovar y no morir: el manejo de las ansiedades internas y la superación de la comodidad

Distintos autores coincidirían con Manuela Ferriz Esteban en que “el emprendedor no es sólo aquella persona que posee un conocimiento específico, sino que es la habilidad para utilizar ese conocimiento, para pensar y actuar en forma creativa y competente en el mundo”. En otros términos, cualquier proceso creativo implica un relámpago de inspiración. Ese cosquilleo interno, esa sensación de insatisfacción, ese presentimiento de que falta algo por hacer, por lograr, esa solución aún no alcanzada, esa oportunidad aún no satisfecha, son algunos de los impulsores y motores del emprendedor. Ahora bien, este proceso está marcado por ciertas etapas, que es importante reconocer pero que no siempre son fácilmente identificables. Por nuestra parte, proponemos las siguientes:

- **Sondeo de la ruta/ Mirar el camino antes de salir:** un primer estadio es la *preparación*, que es aquel momento en que la persona se sumerge en un problema. Sin embargo, la acción no es inmediata: rápidamente, la trampa de la rutina y la tendencia a la actitud de mantenimiento, a la que nos referíamos arriba, hacen que surja lo que los psicólogos han denominado la “fijación funcional”, entendida como un endurecimiento de las actitudes en el cual sólo vemos las cosas, cómodamente, según el modo como siempre hemos pensamos. El resultado, en consecuencia, no es otra cosa que la *psicoesclerosis*, es decir, el endurecimiento de las actitudes.

Mi experiencia como coordinador o moderador de equipos o grupos de trabajo me ha permitido verificar esta tendencia que tenemos los seres humanos. En repetidas oportunidades, he planteado una actividad muy simple: le doy a mi equipo de trabajo recortes de papel de diario bajo la consigna de formar con ellos un cuadrado. La resolución no demora más de tres o cinco minutos. Pero cuando con el mismo material les solicito que formen un rombo, sorprendentemente, necesitan unos diez minutos para darse cuenta de que la resolución implica tan sólo girar unos grados los papeles ya ubicados. Es decir que esta fijación funcional o este endurecimiento de las actitudes opera no sólo cuando nos enfrentamos a cuestiones complejas o problemáticas, sino también sobre las cosas más simples.

El sentimiento de fracaso es una consecuencia inevitable de este proceso. Hasta el curso de acción más sensato sucumbe y tiende a abandonar todo esfuerzo. En ese momento, la mente racional se rinde; sin embargo, el verdadero emprendedor tiene una fuerte resistencia al fracaso.

- **Los sueños inconscientes del espíritu emprendedor:** no debemos caer en la errónea creencia de que, por hablar de emprendimientos –de deseos–, todo esto implique una acción constante y racionalmente controlada en todos sus pasos. Superada la frustración frente al fracaso, frente a la oscuridad, sobreviene una etapa pasiva. Muchas de las ideas, de los conceptos, de los procesos racionales, suceden fuera del ámbito consciente. El mentor del emprendedor es, en definitiva, el *inconsciente*. Pero esto no es nada arbitrario: tiene la explicación más simple a la que pudiéramos acudir. El inconsciente ofrece libertad –libertad para soñar, para crear, para jugar, para ver cosas donde otros no ven nada, para proponer sin prejuicios–. Más aún: todos los sueños que el emprendedor diseña en esta etapa suelen manifestarse como una sensación que se aproxima a “lo acertado”. Así como puede acertar la corazonada del improvisado o la guía del estructurado, del mismo modo puede acertar la intuición del emprendedor. Podemos afirmar, entonces, que cuando confiamos en nuestra intuición, en verdad recurrimos a la sabiduría del inconsciente. En el inconsciente no existen

juicios de autocensura: allí las ideas son libres de combinarse y recombinarse con otras en esquemas nuevos y asociados, imprescindibles, en una suerte de promiscua fluidez.

- **Construcción de caminos en la oscuridad:** el emprendedor siempre camina dos pasos adelante en la oscuridad. No le teme. Es aquí donde, nuevamente, tendemos a creer que el espíritu emprendedor es algo innato. Casi todos podemos ver lo que hay en la luz, podemos imitarlo, modificarlo, darle una nueva forma. Pero el emprendedor sondea en la oscuridad de lo desconocido. Y la oscuridad es una condición muy importante, porque implica asumir la necesidad del riesgo.
- **Cambiar el traje por la bicicleta:** durante todo el día tenemos la mente ocupada, invadida, secuestrada. “Algún otro” se encarga de dirigir nuestras mentes: la TV, la universidad, el trabajo, todos estos actores controlan nuestros pensamientos. Tener la capacidad de escapar de este control es otro elemento que hace al emprendedor generar nuevas ideas. Uno necesita sentarse en un sillón del living y relajarse, permitiendo que la mente sueñe despierta dejando volar libremente el pensamiento, o bien subirse a una bicicleta y sentir la tibia brisa campestre de primavera acariciando el rostro, permitiendo el florecimiento de nuevas ideas, de un nuevo proyecto o de ambiciosas nuevas metas.
- **Manos a la obra:** Transformar las ideas y los deseos en acciones podría ser una de las capacidades que primero debemos observar en un emprendedor. El conocimiento no es suficiente por sí mismo: debe poder aplicarse, debe poder transformarse, hay que ponerlo en práctica. Traducir la iluminación en realidad convierte la idea en algo más que un simple pensamiento pasajero. La idea se vuelve útil para uno y para los demás y, si esos conceptos se basan en ideas innovadoras, tendrán un fuerte valor agregado. Una innovación es algo diferente de lo que se ha hecho antes, pero no sólo eso. No puede ser simplemente extravagante o excéntrica. Debe funcionar. Para tener un valor real, de algún modo debe ser apropiada, útil, significativa.

Desarrollados los conceptos básicos del proceso que impulsa y estimula al emprendedor, volvemos nuevamente a la problemática que nos lleva a preguntarnos si su espíritu puede ser enseñado y formado o si, por el contrario, estas “etapas” surgen en forma innata. Nosotros creemos que *el espíritu emprendedor puede ser enseñado, aunque no puede ser enseñado a través de un método absolutamente riguroso*. Por esto es que hablamos del “espíritu emprendedor” y no de un método. Pero como somos conscientes de que existe una fuerte línea de pensamiento sobre lo innato del espíritu emprendedor, creemos conveniente evidenciar algunos casos que son claros ejemplos de nuestra postura frente a esta problemática.

Para sistematizar nuestra idea con precisión, presentaremos a continuación diversos casos sobre personas y empresas que consideramos referentes argentinos fundamentales que supieron *poner la pasión al servicio de sus proyectos*. Veremos de esta forma que a veces los éxitos surgen en los lugares “menos propicios” y que la creación no siempre estará ligada a la presencia del mejor contexto. Ahora, esto suscita un problema: toda idea creativa valiosa siempre será lógica si se la mira retrospectivamente. Luego de verla materializada, la gente dice que le resulta lógica, que carece de creatividad, que su origen era evidente. Pero se olvidan que, en el pasado, eso mismo que surgió como una idea les resultaba por lo menos algo ilógico.

“El genio de la lámpara”

En la actualidad, ya existe una nueva conciencia empresarial. Las principales compañías de todo el mundo están empezando a darse cuenta de que sus activos más valiosos son inmateriales. Sin

embargo, los líderes debieron atravesar un largo proceso hasta llegar a este punto –muchos de ellos sin haber podido ser testigos de este cambio– y muchas veces han logrado concretar sus sueños en contextos adversos, es decir, como bien señala Edward de Bono en libros como *El pensamiento práctico* y *El pensamiento lateral*, han sabido hallar alternativas válidas al razonamiento lógico discursivo y buscar soluciones mediante los “atajos del pensamiento” cuando el “camino recto” ya no era suficiente.

El contexto es una variable de la cual el líder creativo no puede librarse; sin embargo, existen ciertos factores que resultan inmunes a su accionar:

1. *Habilidades en el propio ámbito de la actividad*: el entrenamiento se presenta aquí como uno de los elementos que le permitirá al espíritu emprendedor ver en la oscuridad, caminar esos pasos adelante cuando el resto aún sigue gateando. Sin entrenamiento en las habilidades propias aplicables a cierto ámbito de incumbencia, hasta el talento más promisorio languidecería; sin embargo, con el debido desarrollo de las habilidades, hasta un talento mediano podría convertirse en la base de un emprendimiento.
2. *Habilidades del pensamiento creativo*: Estas habilidades de pensamiento creativo incluyen la capacidad de imaginar una variada gama de posibilidades, de ser persistente en el enfoque de un problema y de guiarse por pautas elevadas de trabajo. También incluyen la habilidad de dar vuelta las cosas en la mente para tratar de convertir en conocido lo extraño y lo extraño, en lo conocido. Muchas de estas habilidades tienen que ver con ser una persona independiente, estar dispuesto a correr riesgos y tener el valor de intentar algo que nunca se ha hecho antes.
3. *Pasión*: El término psicológico para esto es “motivación intrínseca”, o sea, el impulso de hacer algo por el mero placer de hacerlo antes que por cualquier otro premio o compensación. El tipo opuesto de motivación, la “extrínseca”, es aquella que nos hace realizar algo porque debemos hacerlo, no por el placer que podamos procurarnos con ello: se da cuando hacemos algo para obtener una recompensa, para complacer a alguien o para obtener una buena evaluación profesional. Los emprendedores más exitosos y revolucionarios no son siempre los más talentosos, sino aquellos que, movidos por una inmensa curiosidad –en cierta medida, una fuerte pasión–, pueden compensar por esa vía la falta de talento innato.

Nuestro análisis de los casos pretende evitar caer en un enfoque puramente personalista: tanto en la teoría económica como en otras disciplinas ya se han elaborado modelos explicativos alternativos, destacándose ya sea los rasgos personales de los emprendedores, ya las características de los contextos en los que se crean las nuevas empresas. Lo que queremos aquí es ver de qué forma los conceptos anteriormente descriptos se verifican una y otra vez. *Deseo de logro, necesidad de autonomía, liderazgo, asunción de riesgos*, serán variables comunes a cada uno de estos casos. El ciclo del emprendedor se sumará en este marco, en función de la percepción de las oportunidades por parte de los emprendedores, de su propia capacidad y también de su motivación para emprender, todo lo cual va a crear una dinámica de los negocios, es decir, una “destrucción” creativa, una renovación permanente de los emprendimientos que también hace su aporte al crecimiento económico del país.

El entorno.

Características argentinas que impulsaron a los emprendedores

En el período que va de 1870 a 1930, se radican en la Argentina más de tres millones de inmigrantes. En 1914, uno de cada tres habitantes del país había nacido en el exterior, pero como la distribución no era uniforme, en algunas áreas, como en las zonas de urbanización rural y las grandes ciudades del litoral, la proporción era aún mucho mayor.

En el nivel macro, se combinaban los factores de expulsión de los países de origen (económicos, sociales, políticos, religiosos) y los de atracción de la Argentina (demanda de mano de obra, diferencial de salarios, diferencias cambiarias, disponibilidad de tierras, oportunidad de negocios).

En una escala micro, las redes de relaciones personales jugaban un papel decisivo, ya que la mayor parte de los inmigrantes elegía el lugar de destino y obtenía su primer trabajo gracias a la ayuda de parientes, amigos o paisanos que habían llegado previamente.

Los inmigrantes contribuyeron decididamente al desarrollo de la actividad industrial como trabajadores, como empresarios y como consumidores. En 1914, eran extranjeros el 64% de los propietarios y el 49% del personal empleado en la industria. En 1935, los empresarios extranjeros seguían siendo muy numerosos, constituyendo un 55% del total. Sorpresivamente, la industria, que era un área de constante crecimiento, no atraía lo suficiente a la población nativa, frente a la cual los inmigrantes podían contar con algunas ventajas. Siguiendo esta lógica, las redes de parientes y amigos que sustentaban la inmigración también eran funcionales para la constitución de sociedades, siendo frecuente que se unieran varias personas para poder juntar el capital necesario para montar una empresa.

Sin embargo, no todo fue tan lineal. Desde un principio se necesitó de un espíritu emprendedor, de alguien capaz de ver más allá. En los sucesivos periodos de construcción de la empresa, y con las sucesivas vicisitudes políticas y económicas que vivió la Argentina, se puede verificar una constante voluntad de continuar creciendo, de invertir y de ser independientes. Aun en los momentos más desfavorables, los accionistas siguieron innovando, comprando máquinas e invirtiendo, en un comportamiento que presenta pocos equivalentes en el empresariado.

La contribución de los inmigrantes al crecimiento de la industria fue también producto del papel que desempeñaron en el desarrollo de la agricultura. En las zonas de colonización agrícola –en particular en la pampa gringa, que abarca el territorio de la provincia de Santa Fe y el este y sudeste de la de Córdoba–, la expansión cerealera requirió del desarrollo de capacidades empresariales, generó una creciente demanda de bienes industriales e impulsó la urbanización y la diversificación de las economías locales. La localización de las tierras aptas y las decisiones acerca del tamaño adecuado de las unidades agrícolas o del tipo de maquinaria más indicado para la explotación no fueron procesos fáciles o automáticos, sino que requirieron de adaptaciones y experimentaciones que fueron llevadas a cabo por los colonos inmigrantes. Ello favoreció el nacimiento y desarrollo de capacidades emprendedoras que todavía hoy constituyen un rasgo característico de la región. Paralelamente, la demanda de insumos y de maquinaria, la oferta de materias primas y el crecimiento de la población estimularon el desarrollo de industrias locales en las zonas agrícolas, y ya para fines del siglo XIX algunos pueblos del país triguero habían sido transformados por la instalación de talleres pequeños y medianos.

REPRESENTACIONES DE LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES COLOMBIANAS

Alfonso Rodríguez Ramírez, Universidad Libre Seccional Cali

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito describir y relacionar dos aspectos importantes en el desarrollo de la administración y las organizaciones, dando prioridad al trabajo del Gerente y el Directivo, como quiera que la toma de decisiones se constituye en la razón de ser de las personas que manejan las organizaciones, reflejando la mentalidad empresarial como factor situacional que expresa la relación con su medio ambiente.

La mentalidad empresarial y la toma de decisiones son variables constantes en el ejercicio de la administración y su objeto de estudio como son las organizaciones, enfocándose en la gerencia como agente de transformación en las actividades de la empresa, dando prioridad a las relaciones de la empresa con su entorno.

De esta manera la toma de decisiones son fundamentales en el análisis organizacional debido a que pueden ser descritas e interpretadas bajo diversas representaciones o paradigmas como lo señalan Dumezil (1968), Valleé (1985), Bedard (1995), Perez López (1997) y Rodríguez Ramírez (2004), proporcionando bases para explicar desde una perspectiva interdisciplinaria (social, antropológica, organizacional y de sistemas) el estudio de la toma de decisiones en las organizaciones.

ABSTRACT

The present article has as purpose to describe and to relate two important aspects in the development of the administration and the organizations, giving priority to the Manager's work and the Directive, like want that the taking of decisions is constituted in the reason of belonging to people that manage the organizations, reflecting the managerial mentality as situational factor that expresses the relationship with its environment.

The managerial mentality and the taking of decisions are variable constant in the exercise of the administration and their study object like they are the organizations, being focused in the the management like transformation agent in the activities of the company, giving priority to the relationships of the company with their environment.

Hereby the taking of decisions they are fundamental in the analysis organizacional, due to the fact that they can be described and interpreted under diverse representations or paradigms as indicate it Dumezil (1968), Valleé (1985), Bedard (1995), Perez López (1997) and Rodríguez Ramírez (2004), they provide bases for explain from an interdisciplinary perspective (social, antropology, organizational and systems) the study of the taking of decisions in the organizations.

RACIONALIDAD EN EL MERCADO FORWARD DE COLOMBIA

Jaime Andrés Sarmiento Espinel, Universidad Militar Nueva Granada
Luis Eduardo Sandoval Garrido, Universidad Militar Nueva Granada

SINOPSIS

Este estudio analiza la forma como los agentes que participan en el mercado cambiario colombiano forman sus expectativas, teniendo en cuenta como se alcanza el equilibrio en éste. Mediante la utilización de técnicas de Monte-Carlo y tres tipos básicos de comprobación de la Hipótesis de Eficiencia del Mercado Forward, para datos semanales desde enero de 1997 hasta enero de 2006, se encuentra que la combinación de expectativas estáticas y racionales, bajo neutralidad al riesgo, permite replicar de manera más precisa el comportamiento observado para dicho periodo.

INTRODUCCIÓN

Colombia no ha sido ajena a la tendencia de libre comercio de los últimos tiempos, a comienzos de la década de los noventa originó un cambio normativo e institucional, resultando en una apertura en la cuenta de capitales y permitiendo una mayor libertad en la entrada de importaciones. Durante dicho periodo, la autoridad monetaria colombiana autorizó la realización de operaciones de cobertura relacionadas con la tasa de cambio del peso colombiano con el dólar americano, con el fin de disminuir la volatilidad de la tasa de cambio y de proteger a los agentes que participan en el mercado cambiario de dichas variaciones; siendo los contratos de entrega futura (forwards) uno de los instrumentos de cobertura aprobados.

Este trabajo busca determinar si existe para Colombia alguna relación entre el mercado forward y el spot, si los agentes que participan en el mercado cambiario tienen un comportamiento racional, teniendo en cuenta el riesgo implícito en los contratos forward.

Después de esta introducción, en el documento sigue una revisión de la literatura acerca del concepto de racionalidad y su aplicación en el campo de las expectativas de la tasa de cambio. Seguidamente, se expone las simulaciones de Monte-Carlo propuestas para conocer el tipo de expectativas y condición de equilibrio que se da en el mercado colombiano de dólares. Posteriormente, se analizan los resultados de la metodología propuesta, para terminar con unos comentarios finales.

LA RACIONALIDAD EN EL COMPORTAMIENTO ECONÓMICO

Si la evolución de las variables económicas sigue una senda y no solamente un patrón aleatorio, es posible aplicar el concepto de racionalidad [entendido como la capacidad de discurrir que poseen las personas para la toma de decisiones buscando siempre de obtener la meta fijada] en el manejo de la información.

En lo que se refiere a los mercados cambiarios, Baillie et al. (1983) junto a Duarte y Stockman (2005), afirman que en la medida que el mercado cambiario sea eficiente, los agentes se comportan racionalmente y son neutrales al riesgo; pero si existe información adicional, podrían cambiar sus creencias racionales asociadas a la ganancia futura en la tasa de cambio. En este sentido, Obstfeld (2005) critica modelos que suponen homogeneidad de los agentes, expectativas

racionales y mercados completos; enfatizando en los niveles de aversión al riesgo de los agentes y en las asimetrías de la información.

Analizando conjuntamente el mercado cambiario spot y forward, autores como Echols y Elliott (1976), Hsieh (1982), así como Barnhart y Szakmary (1991), muestran que para comprobar la racionalidad de los agentes asociada a la expectativa en el tipo de cambio, los modelos deben incluir términos que relacionen el comportamiento presente y pasado del tipo de cambio.

Otro tema relacionado con el comportamiento de la tasa forward, tiene que ver con la especulación y los precios de equilibrio, el cual ha sido tratado por Siegel (1972) y Radalj (2002), encontrando efectos de la especulación y la variación de la tasa de interés sobre el comportamiento de la tasa forward; para finalmente concluir que los agentes asumen un nivel de riesgo, si carecen de información y las variables no tienden a condiciones de equilibrio.

Racionalidad y eficiencia en el mercado cambiario

Como mencionan Aggarwal et al. (1995), los contrastes para la hipótesis de expectativas racionales se han dividido básicamente en dos tipos, las que utilizan algún activo como medida de las expectativas (pruebas indirectas), mientras que otros construyen la medida mediante encuestas (pruebas directas). En el caso de los primeros, no solamente se prueba la racionalidad de los agentes sino además como se determina el precio del activo (equilibrio del mercado).

En este trabajo se utiliza la tasa forward como la esperanza del tipo de cambio spot futuro respectivo, suponiendo que se cumple la paridad cubierta y descubierta de intereses. Por tal motivo, es necesario presumir como se conforma el equilibrio en el mercado forward.

Si en el valor de la tasa forward se tiene en cuenta el riesgo, los inversionistas demandan un mayor retorno por su inversión, una prima por estar sujetos a una mayor variabilidad en los ingresos que esperan recibir. La aversión al riesgo transforma a la tasa forward en un predictor sesgado de la tasa cambio spot futura, es decir no se cumpliría una de las condiciones de racionalidad al ser la prima al riesgo predecible con la información presente. Sin embargo, en el caso que los agentes sean neutrales al riesgo, no se cometerían desviaciones consecutivas al escoger a la tasa forward como medida de pronóstico de la tasa de cambio spot

METODOLOGÍA

Para poder separar los supuestos acerca del equilibrio en el mercado cambiario y las expectativas de los agentes, en este trabajo se realizará un experimento de Monte Carlo, siguiendo la metodología propuesta por Zietz (1995). Este ejercicio pasa del caso básico (expectativas estáticas) hacia uno más complejo (expectativas racionales, premio al riesgo y costos de transacción).

El primer tipo de hipótesis emplea expectativas estáticas, donde la tasa forward es igual al valor presente de la tasa spot; mientras que el segundo maneja el concepto de expectativas racionales y el tercero incluye una medida intermedia entre las expectativas racionales y las estáticas. Por otro lado, el cuarto modelo incluye expectativas racionales y un premio al riesgo, en cambio el quinto considera el costo de transacción. El último caso corresponde a una combinación de las simulaciones cuatro y cinco.

Tabla 1: Simulaciones de Monte-Carlo

Hipótesis	Expectativas	Condición de equilibrio	Tasa forward simulada
1	Estáticas	Neutralidad al riesgo	$f_{t,t+k} = E_t(s_{t+k}) = s_t + \varepsilon_{1,t}$ $\varepsilon_{1,t} \sim N(0, \sigma_1^2)$
2	Racionales	Neutralidad al riesgo	$f_{t,t+k} = E_t(s_{t+k}) = s_{t+k} - \varepsilon_{2,t+k}$ $\varepsilon_{2,t} \sim N(0, \sigma_2^2)$
3	Estáticas - Racionales	Neutralidad al riesgo	$f_{t,t+k} = E_t(s_{t+k}) = \omega(s_t + \varepsilon_{3.1,t}) + (1-\omega)(s_{t+k} - \varepsilon_{3.2,t+k})$ $\omega \in (0,1)$ $\varepsilon_{3.1,t} \sim N(0, \sigma_{3.1}^2)$ $\varepsilon_{3.2,t} \sim N(0, \sigma_{3.2}^2)$
4	Racionales	Prima al riesgo	$f_{t,t+k} = E_t(s_{t+k}) + pr_t^e = s_{t+k} + pr_t^e - \varepsilon_{4,t+k}$ $pr_t^e = \psi_4 cv_t$ $\psi_4 > 0$ $\varepsilon_{4,t} \sim N(0, \sigma_4^2)$
5	Racionales	Costos de transacción	$f_{t,t+k} = E_t(s_{t+k}) + ct_t = s_{t+k} + ct_t - \varepsilon_{5,t+k}$ $ct_t = \delta_5 m_t$ $\delta_5 \in (0,1]$ $\varepsilon_{5,t} \sim N(0, \sigma_5^2)$
6	Racionales	Prima al riesgo - costos de transacción	$f_{t,t+k} = E_t(s_{t+k}) + pr_t^e + ct_t = s_{t+k} + pr_t^e + ct_t - \varepsilon_{6,t+k}$ $pr_t^e = \psi_6 cv_t$ $ct_t = \delta_6 m_t$ $\psi_6 > 0$ $\delta_6 \in (0,1]$ $\varepsilon_{6,t} \sim N(0, \sigma_6^2)$

Nota: Para realizar las simulaciones se emplean logaritmos de todas las variables (s, f, cv, m)

Las anteriores hipótesis sobre como se determina el precio del activo, se contrastarán con las tres estimaciones convencionalmente más utilizados para comprobar la Hipótesis de Eficiencia del Mercado Forward, HEMF (cointegración, diferencias y corrección de errores).

Para poder identificar la similitud entre los resultados simulados y los estimados, se utilizarán algunas medidas de dispersión; de manera que se pueda determinar la hipótesis que más se ajusta al comportamiento de los agentes dentro de este mercado.

RESULTADOS EMPÍRICOS

Se utilizó una base de datos semanal para el periodo comprendido entre el 10 de enero de 1997 hasta el 20 de enero de 2006 de las siguientes variables: $s_{sem:t}$ (logaritmo natural de la tasa representativa del mercado cambiario colombiano de dólares promedio semanal), $f_{sem:t,t+1}$ (logaritmo natural de la tasa forward de contratos de maduración semanal promedio semanal), $cv_{sem:t}$ (logaritmo natural del coeficiente de variación de la TRM promedio semanal) y $m_{sem:t}$ (logaritmo natural del monto semanal transado en contratos forward de maduración semanal).

El experimento de Monte-Carlo se repitió 500 veces para cada tasa forward generada según las hipótesis planteadas y se escogieron los valores de los parámetros de ajuste que logaran la mayor similitud con los resultados obtenidos con los datos reales en los tres tipos de especificación.

En el caso de las simulaciones con la ecuación de cointegración (relaciones de largo plazo); observando el desempeño conjunto de los ECM, normas de los coeficientes y sus respectivos errores estándar, la hipótesis de expectativas estáticas y racionales (hipótesis 3) es la más cercana a los valores reales. Para el corto plazo, la mayor precisión en cuanto a los coeficientes de la regresión de la tasa de cambio spot en función del premio forward y una constante es la combinación de expectativas, pero en los errores estándar tiene un mejor desempeño las expectativas estáticas. Combinando tanto el corto como el largo plazo (ecuación de corrección de errores), se halla que la hipótesis de expectativas estáticas es la que presenta mayor similitud con los datos reales, seguida de la combinación de expectativas.

Tabla 2: Error Cuadrático Medio (ECM) observado

Estadísticas	Hipótesis					
	1	2	3	4	5	6
Ecuación de cointegración: $s_{sem:t+1} = \alpha_0 + \alpha_1 f_{sem:t,t+1} + v_{t+1}$						
α_0	6.24E-04	1.36E-09**	2.78E-10*	8.74E-09	3.36E-04	7.67E-08
e.e.(α_0)	3.60E-07*	5.59E-05	2.39E-05	2.17E-05	8.16E-07**	4.20E-05
t(α_0)	5.83E+00	7.14E-01	2.55E+00	3.76E-01*	2.68E+00	5.76E-01**
α_1	9.44E-06	2.59E-09*	1.42E-08**	2.17E-06	5.83E-06	2.61E-06
e.e.(α_1)	5.96E-09*	9.65E-07	4.10E-07	3.78E-07	1.40E-08**	7.28E-07
t(α_1)	1.14E+03*	6.86E+04	2.42E+05	3.68E+04	2.20E+03*	5.73E+04
R ²	5.38E-09*	3.49E-06	4.72E-07	1.14E-06	2.69E-08**	2.25E-06
Ecuación en diferencias: $s_{sem:t+1} - s_{sem:t} = \beta_0 + \beta_1 (f_{sem:t,t+1} - s_{sem:t}) + v_{t+1}$						
β_0	7.85E-08	1.31E-08**	8.27E-09*	4.07E-05	1.37E-03	2.80E-06
e.e.(β_0)	1.46E-08**	2.35E-08	2.25E-08	2.87E-09*	1.36E-05	1.85E-08
t(β_0)	1.95E+00	1.70E+00**	5.61E-01*	1.08E+02	1.21E+02	1.04E+01
β_1	6.27E-07	1.02E-09**	3.82E-10*	3.73E-09	1.88E-05	2.71E-08
e.e.(β_1)	3.89E-03*	3.56E-02	3.54E-02**	3.77E-02	3.56E-02	3.73E-02
t(β_1)	1.20E-01*	6.88E+01	6.47E+01	1.44E+02	6.45E+01**	1.24E+02
R ²	2.02E-06*	2.22E-02	2.02E-02**	6.65E-02	2.10E-02	5.63E-02
Corrección de errores: $\Delta s_{sem:t+1} = \lambda_0 + \lambda_1 (s_{sem:t} - \hat{\alpha}_0 - \hat{\alpha}_1 f_{sem:t-1,t}) + \lambda_2 \Delta f_{sem:t,t+1} + \lambda_3 \Delta f_{sem:t-1,t} + \lambda_4 \Delta s_{sem:t} + \xi_{t+1}$						
λ_0	3.72E-08**	1.24E-07	9.18E-08	1.98E-07	6.28E-09*	4.26E-08
e.e.(λ_0)	4.81E-09*	1.49E-08	1.20E-08**	2.21E-08	1.52E-08	1.72E-08
t(λ_0)	4.10E-01**	1.73E+00	1.23E+00	3.11E+00	3.73E-01*	9.76E-01
λ_1	1.44E-04*	2.79E-03	4.17E-04	2.80E-04**	3.89E-04	6.00E-04
e.e.(λ_1)	6.12E-03*	2.26E-02	1.93E-02**	2.65E-02	2.36E-02	2.52E-02
t(λ_1)	3.78E-01*	2.29E+01	6.84E+00**	4.14E+01	1.81E+01	3.10E+01
λ_2	5.77E-04	1.64E-03	4.85E-04	1.39E-04	1.38E-05*	2.06E-05**
e.e.(λ_2)	2.09E-02*	3.95E-02	3.63E-02**	4.06E-02	3.89E-02	3.98E-02
t(λ_2)	1.94E+00*	5.56E+01	3.02E+01**	1.19E+02	8.44E+01	1.02E+02
λ_3	1.21E-04*	7.59E-03	1.58E-03**	6.29E-03	1.63E-03	4.86E-03
e.e.(λ_3)	8.43E-05*	9.61E-04	5.79E-04**	1.08E-03	8.08E-04	9.52E-04
t(λ_3)	3.68E-01	5.14E+00	3.34E-02**	3.57E+00	2.86E-03*	1.75E+00
λ_4	1.23E-03	3.86E-03	3.02E-04	4.78E-04	2.08E-04**	1.86E-05*
e.e.(λ_4)	1.83E-02*	3.40E-02	3.12E-02**	3.47E-02	3.39E-02	3.43E-02
t(λ_4)	3.19E+00*	2.91E+01	1.29E+01**	1.40E+01	1.85E+01	1.60E+01
R ²	1.71E-04*	1.27E-02	4.59E-03**	4.68E-02	2.81E-02	3.85E-02

* Menor ECM

** Segundo menor ECM

Fuente: Cálculos de los autores

COMENTARIOS FINALES

El análisis de las expectativas y condiciones de equilibrio para el mercado cambiario colombiano por medio de simulaciones de Monte-Carlo, indica que en conjunto los agentes tienden a poseer expectativas tanto estáticas como racionales. En cuanto a la condición de equilibrio, los sesgos en el pronóstico provocados por premios al riesgo y costos de transacción no son relevantes.

Los resultados obtenidos sugieren que para el caso de horizontes de decisión semanales los agentes no necesitan una gran cantidad de información para formar sus expectativas acerca de la tasa de cambio spot futura y son neutrales al riesgo, lo cual puede ser consecuencia de la poca dinámica del mercado cambiario colombiano y al limitado número de agentes que participan en éste.

BIBLIOGRAFÍA

Aggarwal, R., et al. (1995). Are survey forecasts of macroeconomics rational?. *The Journal of Business*, 68 (1), 99-119.

Baillie, R., et al. (1983). Testing rational expectations and efficiency in the foreign exchange market. *Econometrica*, 51(3), 553-564.

Barnhart, S., & Szakmary, A. (1991). Testing the Unbiased Forward Rate Hypothesis: Evidence on Unit Roots, Cointegration, and Sthocastic Coefficients. *The Journal of Finance and Quantitative Analysis*, 26 (2), 245-267.

Duarte, M., & Stockman, A. (2005). Rational speculation and exchange rates. *Journal of Monetary Economics*, 52 (1), 3-29.

Echols, M., & Elliott, J. (1976). Rational expectations in a disequilibrium model of the term structure. *The American Economic Review*, 76 (1), 28-44.

Hsieh, D. (1982). Test of Rational Expectations and No Risk Premium in Forward Exchange Markets. *NBER Working Paper*, 843.

Obstfeld, M. (2005). Comment on: "Rational speculation and exchange rates". *Journal of Monetary Economics*, 52 (1), 31-33.

Radalj, K. (2002). Risk Premiums and the Forward Rate Anomaly: A Survey. En Rizzoli, A.E. & Jakeman, A.J. (Eds.), *Integrated Assessment and Decision Support, Proceedings of the First Biennial Meeting of the International Environmental Modelling and Software Society*, Vol. 2 (p. 334- 339). iEMSs.

Siegel, J. (1972). Risk, Interest Rates and the Forward Exchange, *The Quarterly Journal of Economics*, 86 (2), 303-309.

Zietz, J. (1995). Some evidence on the efficiency of the forward market for foreign exchange from Monte-Carlo experiments. *The Economic Journal*, 105 (433), 1471-1487.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Lisette Hernández Fernández, Universidad del Zulia

Jenny Romero Borré, Universidad del Zulia

Neida Bracho Rincón, Universidad del Zulia

ABSTRACT

El presente artículo tiene como objetivo desarrollar los lineamientos para el diseño de un sistema de información de apoyo a la gerencia del conocimiento en la empresa familiar, más aun cuando en la actualidad el conocimiento es reconocido como factor crítico del éxito en las organizaciones; por tanto, mediante el uso de las tecnologías de información las empresas podrán disponer del conocimiento tácito, así como del explícito, generando una “espiral del conocimiento” (Nonaka, Takeuchi y Unemoto, 1996) que contribuya al fortalecimiento de su proceso productivo, otorgándole ventajas competitivas que garanticen su permanencia y sustentabilidad en el tiempo. Asimismo, el disponer las empresas familiares de un sistema de información que permita el libre flujo de información clave en la organización contribuirá a la adopción de un proceso de toma de decisiones basado más en la racionalidad, que en la afectividad y/o emocionalidad.

1.- INTRODUCCIÓN

Las tendencias y los eventos de la sociedad actual y del mundo en general se han ido produciendo a una gran velocidad, entre ellos el proceso de transformación económica ha sido trascendental, vivimos en una nueva economía caracterizada por: la globalización, donde los límites del mercado coinciden con las fronteras de nuestro planeta; los avances tecnológicos, conformados por nuevas tecnologías de comunicaciones en el mundo de los negocios (negocios virtuales y e-commerce) vs. las economías de escala; aparición de nuevos competidores; el poder del cliente; diversidad de proveedores y políticas públicas implantadas; afectando esto la organización de los mercados y la forma de actuar de los agentes.

Ante esta realidad, el éxito de una organización depende de lo atinado de sus interpretaciones y supuestos sobre su ambiente externo y su propia realidad interna, para lo cual necesitan de sistemas de información (SI) que se constituyan en su sistema nervioso digital y les permita a los gerentes y accionistas tomar decisiones acertadas.

Por tanto, las unidades económicas deben configurarse como “organizaciones basadas en la información”, donde los niveles gerenciales puedan ser sustituidos por una mejor información, el flujo de información sea el apropiado para la toma de decisiones, se estructure alrededor de los procesos, y los sistemas de información sean independientes de la estructura organizacional (sustituyendo jerarquía organizacional por tecnología de información).

Tal y como es afirmado por Drucker (1995): “la revolución de la información esta transformando la naturaleza de las organizaciones y la forma de hacer negocios”.

Todas las empresas perciben beneficios con el uso de las Tecnologías de la Información (TI) y los beneficios comprobados surgen de un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa. Es precisamente en este punto donde destaca con una importancia superlativa el conocimiento, el cual

depende en gran medida del manejo de la información y este es fácilmente accesible con las tecnologías de información.

El conocimiento es poder y el poder proviene de transmitir la información para hacer la organización inteligente. En este sentido, la gerencia del conocimiento es la habilidad de un ejecutivo en liderar especialistas y no especialistas y sintetizar las diferentes áreas de conocimiento de la empresa, para hacer productiva a la organización. En resumen, es hacer participar a todos, porque todos tienen algo que aportar.

Bajo este enfoque el conocimiento se ha convertido en un recurso fundamental para el desarrollo de una organización y de un país, y como recurso clave es distinto a cualquiera de los recursos tradicionales: es transnacional y portátil, es cambiante, es una ventaja competitiva, que constantemente es desafiado por los competidores, y su adquisición es continua, por eso depende del aprendizaje.

En este momento el factor de producción crítico que permitirá a las distintas organizaciones alcanzar sus objetivos es aquello que girará en torno a la capacidad de esas organizaciones para captar, asimilar y distribuir el conocimiento que reside no sólo en la organización, sino fundamentalmente en las personas que la integran. Con ese conocimiento se genera una nueva manera de producir, de organizar, de atender las crecientes y complejas necesidades de la humanidad.

Es desde esta perspectiva donde el factor humano adquiere una dimensión estratégica, por tener éste la capacidad de crear e innovar, y cuando se le prepara y capacita desarrolla sus competencias para enfrentar las exigencias que el entorno organizacional plantea.

Dicha situación ha originado en el seno de las organizaciones en general la necesidad imperante de capacitar al recurso humano que en ésta labora; y en la empresa familiar surge con un matiz más acentuado dado la racionalidad afectiva con que ellas operan, con mucha frecuencia, la toma de decisiones en la empresa posee una alta carga de emotividad, lo que las diferencia de las empresas no familiares.

Si la empresa familiar desea sobrevivir a las turbulencias de la competencia, y lograr su permanencia en el tiempo, tendrá que dedicarse, por una parte, a la formación progresiva y continua de su recurso humano, particularmente a los miembros de la familia, adquiriendo de esta forma el conocimiento teórico, destrezas y habilidades para desarrollarse como empleados, técnicos, administradores-gerentes o directivos de la misma; y por la otra adaptar su infraestructura administrativa y productiva con las mejores y más recientes tecnologías presentes en el mercado.

De esta manera la empresa familiar podrá constituirse en una unidad con fortalezas para librar la batalla competitiva en el entorno empresarial. De allí la importancia de proponer lineamientos para el diseño de un sistema de información de apoyo a la gerencia del conocimiento en las empresas familiares, permitiéndole a este particular tipo de instituciones reorganizar sus estructuras, tratar la información como un recurso en todos los niveles organizativos, facilitando el acceso a todos los que la necesiten, desarrollar y fortalecer las estructuras matriciales y las organizaciones en red, y utilizar la información y el conocimiento en el diseño de servicios y productos para obtener ventajas competitivas.

2.- BASES TEORICAS

2.1. Gestión de la Información y Sistemas de Información

La información empieza a considerarse como una reserva de conocimientos disponibles sin limitaciones en su uso, gracias al aporte de las nuevas tecnologías que hacen que cada día sea más

accesible al usuario. En la actualidad, la información empieza a considerarse como un recurso económico, debido a que una vez procesada y utilizada racionalmente, adquiere ese valor. Extraer el valor de la información es un gran reto que empiezan a adoptar las organizaciones que buscan la competitividad y el liderazgo en su campo.

Este nuevo paradigma implica el desarrollo de un proceso de modernización del área de la información que requiere de la introducción de nuevas tecnologías de punta.

Desde esta perspectiva la gestión de información surge como un nuevo concepto dentro del campo de la ciencia de la información, orientado al manejo de la inteligencia corporativa de una organización, que permite la estructuración interna de las organizaciones y les permite reaccionar ante los cambios de su entorno apoyándose en el uso de la información y de los recursos de información disponibles.

Su objetivo es el de incrementar los niveles de eficiencia y efectividad dentro de una organización. Este proceso se conduce a través de la integración adecuada de los recursos humanos, las políticas, las actividades y procedimientos, el hardware, el software y los datos. En otras palabras, a través de un Sistema de Información (SI).

Un SI realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información (Peralta, s/a):

- Entrada de información: Es el proceso mediante el cual el SI toma los datos que requiere para procesar la información. Las entradas pueden ser manuales o automáticas. Las manuales son aquellas que se proporcionan en forma directa por el usuario, mientras que las automáticas son datos o información que provienen o son tomados de otros sistemas o módulos.
- Almacenamiento de información: El almacenamiento es una de las actividades o capacidades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sección o proceso anterior.
- Procesamiento de información: Es la capacidad del SI para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados. Esta característica de los sistemas permite la transformación de datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones.
- Salida de información: La salida es la capacidad de un SI para sacar la información procesada o bien datos de entrada al exterior. Es importante aclarar que la salida de un SI puede constituir la entrada a otro SI o módulo. En este caso, también existe una interfase automática de salida.

De acuerdo a su uso los SI pueden ser de diferentes tipos: sistemas transaccionales, sistemas de apoyo a las decisiones, y sistemas estratégicos.

2.2. Conocimiento y Gerencia del Conocimiento

En el siglo XXI los negocios y los profesionales conviven en una época en la cual son absolutamente dependientes del conocimiento.

El conocimiento “es una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual, y perspicacia del experto conectados entre si que proveen un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Este es originado y aplicado en las mentes de los conocedores. En las organizaciones, el conocimiento comienza a ser frecuentemente incorporado no solo en documentos y

en sus depósitos, sino también en las rutinas organizaciones, procesos, prácticas y normas” (Davenport, T. H. y Prusak, L., 1998:5). El conocimiento tiene dos (2) dimensiones (cfr. Nonaka, 2000; Polanyi, 1975; Dewey, 1991. En Hernández, 2003):

1. **Explícito:** Es el conocimiento que los filósofos reconocieron como el "Saber Que" (Knowing That), también ha sido llamado conocimiento proposicional, objetivo, formal (teórico) y sistemático. Este tipo de conocimiento pone énfasis en la capacidad de estructurar la experiencia por medio de conceptos, causas, efectos, razones y, finalmente, en la prescripción de leyes científicas universales. Sus productos se definen normalmente como ideas o abstracciones. Este tipo de conocimiento no requiere de validación por medio de la experiencia personal. En otras palabras, el "saber que" es explícito porque los seres humanos pueden hablar acerca de él, poniendo en palabras las unidades de sentido que llegan a conocer o construir; v.g. especificaciones de producto, una fórmula científica o un programa de ordenador.

2. **Tácito:** Denominado por los filósofos "saber como" (Knowing How), también se le conoce como conocimiento procedimental, subjetivo (intuición), práctico o personal. Este tipo de conocimiento es asociado a formas específicas de competencias (performance). El "saber como" es el reconocerse poseedor de la habilidad de ejecutar una acción, consiste en conocimiento técnico, esa clase de capacidades y conocimientos informales y difíciles de concretar que se suelen englobar en el término (Know – How); v.g. un artesano después de muchos años de experiencia adquiere muchos conocimientos, pero es incapaz de articular los principios técnicos o científicos de lo que sabe.

Según Nonaka, Takeuchi y Unemoto (1996) la interacción entre el conocimiento tácito y explícito, a través de cuatro (4) procesos: socialización, externalización, internalización y combinación, genera una espiral del conocimiento vital para la permanencia de las organizaciones (Tabla No 1).

Dado la necesidad en las organizaciones de disponer del acervo de conocimientos (tácito y explícito, individual y colectivo) que en ella reside, emerge en el contexto de la Nueva Economía, de manera insoslayable la Gerencia del Conocimiento (GC).

Tabla No. 1: La Espiral del Conocimiento

	A TÁCITO	A EXPLÍCITO
DE TÁCITO	Socialización Interacción directa con el mundo exterior: compartir con otras personas, otras culturas. Conocimiento basado en la observación, la imitación y la práctica.	Externalización Diálogo: proceso de expresar y recibir algo (retroalimentación).
DE EXPLÍCITO	Internalización Interiorizarlo: ampliar, extender y modificar su propio conocimiento tácito.	Combinación Recopilan e integran partes separadas de conocimiento para establecer nuevo conocimiento; combinándolos.

Fuente: Nonaka, Takeuchi y Unemoto (1996).

La GC involucra dos aspectos relevantes: por una parte la idea de gerencia o gestión indica de algún modo, la organización, la planificación, la dirección y el control de procesos para conformar o disponer

de ciertos objetivos; y de otro lado, al hablar de conocimiento se pone de manifiesto que una organización, como cualquier ser humano, está sometida a una dinámica en la que del exterior y del interior mismo, capta o percibe información, la reconoce, la organiza, la almacena, la analiza, la evalúa y emite una respuesta al exterior, basada en dicha información y englobada en el total de información almacenada procurando un resultado.

Para el diseño de un sistema de GC se deben considerar las siguientes estaciones o pasos (García-Tapia, 2000):

1. Generación de conocimiento: en esta fase se crea o desarrolla el conocimiento necesario que hasta el momento no se tiene.
2. Captura / Adquisición: esta etapa consiste en la importación y la recolección de la información, para ello se pueden utilizar elementos típicamente humanos o automáticos como las bases de datos.
3. Organización: una vez que se tiene la información se debe proceder a filtrarla, reconocer lo que es importante y lo que no, se debe analizar y validar, también se pueden involucrar elementos humanos y automáticos.
4. Búsqueda / Utilización: una vez seleccionada, organizada, categorizada y relacionada la información, se debe poner a disposición de quienes la necesitan, un ejemplo típico es un buscador de internet o un filtro de una base de datos.
5. Publicación: Al estar tamizada la información resultará útil para aquellos que la requieren, por ello se publicará.
6. Distribución: quien la necesite, podrá acceder a la información publicada, que ya está convertida en material que al interactuar con la persona le permitirá crear conocimiento. Ahora, se iniciará un nuevo ciclo basado en un nuevo conocimiento que no se tiene pero que resulta necesario.

Al capturar, almacenar y emplear el conocimiento, en los procesos organizacionales se genera valor añadido a las organizaciones lo cual reduce el costo de aprendizaje. Los sistemas de gestión del conocimiento deben orientarse a minimizar la energía consumida y maximizar la energía producida para la adquisición y producción de nuevos conocimientos que a su vez agreguen valor a la organización.

2.3. Empresas Familiares

La empresa familiar se puede definir como aquella organización en donde la totalidad o la mayoría de las acciones están en manos de una familia o asociación de familias, y al mismo tiempo: 1) La dirección del negocio se otorga por “derecho de sangre” o por afinidad a un miembro de la familia, 2) Los miembros de la familia participan de un modo activo en la gestión de la empresa asumiendo puestos de diversa responsabilidad, y 3) Su funcionamiento operativo y estratégico está condicionado por los fines de la familia (Cabrera y García, 1998).

Para AMAT (1998) lo que es común a todas las empresas familiares es el involucramiento directo, generalmente en diferentes momentos en el tiempo, de familiares tanto en la dirección de la empresa, especialmente en la primera y segunda generación, como en su accionariado y en el consejo de administración. Esto implica tanto trabajar con familiares como ejercer simultáneamente varios roles (familiar, propietario y/o empleado/directivo) y depender económicamente de la familia. Lo que hace especialmente compleja a la empresa familiar.

Esta situación provoca no solo que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa sino que sean la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento, y la relación interpersonal de la familia lo que pueda llegar a ser lo predominante en la empresa. Además, el esfuerzo que realiza el fundador durante la creación y posterior desarrollo de la

empresa, así como la incorporación del resto de la familia en la continuidad de aquella dificulta hacer esta separación entre los dos ámbitos o instituciones.

La administración y toma de decisiones en la empresa familiar deberían ser racionales¹, sin embargo, su naturaleza las hace más vulnerables que las empresas no familiares al momento de tomar una decisión, donde adquiere una supremacía el elemento afectivo, y la decisión o medida adoptada esta basada en una racionalidad limitada² (Simon, 1957. En: Johansen, 2004).

3. LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE APOYO A LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

En la actualidad, las tecnologías de información han permitido el aprovechamiento de las ventajas competitivas otorgadas por la incorporación del conocimiento organizacional en el proceso productivo y gestión empresarial, más aún en este tipo de empresas que denominamos “empresas familiares”, cuyo funcionamiento y gerencia debe estar “profesionalizada”³ mitigando los excesos derivados de la carga emocional propia a su naturaleza.

Para la definición de los lineamientos orientadores de la GC en las empresas familiares, que a continuación se describen, se consideraron los aportes teóricos de Quintas, Lefrere y Jones (1997); Freynfeld (1984) y Strocchia (2001).

Propósito del sistema de GC: Formular una estrategia para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento en la empresa familiar, no solo del transcrito en correspondencia, manuales de normas, procedimientos y cargos, entre otros (Conocimiento Explicito); sino también aquel que se encuentra en la mente del recurso humano que labora en la organización, bien sea el derivado de su calificación y/o profesionalización (Conocimiento Explicito) como el de la experiencia en el desempeño de responsabilidades en la empresa (Conocimiento Tácito). Propiciándose la generación de la “espiral del Conocimiento” (Nonaka, Takeuchi y Unemoto, 1996) (Ver tabla No. 1).

Justificación y/o beneficio del sistema de GC: El entorno de conocimiento descrito permitirá tener un flujo de conocimiento relativo a la operación de la organización, disponible para todo el personal que labore en ésta, sin discriminación entre empleados familiares y no familiares a la línea genealógica del fundador; brindándose de este modo, por una parte, igualdad de oportunidades en termino del crecimiento profesional del empleado, y por la otra, el aprovechamiento de las ventajas competitivas derivadas de una gestión profesionalizada que se traduce en la construcción de una empresa apta para competir en un mercado globalizado.

Sistema de Información para la Gerencia del Conocimiento (SIGC):

Los lineamientos para el diseño del SIGC para la empresa familiar consideran los siguientes aspectos:

- Políticas y normas que institucionalicen los procedimientos necesarios para el sistema de GC:
 - Estandarización de procesos
 - Normas de documentación de los resultados.
 - Esquemas de recompensa o reconocimiento y de sanciones, de acuerdo con el desempeño frente al uso de la información y el conocimiento: Una institución comenzará a sentir que está administrando su conocimiento cuando a todo nivel en la organización se llegue a un consenso en cuanto a la necesidad de documentar y compartir el conocimiento individual. Al llegar a este estado los empleados sentirán como su responsabilidad el compartir con otros colegas lo que saben y utilizarán lo que otros han aprendido. La institución entrará entonces en un "círculo virtuoso" en el que los buenos resultados de la práctica estimularán a todos a utilizarla y mejorarla.

▪ Actividades del sistema de GC:

- Divulgación del conocimiento (por ejemplo, lecciones aprendidas, mejores prácticas, etc.) para que todos los miembros de la organización puedan utilizar el conocimiento en el contexto de sus actividades diarias.
- Asegurarse que el conocimiento está disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones.
- Asegurarse que el conocimiento está disponible donde lo necesitan los procesos del negocio.
- Facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo, actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos etc.)
- Apoyar la adquisición de conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.
- Asegurarse que el nuevo conocimiento está disponible para aquellas personas en la organización que realizan actividades basadas en ese nuevo conocimiento (por ejemplo, distribución de las lecciones aprendidas).
- Asegurarse que toda persona en la organización sabe dónde se encuentra disponible el conocimiento en la empresa.

• Procesos del sistema de GC:

- Producción de información: El tratamiento de textos es la herramienta fundamental para la creación de información y el elemento principal de generación de conocimiento, llegando algunos a incluir presentaciones altamente sofisticadas. A su lado coexiste una amplia gama de herramientas de producción de información: software de autoedición, los navegadores de Internet, las hojas electrónicas o los sistemas de gestión de bases de datos, etc. Puestas todas estas herramientas al servicio del trabajador del conocimiento, generan nuevas salidas electrónicas de información que en forma aislada o conjunta con otros segmentos de información conforman un complejo producto basado en el conocimiento.
- Acceso y distribución de la información: La información externa e interna existe, por lo que la actuación se centra tanto en la forma de acceder a ella como en la manera de distribuirla. Uno de los aspectos más importantes relativos al acceso a la información es su formato, lo que produce la necesidad de compatibilizar distintos tipos de plataformas, de sistemas operativos, de gestores de bases de datos y de protocolos de comunicaciones. Para ello se dispone de un considerable conjunto de soluciones que permiten organizar recursos para la distribución y debate de la información.
- Entornos «push»: Creación de información en bloques, clasificando, midiendo y filtrando inmensas cantidades de información. Constan de un sistema de indexación de información, que facilita la rápida búsqueda y recuperación a un amplio número de usuarios. Los últimos desarrollos acomodan las preferencias búsquedas a las necesidades de los trabajadores, utilizando agentes inteligentes de búsqueda del conocimiento, diseñados para actuar en nombre de un usuario en la búsqueda: qué han de buscar, dónde y cuándo buscarla, cuándo entregar los resultados de la búsqueda y en qué formato y estructura presentarlos, acercando la información directamente a los usuarios cuando éstos la necesitan, más que cuando de forma activa quieran buscarla.
- El mapa de la información: Define los canales disponibles para su utilización por usuarios individuales o por toda la organización. Se configura como un esquema general que describe los mecanismos disponibles para el proceso de la información y para la formulación del conocimiento. Para que un sistema de estas características sea eficaz para el usuario, ha de ser fácilmente accesible, flexible e intuitivo. El mapa de información asegura que todos los usuarios conozcan lo que tienen a su disposición; contribuyendo a mejorar la agilidad en la comunicación interna en el seno de la organización o la facilidad para la toma de decisiones.
- Los metadatos: Constituyen un conjunto de datos que facilitan la definición, clasificación y localización de la información. En esencia, estas funciones responden a cuestiones del tipo: “quién está haciendo qué con qué”. Los metadatos facilitan información interna de los usuarios, el tipo de

información a la que acceden más comúnmente, dónde y qué colecciones de datos están siendo frecuentados.

- Responsables del sistema de GC:

La responsabilidad por la aplicación de las políticas y normas deberá estar en cabeza de los administradores de línea, mientras que los procesos del sistema deberán asignarse a una unidad de alcance corporativo especializada en el tema, tal como ocurre en el caso de la administración de otros recursos (finanzas, personal, etc.).

4. NOTAS

¹ Cuando un gerente o administrador se enfrenta a una toma de decisión, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, cuando aplica estas técnicas para encontrar soluciones razonables se dice que se trata de una toma de decisión basada en la racionalidad.

² También denominada “racionalidad circunscrita” o “satisfacción suficiente”: cuando se escoge un curso de acción que sea satisfactorio o lo bastante bueno dadas las circunstancias (falta de información, de tiempo, o de la capacidad para analizar alternativas a la luz de las metas buscadas, metas confusas).

³ Una empresa profesionalizada es aquella que reúne las siguientes características: mayor descentralización de las decisiones, la formalización de sus sistemas de dirección y gestión (la puesta en marcha de tecnologías de información y comunicación), y la progresiva profesionalización de sus cuadros intermedios y de la gestión, además de la creación de instrumentos organizativos que favorezcan la institucionalización del cambio permanente y de la mejora continua (Amat, 1998).

5. REFERENCIAS CITADAS

Amat, Joan. (1998). La continuidad de la empresa familiar. Ediciones Gestión 2000, S.A. España.

Cabrera, M. y García, J. (1998). Cambios en la cultura y estructura de las empresas frente a las tecnologías de la información empírica.

Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998). Working knowledge: how organizations manage what they know. Harvard Business School Press. Boston, MA.

Dewey, John. (1991). How they think. Prometheus Books. Buffalo.

Druker, P. (1995). The information executives truly need. Harvard Business Review. January – February.

Freyntfeld, W.A. (1984). Decision Support Systems. Ed. N.

García-Tapial, Joaquín. (2000). La importancia estratégica de la gestión del conocimiento. Diario de Sevilla. 4 de junio.

Hernández, Lissette. (2003). “Conocimiento, cambio y transformación organizacional”. OMNIA. Revista Interdisciplinaria de la División de Estudios para Graduados de la Facultad de

Humanidades y Educación. Año 9. No. 1. p. 35 – 49. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

Johansen, Oscar. (2004). La anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales. Editorial Limusa, S.A. México, D. F.

Nonaka, Ikuyiro. (2000). “La empresa creadora de conocimiento”. En Gestión del conocimiento. Harvard Business Review. Ediciones Deusto S.A. España.

Nonaka, I; Takeuchi, H y Unemoto, K. (1996). “A theory of organizational knowledge creation”. International Journal of Technology Management. Special Issue on unlearning and learning for technological innovation. 11(8). p. 833-845.

Peralta, Manuel (s/a). Sistemas de Información.
<http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml>. (18-10- 05)

Polanyi, Michael. (1975). Meaning. The University of Chicago Press. Chicago.

Quintas, Paul; Lefrere, Paul; Jones, Geoff. (1997). “Knowledge Management: a Strategic Agenda”. Long Range Planning. Vol. 30. No. 3. p. 385 – 391. Elsevier Science Ltd.

Strocchia, Marisela. (2001). MCTC: Metodología para la Captura y Transferencia de Conocimiento. En: [http://www.gestion del conocimiento.com](http://www.gestion-del-conocimiento.com) (24 – 10 -05).

EL FINANCIAMIENTO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES EN VENEZUELA

Jenny Romero, Universidad del Zulia
Lisette Hernández, Universidad del Zulia
Neida Bracho, Universidad del Zulia

ABSTRACT

La internacionalización empresarial es un fenómeno que se acentúa cada vez más, ello debido al desarrollo de una serie de eventos que han potenciado tal proceso, como el avance de la tecnología y la modernización de los medios de transporte. Es de hacer notar, que existe un consenso entre los expertos en darle un carácter relevante a la actividad exportadora dentro del conjunto de actividades que comprende la internacionalización, ya que la misma permite motorizar el desarrollo económico y social de una nación al promover el crecimiento del producto y el empleo. Atendiendo a esta importancia la presente investigación tiene como objetivo analizar las fuentes de financiamiento de las exportaciones no tradicionales venezolanas. Ello con la finalidad de proponer alternativas financieras que permitan el fortalecimiento de estas unidades económicas. La metodología a seguir está basada en un diseño de investigación no experimental, de tipo descriptivo y de campo, utilizando como técnicas de recolección de información el cuestionario. Entre los resultados destacan: las dificultades financieras derivadas de darle prioridad al reparto de dividendos más que a la expansión requerida por dicho proceso, poca disposición de acceder a las fuentes externas de financiamiento dado a que compromete el control familiar de la empresa.

INTRODUCCIÓN

La empresa familiar es un tema de reciente aparición en el escenario de los estudios gerenciales, su noción comprende dos ámbitos de naturaleza distinta, la empresa y la familia, cuyas interacciones ejercen influencia en la gestión de la empresa, que la convierten en unidades económicas potencialmente conflictivas, ya que la familia involucra un sistema basado en las emociones y la empresa lo respalda en la racionalidad del mercado. Es por ello, que muchos autores coinciden en definirla como aquella empresa cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia, que tienen la intención de que las relaciones intraorganizacionales de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y en donde se ha producido, se está produciendo o se prevé en el futuro una transferencia de la misma a un miembro de la siguiente generación de esa familia (Cabrera y García, 1999).

Las empresas familiares constituyen gran parte del tejido empresarial de la economía mundial, pues su estructura oscila entre el 70% y el 90% del total de un país. Las mismas hacen importantes contribuciones en términos de producto, empleo e ingreso que las convierte en elemento fundamental para alcanzar el desarrollo económico y social de una nación (Amat; 2000). No obstante, ellas se enfrentan a un escenario económico caracterizado cada vez más por el fenómeno de la globalización, el cual deben afrontar a través del diseño de estrategias de internacionalización, cuyo objetivo consiste en trasladar las ventajas de productividad que se han generado en una geografía a otras. Dentro de las estrategias de internacionalización destaca la promoción de exportaciones, como elemento esencial para incrementar la competitividad del parque empresarial local y elevar la fuente de divisas, ingreso y empleo del país; conduciendo su impulso hacia el incremento del nivel de vida de los ciudadanos.

Bajo este contexto, las empresas familiares en la sociedad actual deben enfrentar innumerables desafíos, para lo cual necesitan contar con mecanismos de financiamiento eficientes que les permitan optimizar procesos, desarrollar tecnologías, mejorar las estrategias de mercadeo y posicionamiento, entre otros aspectos. Ello es una tarea difícil de alcanzar, pues por un lado, cuentan con limitados recursos financieros para hacer frente a los requerimientos de una política de crecimiento internacional, como la que demanda la exportación de bienes y servicios, y por el otro, evidencian una conducta de resistencia a abrir el capital de la empresa a socios ajenos a la familia que podrían aportar los fondos necesarios para dicha expansión, situación que constituye un freno al crecimiento de la actividad internacional.

Considerando la problemática anteriormente planteada, y partiendo del hecho de que la misma exige un estudio profundo, el presente trabajo tiene como objetivo analizar las fuentes de financiamiento utilizadas por las empresas familiares exportadoras, ello con la intención de identificar las opciones de carácter público y privado, de corto y largo plazo con las que cuentan dichas empresas, así como determinar los obstáculos presentes en el ámbito venezolano al acceso de estos recursos. Desde este punto de vista, la discusión en torno al financiamiento a la internacionalización de la empresa familiar venezolana se considera pertinente ya que éste puede erigirse en un obstáculo o convertirse en un factor impulsador de tal proceso. Esto último pudiera traducirse en una especie de motor que acelere la competitividad y rentabilidad para dichas empresas.

PANORAMA GENERAL DEL FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR.

En el ámbito latinoamericano se ha venido observando en los últimos años una preocupación por el abordaje de los problemas de la empresa familiar. Concretamente en Venezuela los antecedentes sobre esta área de investigación son prácticamente inexistentes. No obstante, se cuenta con un cúmulo de información vinculada de forma indirecta a la empresa familiar como los estudios sobre las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Es de hacer notar, que más del 90% del tejido empresarial venezolano corresponde al campo de las PYMES (Romero y otros, 1999). En este sentido, los estudios imperantes responden al importante papel que estas organizaciones juegan en la estabilidad y el crecimiento económico - social de los países en desarrollo.

Por otra parte, muchos esfuerzos académicos se han dirigido a la caracterización de estas empresas, apuntando como rasgo distintivo la propiedad de los medios de producción y la dirección de las mismas en manos de un grupo de personas cuya relación es de familia. De ello se desprende el carácter familiar de las PYMES en Venezuela, las cuales han sido identificadas con esta condición, pero no abordadas bajo la misma, por lo que existe un vacío teórico y empírico al respecto. Sin embargo, la mayor parte de los estudios existentes de dichas empresas se enfocan en subrayar la problemática que frena su desarrollo, entre las cuales destacan: la inexistencia de políticas efectivas que estimulen su crecimiento en el ámbito tecnológico y financiero, bajos niveles de capacitación en el personal directivo y operativo, limitaciones en el acceso de recursos informativos, así como la débil competitividad puesta de manifiesto en el mercado internacional.

Con relación a este último aspecto, es decir, la internacionalización de los negocios venezolanos, según destaca García (2001) se ha venido evidenciando ciertas dificultades que frenan su expansión, ello debido a la incertidumbre reinante desde la década pasada en la esfera política y económica, producto de la indefinición de reglas claras del juego económico, que han afectado el desempeño competitivo de las empresas.

El panorama anteriormente esbozado contrasta con la situación observada a nivel internacional, pues la dinámica actual se ha inclinado por promover entre los distintos gobiernos la aplicación de

políticas que tienen como finalidad el aumento de los flujos de comercio, así como también el desarrollo de prácticas de desregulación de mercados y la formulación de acuerdos entre países. Es de hacer notar, que existe un consenso entre los expertos en darle un carácter relevante a la actividad exportadora dentro del conjunto de actividades que comprende la internacionalización, ya que la misma permite motorizar el desarrollo económico y social de una nación al promover el crecimiento del producto y el empleo, además de incrementar la entrada de divisas como lo indica la experiencia asiática, que ha promovido su expansión con base a la internacionalización de sus empresas.

Pese a la importancia otorgada a la promoción de exportaciones, estudios como los realizados por Monitor Company (1997), señalan que las empresas venezolanas no cuentan con suficiente experiencia exportadora; debido a que el auge experimentado en la actividad petrolera en épocas pasadas, permitió aumentar el poder adquisitivo de la población, y estos recursos fueron canalizados en el mercado interno gracias a excesivos controles y a la instrumentación de políticas proteccionistas por parte del Estado. De esta manera, la mayoría de las empresas venezolanas se conformaron con operar en el mercado interno, desdeñando la actividad exportadora por considerarla complicada e innecesaria dada la amplitud del mercado nacional.

En la actualidad la crisis económica por la que atraviesa el país desde hace varias décadas ha reducido el poder adquisitivo de los venezolanos, situación que ha configurado un estrangulamiento del mercado interno. Este escenario se agrava aún más a partir de 1989 cuando entra en vigencia la política de Apertura Comercial, que deja en evidencia la baja productividad y la débil competitividad del empresariado nacional y que lo obliga irremediablemente, dado lo estrecho del mercado doméstico, a operar en el ámbito internacional.

Ante este escenario el gobierno nacional ha propiciado la integración a través de la firma de diversos acuerdos económicos con el fin de facilitar el desarrollo y competitividad de las empresas venezolanas, pero estos convenios han tenido un impacto limitado sobre la realidad del país, pues la aplicación de ciertas políticas más que beneficiar al sector empresarial exportador ha frenado su inserción en el mercado internacional. Entre los aspectos restrictivos se destaca la política cambiaria, en la cual se adoptó un tipo de cambio fijo a partir de 2003, manejado por la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI), el cual exige una serie de trámites de tipo jurídico - económico que dificultan el cumplimiento por parte de las empresas, afectando la adquisición de materia prima importada y la actualización tecnológica necesaria para hacerlas competitivas en el mercado externo. Asimismo, estas políticas vienen acompañadas de ciertos incentivos fiscales y aduaneros como: el reintegro de los impuestos de importación (Draw Back), la admisión temporal para el perfeccionamiento activo (ATPA), certificados especiales de reintegro tributario (CERT) y los bonos de exportación otorgados por el Estado, lo cuales no son entregados en los tiempos previstos o los requisitos exigidos hacen que las empresas no califiquen para su obtención.

Según las estimaciones que maneja la Asociación Venezolana de Exportadores (AVEX) (2003), la deuda es de 300 millardos de bolívares por concepto de reintegros de Impuestos al Valor Agregado (I.V.A.) y de 150 millardos de bolívares por concepto de Draw Back (certificados de reintegros tributarios), este lento proceso administrativo desmotiva a las empresas a seguir colocando su producto en el mercado internacional, con lo cual se pierde todo el esfuerzo estatal (Toyo, 2005).

Lo anteriormente expresado, explica en cierta medida la situación actual por la que atraviesan las exportaciones no petroleras correspondientes al sector público y privado venezolano, cuyo monto en términos relativos ha venido disminuyendo, pues en el primer semestre de 2005 se ubican en el orden del 14.74% del total, versus un 17,62% en el 2004, 18,92% para el 2003 y 31, 22% en el año 1998 (Aristimuño y asociados, 2006). Estos porcentajes denotan gran preocupación, dado que el país ha venido acentuando la dependencia del petróleo, afianzado su carácter monoexportador, en detrimento del sector exportador no tradicional.

Evidentemente, las empresas venezolanas enfrentan grandes dificultades para exportar, cuestión que en gran medida está asociada a la escasez de recursos financieros y técnicos. Por tanto, se hace necesario una política de financiamiento que facilite la posibilidad de acceder favorablemente a programas de refinanciamiento de deudas por créditos contraídos con instituciones financieras públicas y privadas, que podrían de alguna manera ser un estímulo para la reactivación de las mismas.

No obstante, este planteamiento podría no encontrar respaldo en cierto sector de empresas familiares, pues el predominio de la esfera familiar sobre las decisiones empresariales resulta altamente riesgoso, generando obstáculos, entre los que destacan: dificultades financieras derivadas de darle prioridad al reparto de dividendos más que a la expansión requerida por un proceso de internacionalización, y poca disposición de acceder a las fuentes externas de financiamiento, debido a que compromete el control familiar de la empresa, limitando así las posibilidades de ampliar el capital social, con lo que se condicionan las estrategias de crecimiento (Cañas y otros, 2000).

Este modelo de gestión puede comprometer seriamente la continuidad del negocio, al disminuir su capacidad competitiva, tal como lo sugiere Amat (2000), el cual afirma que en escenarios fuertemente competitivos, deben privar las decisiones empresariales sobre los criterios familiares.

La situación planteada presenta un cuadro poco motivador para las empresas familiares exportadoras de productos no tradicionales, principalmente en lo atinente a las fuentes de financiamiento de las operaciones propias del comercio internacional, lo cual conforma un fuerte escollo a superar en el futuro, lo que hace necesario el desarrollo de investigaciones en esta área de estudio.

METODOLOGÍA

La metodología empleada se basó en un diseño de investigación no experimental, de tipo descriptivo - transversal. La técnica utilizada para la recolección de la información, fue el cuestionario y la observación directa del investigador. Las características definitorias de la población objeto de estudio lo constituyeron básicamente dos criterios: En primer lugar, se consideraron las empresas que han realizado o estén llevando a cabo procesos de exportación; en segundo lugar, la propiedad de la misma está en manos de uno o más grupos familiares. Por otra parte, se hizo necesario la selección de sectores de actividad económica con experiencia exportadores, para ello se eligieron cuatro sectores: Camarones, confección, cueros y pieles y resinas plásticas. (Ver tabla No 1)

Tabla 1: Población objeto de estudio, sectores y número de empresas

SECTOR	NO EMPRESAS
Empresas familiares exportadoras del sector confección, que mantienen actividades comerciales importantes en Venezuela, resultado del censo realizado a todas las empresas del sector de acuerdo a información de Exportadores de Venezuela (AVEX), el Directorio de Exportadores del Banco de Comercio Exterior (BANCOEX), y Cámara Venezolana del Vestido (CAVEDIV)	10
Empresas familiares exportadoras inscritas en la Cámara Venezolana del Calzado y sus Componentes (CAVECAL)	10
Empresas familiares manufactureras exportadoras procesadoras de resinas plásticas ubicadas en el Estado Zulia, inscritos en la Asociación Venezolana de Plásticos.	9
Empresas camaroneras que exportan en el estado Zulia, que se encuentran inscritas en el Registro de Actividades Susceptibles de Degradar el Ambiente (RASDA) de la Dirección Estatal Ambiental Zulia del Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales	7
TOTAL EMPRESAS	36

Fuente: Programa de investigación: Financiamiento a las exportaciones no tradicionales en Venezuela: 2004 - 2005.

ANALISIS DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS

- Dentro de las características generales de las empresas encuestas se señala que la modalidad de internacionalización más utilizada constituye la exportación e importación de bienes y servicios. La mayoría se encuentra realizando actividades de exportación, no obstante, en los sectores de la confección y el calzado, un 50% de los empresarios encuestados manifestó no estar realizando tal actividad, dado la pérdida de condiciones de competitividad de estos rubros en el mercado internacional.
- El tamaño de las empresas familiares en un 64% se encuentra en el estrato de la pequeña y mediana empresa, ya que poseen un número de empleados que se ubica entre once y cien trabajadores.
- Existe un bajo nivel de utilización de los acuerdos de integración firmados por la República, pues el 44%, de las empresas no aprovecha los beneficios económicos que se derivan de éstos, pudiéndose inferir que existen fallas en la promoción y difusión de los mismos. sin embargo, se pudo determinar que dentro de las alternativas presentadas los más importantes lo constituyen: La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) con una participación del 20%, seguido de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) con un 17%, el Grupo de los Tres (G-3) con un 11% y finalmente, el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) con 8% del total. Además, los sectores de mayor participación en acuerdos y convenios de exportación son confección y calzado, los cuales presentan mayor tradición productiva en el país, por otra parte, la selección de estos acuerdos se enmarca en el área latinoamericana producto de la cercanía geográfica y similitud cultural de la región.

- En cuanto a la utilización de los incentivos tributarios diseñados por el Estado venezolano para promocionar las exportaciones, se observó que aproximadamente el 89% de los empresarios no hacen uso del Draw Back, ello debido al lento proceso administrativo que hace sean entregados con cierto retraso, aspecto que los desmotiva a seguir colocando su producto en el mercado internacional, con lo cual se pierde todo el esfuerzo del Estado. Es importante destacar, que sólo una minoría de los encuestados (11%) pertenecientes al sector calzado y en menor medida a la confección manifestó haber empleado este mecanismo. Similar comportamiento tienen los empresarios con respecto a la recuperación del crédito fiscal, en el cual se aprecia que sólo el 33% de los empresarios (sector calzado y confección) hacen uso de dicho incentivo, pues alrededor de un 67% contestaron que no lo utilizan. Dentro de las razones esbozadas por las empresas que no han aprovechado la recuperación del crédito fiscal está: desconocimiento de la existencia de este incentivo, la consideración de que el tiempo de recuperación de éste es muy tardío y falta de recursos económicos para constituir la garantía que se solicita. Ciertamente, constituir una garantía les representa una salida de dinero inmediata y lo que obtendrían al final del proceso es un certificado especial de reintegro tributario, el cual sólo podrá ser cedido o utilizado para el pago de: tributos nacionales, sanciones tributarias y costos procesales.
- En cuanto a las fuentes de financiamiento a corto plazo utilizadas por las empresas analizadas se pudo evidenciar que éstas realizan una combinación de los recursos privados de naturaleza propia y externos o provenientes de terceros. Es conveniente acotar, que la proporción de estas fuentes varía de acuerdo a los sectores investigados. En el caso de las empresas del calzado y camaroneras las cantidades son similares, prevaleciendo la fuente propia en un 70%, mientras que la externa se ubica en un 30%, comportamiento inverso registran los sectores vestuario y camaronero, pues predomina el empleo de la fuente externa (Ver tabla 2).

Tabla 2: Tipos de fuente de financiamiento, según sectores en cifras relativas

	SECTORES			
Tipos de fuentes de financiamiento	Confección	Calzado y sus componentes	Procesadoras de resinas plásticas	Empresas camaroneras
Propia	45%	70%	43%	70%
Externa	55%	30%	57%	30%
NS/NR	-	-	-	-
<i>TOTAL</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

Fuente: Programa de investigación: Financiamiento a las exportaciones no tradicionales en Venezuela: 2004 – 2005.

A largo plazo la tendencia a financiarse con fondos propios es de 60% en promedio, lo cual conlleva a deducir que es la fuente propia la más utilizada. Estas combinaciones expresan una dinámica típica de las empresas familiares, donde el financiamiento con fondos propios adquiere una gran relevancia, debido fundamentalmente a la creencia de que usando fondos externos se limita el control de la empresa en manos de la familia.

- La principal modalidad de financiamiento con fondos propios a corto plazo lo constituye la reinversión de utilidades, mientras que a largo plazo tienen preferencia por el aumento del capital, es decir, montos de dinero aportados por los accionistas que amplían el valor inicial del capital.

- Los entes de financiamiento privados a los que concurren mayoritariamente las empresas encuestadas son los de origen nacional, dado que más del 50% de las preferencias se dirigen hacia estos organismos, esto debido en parte a las relaciones comerciales habituales entre cliente – banco, por lo que consideran que el acceso, los requisitos para solicitar financiamiento y los tiempos de respuestas son adecuados, asimismo éstos ofrecen beneficios entre los que destacan: los montos o cantidades de dinero a financiar, tasas de interés, garantías y plazos de financiamiento brindados. Entre los instrumentos que se demandan a corto plazo, se mencionan las cartas de crédito y las líneas de crédito, mientras que a largo plazo los préstamos bancarios prevalecen como opción.
- Las entidades financieras públicas son demandadas en menor medida que las privadas, destacando que el 83% en promedio de las empresas (calzado, plástico y camaronero) afirmaron no acudir a ninguna de estas instituciones financieras. Comportamiento que quizás se explica debido a que perciben el proceso de financiamiento complicado y el tiempo de respuesta a las solicitudes muy lentas. Sin embargo, piensan que estas instituciones ofrecen aspectos beneficiosos tales como: los plazos de financiamiento de los préstamos y las tasas de interés.
- En relación a los obstáculos al proceso de exportación, la infraestructura aduanera del país resultó como uno de los aspectos a tener en cuenta, pues en promedio es considerada como adecuada en 58% y deficiente en 34%, respectivamente. No obstante, el problema más grave detectado es la lentitud administrativa que opera en las mismas, que hace perder la oportunidad de realizar negocios en condiciones competitivas, sumándole costos al proceso.

Por último, se señala como otro freno al proceso de exportación, el control cambiario decretado a inicios del año 2003 en Venezuela, producto del paro petrolero acaecido en el 2002, y que actualmente se mantiene. Bajo este escenario la mayoría de los empresarios (78%) manifestaron que el nivel de impacto de dicha medida fue alto, debido a que dependen de componentes importados además de verse obligados a cambiar sus ingresos en divisas por moneda nacional.

CONCLUSIÓN

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la presente investigación, se pudo concluir lo siguiente:

Las empresas familiares constituyen el pilar fundamental de la economía de muchos países; su desempeño se ha ido fortaleciendo con el paso de los años, hasta el punto de que existen empresas familiares altamente exitosas, con una larga data generacional. Sin embargo, la mayoría de éstas se conforma con operar en el mercado local, retrasando en la medida posible su participación en el mercado internacional. En parte, la explicación a dicha tardanza se debe al hecho de no contar con recursos suficientes (financieros, humanos, tecnológico, entre otros) para abordar el mercado internacional.

En la búsqueda de las fuentes de financiamiento para hacer frente al proceso de internacionalización, se ha identificado una conducta del empresario familiar, la cual está basada en un orden de preferencia establecido de acuerdo a los intereses familiares y empresariales, fijando como primera alternativa la autofinanciación y como segunda, la utilización de fuentes externas ajenas. Con relación a éstas últimas, se pudo evidenciar que para el caso de las empresas estudiadas se determinó que es la Banca Privada Nacional la opción más empleada por los diferentes sectores encuestados, mientras que las fuentes de naturaleza gubernamental presentan

una baja participación, derivada de la percepción que se tiene de la burocracia gubernamental es lenta, lo que da origen a una subutilización de los recursos del Estado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Amat, Joan. (2000). Continuidad en la empresa familiar.

Aristimuño Herrera y Asociados. (2006). “Exportaciones venezolanas concentran 85, 3% en un solo producto”. Publicación on line. Disponible en: www.cadenaglobal.com. Consultada: 24/ 01/ 2006.

Cabrera, María y García Juan (1999) La empresa familiar dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol 8 No 1.

Cañas, Lucas; Fuentes, Guadalupe; Sánchez, Sonia y Vallejo, Manuel. (2000). Elementos determinantes del proceso de internacionalización en la empresa familiar. I Congreso de Investigación sobre Empresa Familiar. Valencia, 28 y 29 de septiembre.

García, Josefina. (2001). “La internacionalización de la empresa venezolana en los noventa”. Debates IESA. No. 3. Vol. 4. Págs. 17 – 20.

Monitor Company. (1997). Creando ventajas competitivas del sector confección. Resumen ejecutivo. 25pp.

Rodner, James-Otis. (1997). Elementos de finanzas internacionales. Tercera edición. Caracas, Venezuela: Editorial Arte. 1277 pp. Romero, Jenny; Acosta, Ana; Morales, Mariher; Bohórquez, Elizabeth y García, Maruja. (1999). Cuadernos de investigación. Instituciones de investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia. Año 1. 105 pp.

Toyo A., José G. (2005). Mecanismos de financiamiento utilizados por las empresas familiares procesadoras de resinas plásticas para la exportación en la región zuliana. Trabajo especial de grado para optar al título de magíster en gerencia de empresas, mención financiera. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Maracaibo, Venezuela.

PERFIL DEL TRABAJADOR MULTIHABILIDOSO DE PRIMERA LÍNEA DE LAS PYMES

Freddy Pérez L., Universidad Nacional Experimental del Táchira.

ABSTRACT

La presente investigación se ubica dentro de las ciencias sociales, pues se trata del estudio de procesos internos del ser humano que se dan como producto de su aprendizaje e interacción con los grupos sociales en que se desenvuelve, razón por la cual se asume un modelo de investigación cualitativo. El problema de estudio surge de la inquietud del autor por comprender cómo se ha dado el proceso de desarrollo de multihabilidades en ciertos trabajadores de pequeñas y medianas empresas del Estado Táchira. Dadas las características del objeto de estudio de esta investigación, el autor ha seleccionado el método historias de vida por el cual pretende descubrir la estructura de interrelación entre los saberes, las características actitudinales y el contexto de trabajo en el que se ha desenvuelto el grupo de informantes seleccionado, identificados por el autor, como trabajadores multihabilidosos en puestos de primera línea. Se logró identificar factores relevantes para la formación de la multihabilidad durante la vida de los trabajadores seleccionados, entre ellos, la existencia de una formación cognitiva básica en el individuo, la orientación familiar hacia un proyecto de vida, en el que se da al trabajo una consideración de importancia, la experiencia laboral multireferencial y la oportunidad de formación en el trabajo.

INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado, la comunicación se ha desarrollado rápidamente gracias a los avances tecnológicos del sector, lo que ha permitido el incremento de las exigencias y demandas de los consumidores a nivel mundial sobre los productos y servicios que ofrecen las empresas, cambiando de gustos, modas, y necesidades de una manera rápida en el tiempo. Esto ha traído como consecuencia a las empresas, tanto grandes como pequeñas, la necesidad de innovar sus procesos y productos, además de flexibilizar su capacidad de adaptación a los cambios para asegurar su competitividad en los mercados.

Estas exigencias a las empresas obligan también a contar con personal con características diferentes; ya no basta el excelente dominio de un número limitado de destrezas o habilidades en una determinada tarea, serán necesarias nuevas capacidades que permitan al personal su movilidad entre procesos, su adaptación a nuevas tecnologías e incluso el desarrollo de procesos y productos a través de la mejora continua de los existentes, es lo que se llama aquí, personal multihabilidoso.

FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

La presente investigación se centró en la comprensión de los hechos y situaciones que se han dado en la vida de algunos trabajadores, que han generado un proceso interno y propio de desarrollo de habilidades diversas, manifestándose con su acción e interacción en grupos sociales, específicamente para este estudio, el desarrollo y desenvolvimiento de trabajadores multihabilidosos en sus ambientes de trabajo.

No se pretende con el estudio, lograr la transformación de la realidad estudiada, sino la obtención de conclusiones que sirvan de base a otras investigaciones; por lo que se considera según el

propósito, como un estudio teórico de tipo comprensivo, que fue abordado por el enfoque cualitativo de investigación, aún cuando dada la pertinencia de los hallazgos pueden derivarse algunas acciones con visión socio educativa para el desarrollo de la multihabilidad, no sólo para el personal de las pequeñas y medianas empresas, sino para todos los individuos en general. El diseño es de campo, porque se trabajó con relatos, tanto de los trabajadores seleccionados, como de otros trabajadores de referencia, tales como compañeros de trabajo y supervisores o dueños de las empresas cuyos datos e informaciones ayudaron al autor a conocer, integrar y comprender el proceso de desarrollo de las multihabilidades en el trabajo.

Informantes y Escenarios de la Investigación

Los informantes, como se dijo anteriormente, fueron trabajadores considerados como multihabilidosos en el trabajo, que se encuentran laborando en los niveles operativos, de primera línea, o incluso como personal supervisorio de línea, de la pequeña y mediana empresa del Estado Táchira. Para determinar su número se siguió como guía la estrategia de muestreo teórico de Glaser y Straus, (citados por Taylor y Bogdan 1994), en la que se sugiere darle más importancia al potencial de cada caso que al número de casos.

La descripción del escenario corresponde a una visión general de la empresa en la que se encontraba laborando cada informante para el momento del estudio, y que en vista de tratarse para todos los casos estudiados de relaciones duraderas de trabajo, se convierte, como se tratará más adelante, en un factor determinante en la vida laboral del individuo y en el desarrollo de su multihabilidad.

CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES DE LOS TRABAJADORES MULTIHABILIDOSOS

A través del análisis inductivo e interpretación hermenéutica de los conceptos y el problema estudiado, se fue logrando identificar gracias a la estructuración cronológica de los eventos involucrados en la vida de cada uno de los informantes, una configuración particular de cada caso estudiado, desde la cual, debido a sus coincidencias y similitudes en los procesos vividos, pudo llegarse a una configuración general, que puede englobar el perfil del trabajador multihabilidoso de las Pymes del estado Táchira, alrededor de Las Características Individuales, como unidad temática del estudio, y de las categorías emergentes de rasgos de la personalidad, actitud hacia el trabajo, motivación, actitud hacia el aprendizaje, formación, experiencia y forma de vida

El lograr identificar los atributos individuales o factores presentes de manera común en los trabajadores estudiados, permite entonces, describir al trabajador multihabilidoso, sobre la manera como piensa, siente o actúa ante una diversidad de situaciones, específicamente las relacionadas con el trabajo. Todas las categorías emergentes corresponden a la clasificación de secundarias o adquiridas hechas por Arredondo (1996), y que el individuo de acuerdo a su elección puede influenciar a lo largo de su vida, convirtiéndose para los sujetos estudiados, en lo que Gallart (1995) llama trayectoria técnico profesional, en la cual el individuo articula sus saberes provenientes de diferentes orígenes.

En lo referente a las características primarias o innatas del trabajador multihabilidoso, como la edad, la raza, el género y las cualidades físicas, entre otras, se considera que dadas las condiciones del objeto de estudio y el contexto específico del mismo, éstas dejan de ser relevantes. En cuanto al género, característica que pudiese generar dudas por la no presencia de alguna mujer como informante del estudio, Robbins (1996) señala al respecto, la inexistencia de estudios que hayan podido comprobar diferencias significativas en la capacidad y habilidad de la mujer, con respecto al hombre, para desarrollarse en el trabajo.

Rasgos de Personalidad

Para Allport (1966) los rasgos, susceptibles de medición, son predisposiciones a responder de una manera determinada ante una situación, y constituyen la forma más útil de describir la personalidad de un individuo. Al observar estos elementos en los trabajadores multihabilidosos pudo encontrarse una similitud y una relación de los conceptos emergentes, tal como se ilustra en el Gráfico 1. En el mismo se observa a un individuo con firmes orientaciones y propósitos, que disfruta conscientemente de su capacidad inventiva en las experiencias laborales, y actúa en ellas en base a la colaboración y la confianza en la relación personal y laboral, logrando aprendizajes que le proporcionan a la vez, confianza en si mismo. También se detecta como la seguridad producida por el dominio de sus capacidades, otorga al trabajador multihabilidoso cierta determinación y aceptación de riesgos que le permiten actuar en forma independiente en proyectos de trabajo o incluso en los personales. Podría hablarse entonces, de un trabajador apto para desarrollarse continuamente a través de experiencias productivas de trabajo.

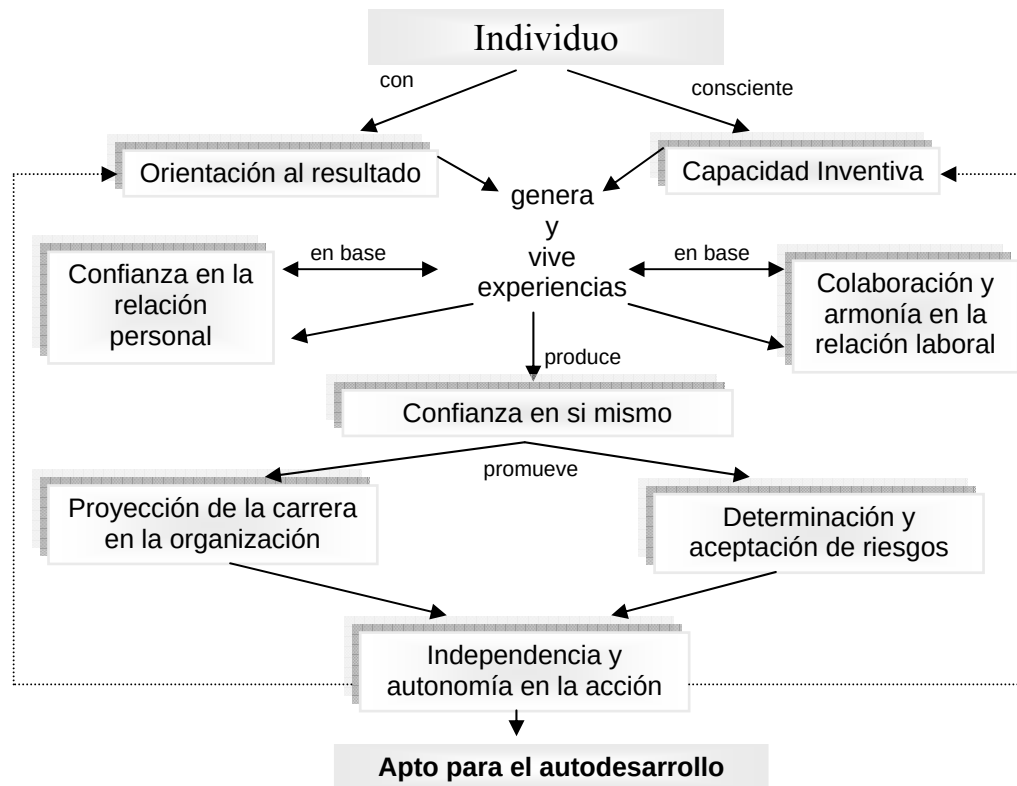


Gráfico 1. Mapa conceptual de los rasgos de personalidad de los trabajadores multihabilidosos.

Actitud hacia el trabajo

Se agrupan en esta categoría una serie de conceptos relacionados con juicios, valoraciones y conductas de los trabajadores multihabilidosos entrevistados con respecto a sus trabajos. Para Breckler (citado por Robbins 1996), una actitud se identifica por la presencia de tres componentes: el cognitivo, opinión o creencia del individuo con respecto al evento u objeto; el afectivo o sentimiento del individuo, y el conductual o comportamiento resultante de los anteriores. Whittaker (1971) señala entre algunas características de las actitudes: que son

Los trabajadores multihabilidosos se encuentran motivados por la tarea en si, por la satisfacción que le produce ver en acción el producto de su trabajo; se encuentran presentes a lo largo de su vida profesional movilidad y decisiones en base a retos profesionales. Así mismo, son constantes las conductas motivadas por la curiosidad que les produce la incorporación de nuevas experiencias a su vida. Los relatos analizados demuestran que los factores intrínsecos de la motivación como el logro, la satisfacción por la tarea y la competencia personal, no están sujetos a la presencia de motivadores extrínsecos como el sueldo alto, promociones, condiciones laborales, premios o castigos típicos de las teorías conductistas de la motivación.

Se destaca la identificación de un patrón de actuación a través de la vida del trabajador multihabilidoso en el trabajo, desde la niñez o adolescencia hasta la edad madura, identificándose este concepto como un cambio durante la vida profesional del tipo de motivadores, pasando de una escala baja como la seguridad y supervivencia, a escalas superiores como la estima y el logro. Esto se evidencia por la existencia en un mismo trabajador, de pruebas de ello en diferentes etapas de su vida. A manera de ejemplo se presenta a continuación en el Tabla 1 la secuencia de evolución para uno de los informantes en diferentes etapas de su vida, la cual es similar para los demás informantes.

Tabla 1. Evolución de la naturaleza de las motivaciones del informante 3

Etapas de la vida	Relato	Necesidad asociada
Niñez	“Yo más o menos tendría la edad de los 7 u 8 años, si donde aprendimos más o menos a manejar el capital y mamá nos dejaba una parte del rubro y la otra no la quitaba para comprarnos ropa y pagarnos el colegio”	Supervivencia
Adolescencia	“...o sea lo que hacíamos era administrarlo y teníamos nuestra casa ahí porque el taller era de nosotros, pasaron los años...“con eso nosotros hacíamos lo poco de pagar el estudio de mis 2 hermanas que estaban estudiando en Bogotá”	Supervivencia y seguridad
Juventud	“...fui un tipo muy orgulloso porque siempre me gustaba tener mis cosas, entonces lo que yo hacia lo vendía en el mercado, por la calle salía a caminar y yo decía que tenía que salir adelante o sea, que no me, o sea no recibir limosna de nadie”	Estima- superación
	“...en el 77 que terminé mi bachillerato, estaba enamorado también al mismo tiempo je je y a muy temprana edad metí las pipas o sea, embarace a mi señora”	Afiliación – Necesidad económica
	“yo logre ganarme un concurso y pasar las ventas, ese fue mi primer éxito exactamente a los 19 años de edad”	Logro
	“...entonces lo primero que logré, fue comprar una casa, lo primero que le hice fue unos ventanales inmensos como los veía yo en Barranquilla”	Seguridad
Adulthood	“...propuse que hiciéramos Repotenciación entonces, a bueno entonces hicieron el huequito allá donde estoy allá en estos momentos, organicé Repotenciación y la saque adelante, llegó a pagar salarios y todo lo que es la base práctica de la empresa Repotenciación”	Reto de trabajo- Innovación
Adulthood	“seguí haciendo cursos específicos hice en esa época estaba haciendo un curso de culinaria de cocina internacional y hotelería y turismo que lo logré terminar con éxito en el Sena”	Reto de aprendizaje- Renovación de Capacidades
	“yo realmente a mi me gusta mucho la cocina y le veo la oportunidad yo quisiera o sea como por, por novedad quisiera probar o sea no vengo por el valor del salario sino por darle un aire más a mi existencia”	Innovación - Experimentación
	“en estos momentos me proyecto afuera de mi trabajo en ayudar a la gente de la periferia o sea yo hago campañas mensuales con un grupo que tenemos de, de apoyo social se llama”	Afiliación- Trascendencia

Se observa como en los trabajadores multihabilidosos operan en los primeros años de vida, las necesidades que Maslow denomina fisiológicas, al tener que trabajar para colaborar con el sustento familiar; aparece en la juventud, la búsqueda de un mejor nivel de calidad de vida, como

detonante que internamente marca el inicio del deseo de superación y aprendizaje, y que dados los rasgos de personalidad descritos anteriormente, se forman desde esa etapa de la vida, retos que caracterizan posteriormente su comportamiento en el trabajo.

Actitud hacia el aprendizaje

En esta categoría se agrupan los conceptos emergentes en relación a la concepción del trabajador multihabilidoso con respecto al aprendizaje, identificándose en el componente cognitivo la valoración del aprendizaje, en el segmento afectivo el gusto por el aprendizaje y en el componente conductual la inquietud por el mismo. De la actitud hacia el aprendizaje de los trabajadores multihabilidosos puede concluirse, que los mismos son individuos con una actitud altamente favorable al aprendizaje, en cualquier experiencia y de aspectos diversos, constituyéndose en uno de los factores clave del proceso de desarrollo de multihabilidades.

Formación y Experiencia

Se pretende con esta categoría de estudio conocer aspectos referentes a la configuración de recursos cognitivos en los informantes, adquiridos en los procesos de enseñanza aprendizaje formales o no formales, antes y / o durante su vida laboral, que puedan contribuir en la comprensión del proceso de desarrollo de la multihabilidad en estos trabajadores. Emergen aquí cuatro conceptos relacionados con el tipo y nivel de conocimientos adquiridos, los cuales son educación básica formal, educación técnica relacionada al trabajo, educación técnica complementaria no formal, y orientación al autodidactismo, y el concepto de paralelismo educación – trabajo referido a la ubicación espacial en el tiempo en que ocurrió esa conformación de conocimientos. Si se suma a esto la motivación intrínseca del trabajador multihabilidoso por el aprendizaje mismo, se podría decir que es este un elemento clave en el desarrollo de la multihabilidad de los informantes.

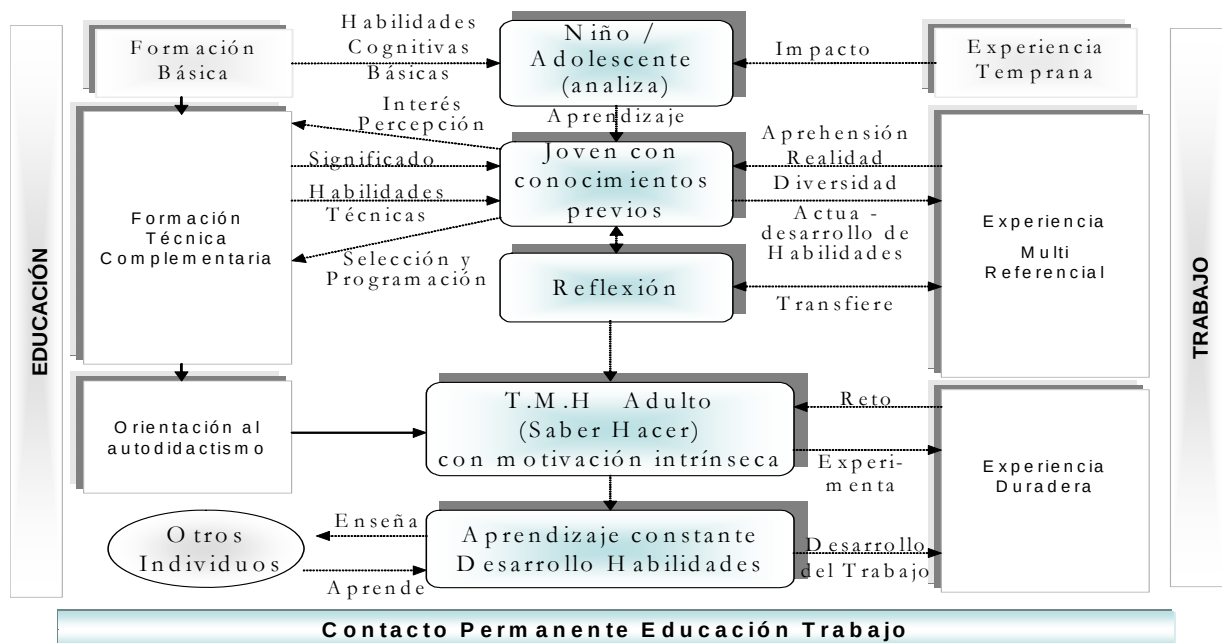


Gráfico 3. Red de relaciones de los conceptos emergentes de Formación y Experiencia.

Forma de vida

Categoría que agrupa las tendencias observadas en los informantes multihabilidosos en su manera de conducirse ante la vida y el trabajo, como reflejo quizá de los condicionamientos socioculturales presentes desde su niñez y que constituyen factores o características al parecer relevantes en el proceso de desarrollo de la multihabilidad, pues permiten activar toda una red de relaciones de conceptos de las características individuales. Los patrones observados permitieron a los informantes a través de los años, estar en permanente contacto con el trabajo, manteniendo siempre la convicción de hacerlo de la mejor manera posible y con responsabilidad por su aprendizaje y superación personal. Los principales conceptos emergentes en esta categoría presentes en todos los informantes, son arraigo familiar, manejo de la responsabilidad y convicción por el trabajo práctico y la experiencia.

A manera de síntesis de las características individuales descritas de los trabajadores multihabilidosos pueden intentar describirse como individuos que:

Son aptos para el auto desarrollo, logrado a partir de la ejercitación de capacidades y actitudes como el uso de su capacidad inventiva, la colaboración y la confianza en las relaciones personales, la perseverancia, la confianza en sí mismo, el asumir riesgos y la autonomía, influenciado por supuesto por el apoyo y modelaje de la familia y el contexto sociocultural en que se desenvuelven. Así mismo, observan el trabajo como oportunidad de crecimiento personal y de aprendizaje, actitud formada desde la niñez en el hogar con el modelaje y valoración del trabajo como fuente de desarrollo, y el involucramiento, alineación y participación en equipos de trabajo. Están orientados desde niños por el grupo familiar hacia el trabajo, al aprendizaje y a la formación, como vías de alcanzar mejores niveles de calidad de vida.

Son poseedores de un proyecto de vida desde jóvenes formado por la combinación de experiencias, educación, modelajes y vivencias que marcaron pauta para decidir orientar sus vidas hacia la superación, el logro de metas y el planteamiento de retos en el tiempo y en el trabajo, lo que igualmente se plantean como oportunidad de aprendizaje. Mantienen un contacto permanente con procesos formales o no de educación durante sus experiencias laborales, presentándose incluso con la alternancia educación – trabajo desde la niñez o adolescencia, hasta el autodidactismo en la edad adulta.

En fin, el TMH puede describirse como un trabajador aprendiz con formación básica y técnica, y orientación temprana hacia el trabajo desde la familia, y poseedor de un proyecto de vida que orienta desde joven su trayectoria en el trabajo.

BIBLIOGRAFIA

Allport (1966) En Antiguay L.(2002). El concepto de personalidad: Allport y Shelldon. *Apsique*.: Disponible: <http://www2.udec.cl/~ivalfaro/apsique/ensayos/index.php?texto=personalidad.html> [Consulta: 2003, Junio 28].

Arredondo P. (1996) **Successful Diversity Mangement Initiatives**. California: Sage

Gallart, M. y Jacinto, C. “Competencias Laborales: Tema clave en la articulación Educación Trabajo”, **Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo, CIID-CENEP**, año 6, No 2, Diciembre 1995, Disponible <http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/cuad2a04.htm> [Consulta:2003,Noviembre 12]

- Robbins, s. (1996) **Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica.** México: Prentice Hall.
- Taylor S.J. y Bogdan R. (1994). **Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. La búsqueda de significados.** Barcelona Paidós.
- Whittaker, J.(1971) **Psicología.** México. Nueva Editorial Interamericana.

BIOGRAFIA

Ing. Ind. Freddy Pérez Lobo. Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad Santa María
Profesora Asociado de la Universidad Nacional Experimental del Táchira
Coordinadora de las Asignaturas de Producción Industrial de la carrera de Ingeniería Industrial de la UNET
Investigador acreditado por el Programa de Promoción del Investigador del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la República Bolivariana de Venezuela. Línea de Investigación: Estudio del Trabajo

LA AUTORIDAD FORMAL UNA RESTRICCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. UNA PROPUESTA T.O.C.

Juan Nicolás Montoya Monsalve, Universidad Nacional De Colombia-Manizales

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the concept of formal authority in the organizations, by means of a theoretical discussion of its component elements, its transversality in the administrative process, and its effect in the proactive development in the objectives; everything was evaluated from the optics of the theory of constraints (TOC). Their development has been based in this theory, since its execution, not only for being innovative and revolutionary but also it allows to measure and to analyze in more critical form the problems (constraints) managerial, by means of the consequence cause - effect, in a reference mark solutions that is to win-win.

Its descriptive development, allows in gradual form, to approach the administrative theory around the concept authority and its incidence in becoming of the organizations and the recognition of the existence of restrictions. Starting from there, they are formulated and they develop the basic diagrams of analysis proposed in this theory, they are known as trees of current and future reality, to transcend in a theoretical description, of a new conception and a new administrative model S.A.B.E. (BASED ADMINISTRATIVE SYSTEM IN THE EFFECTIVENESS).

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar el concepto de autoridad formal en las organizaciones, mediante una discusión teórica de sus elementos componentes, su transversalidad en el proceso administrativo, y su efecto en el desarrollo proactivo de los objetivos; todo ello mirado desde la óptica de la teoría de las restricciones (TOC). Se ha fundamentado su desarrollo en ésta teoría, por cuanto su ejecución aparte de ser innovadora y revolucionaria, permite medir y analizar en forma más crítica los problemas (restricciones) empresariales, mediante la relación causa – efecto, en un marco referencial de soluciones ganar-ganar.

Su desarrollo descriptivo, permite en forma gradual, abordar la teoría administrativa alrededor del concepto autoridad y su incidencia en el devenir de las organizaciones y el reconocimiento de la existencia de restricciones. A partir de allí, se formulan y desarrollan los diagramas básicos de análisis propuestos en esta teoría conocidos como árboles de realidad actual y futura, para trascender en una descripción teórica, de una nueva concepción y un nuevo modelo administrativo S.A.B.E. (SISTEMA ADMINISTRATIVO BASADO EN LA EFECTIVIDAD).

INTRODUCCIÓN

Este contexto particular, que tiene como finalidad básica evaluar el concepto de la autoridad formal en las organizaciones, desde una posición argumentativa de la dirección tradicional (es importante plantearle al lector, que no es el interés de esta investigación abordar la autoridad formal desde un estudio de campo, para perfilar la autoridad que se desarrolla en las empresas

locales, regionales, nacionales e incluso internacionales; ya que este tipo de organizaciones en su entorno tiene una manera muy particular de expresión, sin embargo puede concluirse que entre unas y otras, la diferenciación existente entre el principio escalar de la autoridad y su forma de operación, es muy sutil; podría incluso, en forma diagnóstica determinarse cual o que tipo de aplicación de autoridad pudiese ser más relevante, pero se perdería de vista la relación causa efecto, que es la que sustenta el enfoque de la teoría de restricciones, y quizás el objeto de la consecuencia del acto administrativo de la autoridad; sin embargo, este puede ser un buen punto de partida para otra investigación) y su fundamentación de la teoría administrativa, para determinar si es o no necesaria su presencia, si es o no indispensable en las organizaciones, o si por el contrario pudiesen sugerirse nuevos métodos o procedimientos que permitan un ordenamiento un tanto más participativo que propenda por mejores desarrollos y el cumplimiento de objetivos de rentabilidad, crecimiento y permanencia de las organizaciones.

También es importante reconocer que los términos de autoridad y poder, a la luz de la definición expresa, que hace la Real Academia Española y otras temáticas abordadas al respecto, no sugieren una diferencia sustancial sobre su significado. No obstante, los autores han decidido asumir indistintamente los términos poder y autoridad, reconociendo que en el primero, incluye una legitimación de la autoridad en forma expresa en las organizaciones y que el segundo es una manifestación más auténtica y espontánea del ejercicio personal de la dirección (para una mejor ilustración deben abordarse las primeras paginas del contenido).

En forma consecuente, este contexto, define el concepto de autoridad como un elemento transversal, manifiesto en los diferentes componentes del proceso administrativo (planeación, organización, dirección, ejecución y control); sin embargo, su acento es expreso en la administración de los recursos humanos, ya que sus elementos básicos tienen cabida en la interacción de las personas organizacionales (toma de decisiones, equipos de trabajo, formalidad, informalidad comunicación y liderazgo), y en algunos casos reconoce la autoridad como una forma administrativa en la que se sugiere adaptabilidad de los individuos a esquemas de trabajo y formalidad laboral (como es el caso de conformación de equipos de trabajo).

En este documento se utilizará el término “recursos humanos” como una manera genérica del campo del conocimiento (pues así es identificado en la literatura especializada en todo el mundo). Al respecto valdría la pena explorar desde una perspectiva del institucionalismo si el cambio por Gerencia del Talento Humano y otras maneras de denominar el área corresponde a cambios reales en la dirección de los recursos humanos o es tan sólo una manera de ganar legitimidad frente al entorno.

Antes de evaluar la estructura formal en que se presenta esta investigación, es importante anotar, que se basa en los criterios generales expuestos por la Teoría de Restricciones (TOC) que pudo ser abordada, debido a su reserva de dominio. Y aunque esto, pareciera ser contradictorio dentro de las necesidades de información requeridas para el estudio, las adaptaciones y ejercicios de aplicación en el área académica y en las empresas regionales, ponen de manifiesto las bondades que sugiere la metodología para determinar la solución a los problemas organizacionales, convirtiéndose en punto de partida en esta investigación.

La estructura y presentación de este estudio parte de las definiciones básicas de los conceptos de autoridad y poder, para trascenderlos a la teoría administrativa tradicional y contemporánea (las de más amplio conocimiento), en las que se opera de forma manifiesta (se abordan los elementos generales de cada teoría, es importante resaltar que existen teorías muy estructuradas y de amplia difusión; en tanto, que existen otras, - en especial las más recientes- de información y comunicación escasa, con derechos registrados y de difícil acceso. En uno y otro caso, solo se

abordan aspectos generales sobre la dinámica del manejo de los recursos humanos). De allí, se establecen de manera crítica los elementos perturbadores contenidos en el concepto de autoridad organizacional, para con ellos definir los efectos en las organizaciones y propender por una posición genérica del deber ser de ésta, en las organizaciones, para ello se desarrolla un modelo basado en efectividad, que permite permear la solución a los conflictos establecidos.

El modelo que en este trabajo se formula, es una propuesta básica, y por sus características podría decirse es aún inacabada y permite ser abordada desde otros puntos de vista, y otras formas de análisis.

1. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La presente temática investigativa tiene diversos puntos de partida, ubicados no sólo en la teoría administrativa, sus procesos y aplicaciones al anterior de las organizaciones, sino en la definición misma de los objetivos organizacionales de rentabilidad, crecimiento y permanencia, que parecen concretizarse de manera determinante en la filosofía de las restricciones, al poner en consonancia la actividad y la efectividad de los desarrollos institucionales.

De este modo, podría considerarse como uno de los antecedentes primarios el efecto y el riesgo incurrido que han tenido las organizaciones a través del tiempo por los diferentes actos administrativos de autoridad formal, en la que se han debilitado ostensiblemente la continuidad y permanencia de los recursos involucrados, tanto humanos como materiales.

La falta de identificación, alcance y valoración de tales consecuencias ha conducido indefectiblemente a la disminución de la efectividad de las operaciones y a la disminución del compromiso de los actores en la organización; sin descontar, la consecuente valoración de pérdidas reales en la gestión; el incumplimiento de políticas y objetivos, y la disminución del impacto positivo de las empresas en sus clientes y el entorno. El efecto organizacional generado por el mal manejo de la autoridad formal en las organizaciones, puede llegar a tener una significancia sustantiva, convirtiéndose en una variable coyuntural que afecta estructuralmente las operaciones y el funcionamiento de sus procesos y sistemas.

Para ello es importante no perder de vista el propósito general de las empresas frente al principio de autoridad, entendiendo, que a través de ella, se espera percibir en sus desarrollos el mayor compromiso de los recursos inmersos y la optimización de los procedimientos.

Otros elementos relevantes, que han sugerido esta investigación se soportan en el interés de nuevos desarrollos académicos en el área de la gestión administrativa - teoría de restricciones -, sobre todo en aquella que hace énfasis en la solución de conflictos al interior de las empresas. En forma análoga, se espera que los resultados ofrecidos por este modelo, permitan configurar nuevas alternativas prácticas de desarrollo integral de gestión empresarial, mediante el planteamiento de sistemas integrales, para mejorar los climas organizacionales, escenarios y actores, y hacer de ésta propuesta una herramienta poderosa para potenciar la administración, entendida desde la toma de decisiones y la eficacia de los procedimientos internos.

1.2 DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Como puede advertirse en los argumentos anteriores, se hace manifiesta la existencia de procedimientos administrativos, en la alta y media dirección, que afectan sustancialmente los

resultados de la empresa al interior, sin que ello permita una evaluación integral y confiable de la efectividad administrativa.

Por esto es importante, configurar un sistema administrativo basado en la efectividad en el que todos sus procesos se integren proactivamente utilizando la comunicación en todos los sentidos; el autocontrol, la autocrítica y la responsabilidad. Su configuración, diseño e implementación, definirá otra opción concreta, en los procesos de gestión que propenda por la esquematización de desarrollos funcionales y decisiones organizacionales; favoreciendo los propósitos y la toma de decisiones sobre los recursos comprometidos.

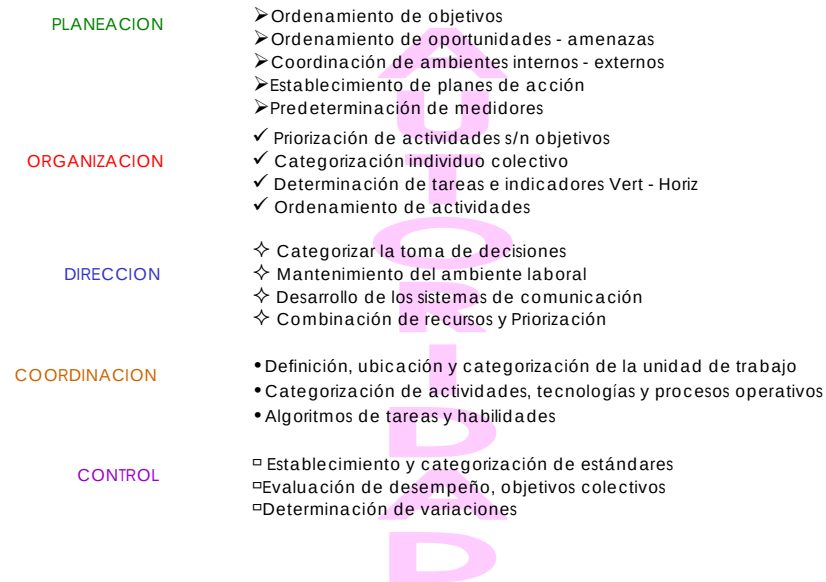
El problema de la autoridad formal en las organizaciones, es la consecuencia del desconocimiento de su objeto, y de su rol en la transversalidad que desarrolla en el proceso administrativo y el de su integralidad manifiesta en sus diferentes componentes. Por ello en esta propuesta, se quiere identificar a través de la teoría de restricciones las limitaciones e incidencia de la autoridad ejercida en las organizaciones. Como se muestra en el diagrama de proceso de cambio.

1.3 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

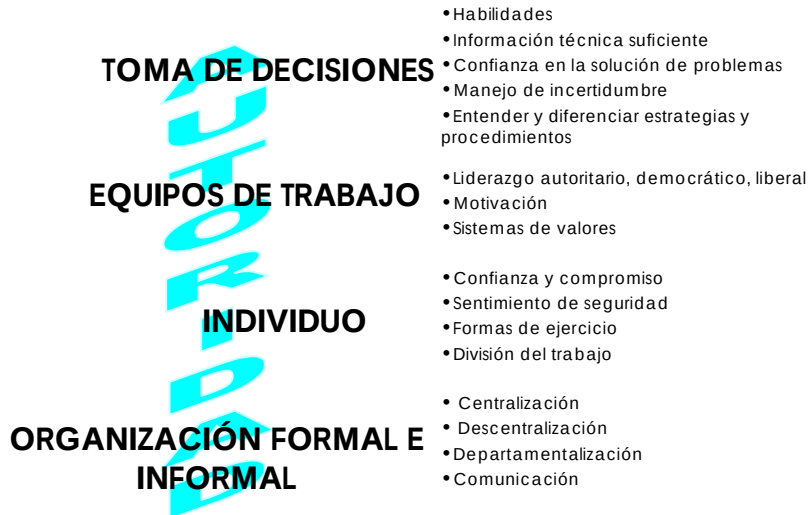
Atendiendo los diseños conceptuales de la teoría de restricciones, el problema de la investigación se aborda bajo el concepto de la teoría de nubes, así:



LA AUTORIDAD UN ELEMENTO TRANSVERSAL EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO



LA AUTORIDAD Y SUS COMPONENTES



La autoridad sus componentes y el proceso administrativo

1.4 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación revierte un gran interés para los investigadores, la academia y las organizaciones, al permitir el diseño, construcción e instrumentación de un modelo administrativo más confiable, haciendo que la autoridad y sus diferentes componentes en el proceso administrativo, guarden causalidad con las condiciones de apertura, flexibilidad y adaptación que sugieren todos los recursos de una organización en el siglo XXI; al igual redefinir algunas variables y procedimientos que a través del proceso TOC, conducen a la efectividad de las instituciones.

Desde la novedad, el presente trabajo propone la dimensionalidad de un nuevo modelo organizacional, que ponga de manifiesto la integralidad de las decisiones organizacionales, y permita establecer delineamientos de mejoramiento en la utilización de los recursos de las organizaciones, cuyo fin primario es el aumento de la rentabilidad.

También espera ajustarse a las consideraciones de los elementos de juicio más relevantes para mejorar la gestión y el proceso decisorio en las organizaciones, para que sus resultados sean más críticos, confiables y efectivos.

La utilidad, aunque un tanto evidente, se refiere inicialmente a la configuración de un sistema más ajustado a las empresas de hoy y al mejoramiento de sus procesos de planeamiento; igualmente permitirá contar con los elementos de juicio más recurrentes que lleven a la optimización de las decisiones por parte de la administración y desarrollar mayor sentido de pertenencia en los clientes internos y externos de las organizaciones.

Desde el punto de vista de la estructuralidad académica, se presenta una nueva teoría sobre el desarrollo organizacional y el diseño de un modelo más funcional sobre el ejercicio de la autoridad, bajo un enfoque TOC.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.5.1 Objetivo General. Determinar el efecto restrictivo generado por la autoridad formal en las organizaciones.

1.5.2 Objetivos Específicos

Evaluar el efecto de la autoridad como elemento transversal en el proceso administrativo, al igual que sus componentes integracionales.

Establecer los delineamientos organizacionales que sustentan el principio de autoridad organizacional.

Determinar el grado de restricción generada por la autoridad formal e las organizaciones, a través de la filosofía TOC.

Modelar la aplicación de la autoridad en un sistema organizacional basado en la efectividad de los procesos.

1.6 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La metodología en la que se enmarca el presente contexto investigativo, se define en los parámetros de la investigación casual, cuyo objeto primero de aplicación es la definición y estructuración de los por qué de algunos fenómenos que requieren argumentación de sus causas y

efectos, identificación de sus campos de acción y la descripción de los delineamientos de impacto que son sugeridos en su aplicación.

MODELO SISTEMA ADMINISTRATIVO BASADO EN EFECTIVIDAD S.A.B.E.

El S.A.B.E., es un esquema de trabajo diseñado para cumplir el objetivo máximo de una organización, permanencia en el tiempo, como consecuencia de la obtención de utilidades y crecimiento en todos los ordenes, para ello, circunscribe al cliente externo (consumidor individual y/o corporativo) como la esencia y el fin primordial de su quehacer, pues de él provienen sus ingresos y su permanencia.

Para determinar y calificar este grado de dependencia se requiere un alto conocimiento de los requerimientos de los clientes actuales y potenciales, no solo por parte de los vendedores y los directivos de la organización, sino por todos aquellos que un momento determinado puedan generar soluciones precisas y rápidas a las necesidades manifiestas y todos aquellos que puedan contribuir a sustentar la relación cliente empresa, es decir, poner en contacto cada individuo organizacional con el escenario de los negocios, no solo al interior de la empresa, sino en su entorno. Esto permitirá flexibilizar la relación cliente – organización, así el primero podrá contar con más personas dirigidas a su atención, obtener soluciones más prontas a través de la disminuyendo los canales regulares de autoridad y comunicación, y los tiempos de planeamiento mediante acciones concretas.

Este modelo multivariable y polivalente, se basa operativamente en un ejercicio amplio de comunicación, al interior y al exterior de la organización. Ya que al recibirse la información por parte del cliente externo), el cliente interno atomizará o desatomizará las necesidades del cliente externo, y deberá recurrir de forma inmediata a la determinación de una solución primaria y orden las prioridades de redirección para que el cliente externo atomice o desatomice las soluciones propuestas. Cabe anotar que el papel del cliente interno es incidente de acuerdo con el área de funcionamiento de la organización y los requerimientos que en una actividad específica sea demandada.

Después de establecer las necesidades de los clientes, los colaboradores según los requerimientos y las áreas funcionales comprometidas, deberán categorizar el tipo de actividades para dar respuesta, para ello establecerán un algoritmo entre operaciones primarias o básicas, que son de atención directa de los colaboradores y que por su conocimiento son de su competencia, para agilizar el proceso de atención, el tiempo de respuesta debe ser inmediato. Si la decisión requiere el concurso de otra especialidad o calificación, la idea de solución debe proponerse a un número de colaboradores más amplio que por su experiencia o conocimiento puedan dar solución al problema sugerido; en todos los casos el mejor criterio de decisión someterá a los otros colaboradores en la expresión de nuevas soluciones o en la aceptación y ayuda sobre la propuesta, este tipo de actividad es táctica.

Si con la participación de un número de colaboradores, no se genera una respuesta a la solicitud del cliente es necesario ampliar el área con otras personas de la misma área u otras áreas de desarrollo, en este caso tipo de soluciones corresponde a las actividades críticas, de las cuales ya son responsables todas las áreas de operación y gestión de la organización. Si el problema prevalece deberá someterse a un análisis más pormenorizado por todas las áreas incidentes.

En ésta última se puede apreciar el manejo escalar de las actividades proactivas tendiente a la solución de problemas sugeridos por el cliente, incluso este tipo de mecanismo opera en la solución de problemas al interior de la organización y de los individuos. Este no es otro esquema

de un proceso de planeamiento simple donde la cobertura de las decisiones, la adaptación de recursos y la incidencia de la decisión va siendo cada vez mayúscula y de competencia de conocimientos cada vez más especializados, que pueden estar en cabeza de cualquier colaborador, permitiendo ampliar el grado de disponibilidad conceptual en la formulación y solución de conflictos y/o restricciones.

Bajo este esquema de trabajo desaparecen las condiciones formales de la estructura organizacional, dando paso a una estructura completamente aplanada, flexible, y adaptativa al entorno, cuyo basamento es la interrelación de actividades y quehaceres a partir de los presaberes de los colaboradores y la importancia requerida en la solución de las restricciones en términos de inmediatez y respuesta.

La estructura organizacional, se define como la categorización de las importancias relativas y absolutas de la operación de las actividades para dar respuesta inmediata a sus clientes, mediante la propuesta de una comunicación en todos los sentidos, multinivel, de tipo informal, donde cada uno es responsable de una actividad primaria que puede ser proactiva a través del tiempo. El sentido de desarrollo de las actividades puede ofrecerse en multiáreas, de conformidad con los requerimientos establecidos.

Entre las diferentes actividades, primarias, tácticas y críticas, se van desarrollando unas más coherentes y efectivas dentro de los desarrollos propuestos, a estas actividades se les llama activadores, y en un sentido escalar deben ser el centro de atracción, a que la que deben coadyuvar las demás actividades básicas acelerantes, correspondientes al manejo de recursos y la calificación de operaciones rutinarias en pro de la solución final. Puede darse que las actividades activadores se conviertan en acelerantes, cuando a la luz regular de su operación, surgen mejores elementos para la solución de las restricciones, obviamente este tipo de actividades estará en mano de los colaboradores de las áreas funcionales, quienes de acuerdo sus actitudes y aptitudes abanderan los diferentes proyectos o ideas obtenidas en el giro regular de su operación.

En el proceso de desarrollo escalar, no de categoría sino de importancia, las actividades críticas al interior de las áreas funcionales deben ser estudiadas por otras áreas funcionales de soporte, quienes podrán redireccionar las soluciones y proponer nuevos planteamientos, en un contexto general de recursos.

Mediante esta propuesta se quiere dinamizar un modelo participativo que implique a los grupos de planeación en procesos de ejecución y a los grupos operativos en actividades de planificación. El desarrollo actual propuesto por diferentes metodologías y técnicas de participación (gerencia participativa, círculos de participación, grupos autónomos, islas de fabricación, mejoramiento continuo, calidad total, etc.) en las actividades de diseño organizacional ponen de manifiesto las crisis de la impersonalización.

En esta propuesta, se establece un enfoque determinista de autoaprendizaje y autoresponsabilidad en que la totalidad de los actores organizacionales, proponen su labor desde la experiencia, los presaberes y sus proyecciones; se generan valores auténticos a través de nuevas conductas, donde el común denominador es el crecimiento personal encausado con los propósitos organizacionales. Pues solo se aprende cuando el conocimiento se traduce en la generación de una conducta observable (cambio actitudinal), y cuando este cambio de conducta adquiere dimensión organizacional, esto es, cuando trasciende de lo individual a lo social, convirtiéndose en un patrón de comportamiento o en cultura de la organización.

Otro aspecto fundamental que se estructura en el presente modelo, es la desaparición formal de los cargos, el manejo funcional y la jerarquía formal; para concebir un esquema de trabajo donde las individualidades en su conjunto, y a partir de los presaberes y la intencionalidad de su ejecución, construyen un ejercicio creciente de sus propias ideas, donde unos y otros deben someterse a aquellas que no sólo sean viables y factibles, sino que permitan involucrarse en el racionalismo del beneficio costo. Es por ello, importante recoger el concepto de trabajo en grupo y el esquema de la colectividad, quien es en últimas el sujeto y el objeto del plano organizacional.

El proceso de selección de personal y de evaluación del rendimiento fundamentado en la normatividad del puesto de trabajo, están siendo sometidos a serias discusiones. Con los mecanismos tradicionales de selección de personal se diseñan puestos de trabajo y se busca en los individuos cualidades específicas personales y profesionales que permitan la óptima realización de esas tareas. Dos implicaciones se pueden subrayar en este propósito: una que se busca a una persona de acuerdo con las características prefijadas por otras personas, del puesto de trabajo, esto es, que se concibe la selección con un propósito de adaptabilidad pasiva del individuo a su espacio de trabajo; lo otro es que el individuo una vez ubicado en su puesto de trabajo solo utiliza una fracción de sus potencialidades y cualidades personales, proponiéndosele indirectamente el desecho de otros elementos.

Esta propuesta, va en contravía de tales planteamientos ya que en su fundamentación crea distorsiones a los propósitos de eficiencia (optimización de recursos) y de eficacia (satisfacción de las necesidades sociales de la organización en su conjunto), y que este enfoque que sustentó por mucho tiempo las organizaciones, actualmente se encuentra sujeto a cambios reales.

Si se afirma que los empleos se han hecho cada vez más complejos y especializados, es entonces es cada vez más difícil contar con descripciones de cargos adecuadas, así como de criterios que propendan por la calificación y desarrollo real de los individuos organizacionales. Por eso se propone ubicar al individuo en una relación dinámica de sus presaberes generales y específicos en su puesto de trabajo, planteando estructuras organizacionales que permitan a la persona, actuar sobre la base de su puesto de trabajo y proponer los contenidos necesarios para potencializar el empleo de todas sus capacidades personales, en función no exclusiva del puesto de trabajo, sino de toda la organización.

De otro lado, el esquema altamente detallado del puesto de trabajo, se explicita en logros a corto plazo, evitando los desarrollos reales de largo plazo, en la medida que en las organizaciones las personas deben limitarse exclusivamente a cumplir estrictamente sus funciones; sin descontar, el efecto que podría tener la evaluación en la misma vigencia.

Por esto la evaluación del rendimiento y de las responsabilidades propuestas en este modelo operan de manera integral en la organización, mediante la articulación de actividades (tácticas, críticas y primarias) propendiendo por un enfoque más integral y participativo.

La propuesta que se presenta en este contexto, propende en principio por mostrar un diseño de alta flexibilidad y adaptabilidad del cargo en la función administrativa y consecuentemente en la operativa, con delineamientos que permitan un ajuste permanente a las necesidades del entorno interno como el externo, y que inclusive, admitan su articulación e implicación con otros puestos de trabajo en donde el o los individuos puedan ir más allá de las responsabilidades explícitas de un cargo y propender aún por las tácitas, entendiendo que prima el interés general por encima del particular.

En forma concluyente se advierte que este modelo ofrece amplias bondades en su praxis, en especial porque permite un control permanente y minucioso de las actividades desarrolladas por los colaboradores en la organización; genera una gran fortaleza individual en la solución de restricciones y coadyuva a la calificación gradual de las competencias individuales y grupales; la empresa obedece a su razón de ser –por y para el cliente –; todos los individuos en la organización son actores protagónicos; el sistema de salarios es congruente con las capacidades, actividades y soluciones generados por los trabajadores; desaparecen las funciones limitadas para dar paso a unas ilimitadas donde se manifiestan todas las habilidades individuales; no se requiere evaluación de desempeño periódico, pues este tipo de organización permite una evaluación permanente del accionar de todos los colaboradores; se evita el anclaje de carrera y se genera una alta participación de los trabajadores en forma proactiva, la promoción y desarrollo son inmediatos pues se depende del éxito de sus soluciones y la calificación del quehacer y su conocimiento; el proceso de selección es menos pertinente, pues se reconocen unas condiciones mínimas en el perfil requerido; la capacitación se vuelve menester en este tipo de organizaciones, permitiendo una mejor cualificación de la mano de obra; los requerimientos de personal son mas integrales y multivariables; estructura organizacional empersebtible, todos toman decisiones, todos operan, todos son responsables; la organización funciona por áreas funcionales interdisciplinarias y congruentes; se generan lideres permanentes, en función de cada actividad; planeación permanente, utilizando cualquier metodología.

CONCLUSIONES

Muchas han sido las interpretaciones que han hecho los tratadistas en torno a lo que significa la Administración, su semántica, objeto y aplicación; algunos de ellos, a través de sus modelos, lo definen como el estudio de los problemas que se dan en una Organización o Empresa, tanto a nivel micro analítico como a nivel macro analítico. En realidad no existe una última palabra para conmensurar tal concepto, es nuestro propósito proponer un pequeño aporte, con el que pretendemos clarificar al lector lo que es, desde una nueva perspectiva una administración sin la

AUTORIDAD FORMAL.

Durante los últimos años ha surgido gran cantidad de modelos para gerenciar de forma eficiente y eficaz; éstos con sus respectivas filosofías tales como Calidad Total, Reingeniería, Rediseño de procesos, apertura comercial y globalización en general y otros cuantos de los cuales los más importantes se han abordado en esta investigación, no queremos con el nuestro generar la panacea administrativa, pues estamos conscientes que es una aproximación que recoge elementos valiosos de unas y otras y propone unos nuevos delineamientos, que estamos seguros, permitirán construir una nueva visión, procederes y crecimientos organizacionales, tendientes a una mayor competitividad y adaptabilidad a los cambios, que el entorno hoy propone casi a diario.

De otro lado pensamos, que este diseño coadyuva a la formulación de individuos más integrales al desarrollarlos a partir de sus presaberes, sus experiencias, sus ideas y sus intencionalidad, evitando caer en argumentos como el poder. La autoridad, la presentación del salario como único motivante, la minimización de contrataciones por la vía del costo, los despidos injustificados, la reducción de equipos de trabajo y la capacitación mal direccionada, entre otros.

En forma complementaria a las premisas anteriormente expuestas, este modelo asume que el hombre es el recurso más preciado de la empresa, no como una frase de cajón, sino con la argumentación del principio de libertad en todos los sentidos, que le permite a los individuos, a través de su expresión autentica los desarrollos mentales y profesionales. También entendemos

que sólo aquellas empresas que capitalicen en este recurso podrán sobrevivir o hacer frente a este mundo empresarial tan cambiante y competitivo.

El individuo podrá estar dispuesto a jornadas de trabajo especiales, mejoramiento de los bienes y servicios, responsabilidades, pero la organización debe recompensar su esfuerzo con un manejo adecuado de incentivos económicos y no económicos, los cuales son verdaderos motivantes.

Las consideraciones manifiestas anteriormente, visionan en un contexto muy general los tópicos generales de la temática de estudio; no obstante, es importante precisar algunas consideraciones especiales en las que se fundamentó el modelo, y que resulta de alta importancia para el lector, para definir, el rol del individuo en el Sistema Administrativo Basado en Efectividad (S.A.B.E).

Enriquecimiento y ampliación del cargo. Al volver el cargo más significativo e interesante, se le da la oportunidad al trabajador para el crecimiento, reconocimiento, desafío y realización personal. La idea básica del enriquecimiento del cargo es la de dar a los empleados, a todos niveles, más oportunidades para tomar decisiones respecto de sus objetivos, programaciones, métodos de ejecutar el trabajo y más responsabilidad. En cuanto al producto terminado.

Entrenamiento sobre autogestión, autoestima y autoresponsabilidad. Éste es uno de los métodos más eficaces en el mejoramiento de la competencia interpersonal, dirigido a la disminución de la ansiedad y a la reducción del conflicto intergrupales.

Esfuerzo coordinado. El esfuerzo de los miembros de la organización para descubrir y remover barreras de comportamiento, procedimientos, y políticas estructurales en el desempeño eficaz del sistema socio – técnico, permiten una vivencia manifiesta de utilidad y participación, que permite a los procesos internos de las organizaciones aumentar la dinámica interna y externa del sistema para futuras adaptaciones.

Desarrollo de la posición del individuo frente al trabajo y el contexto organizacional. Por ello debe entenderse que: ellos pueden desarrollar una diversidad de asignaciones; su rendimiento puede medirse; su trabajo significa un reto y no una carga; tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa; participa en la toma de decisiones, lo que dice debe ser escuchado, sabe participar en equipo, reconoce sus contribuciones y la de los demás, desarrollan sus conocimientos y habilidades, tienen verdadero apoyo, son adaptativos y de ellos depende la organización.

Aparte de estos ordenamientos puntuales de tipo general, el modelo propende por asuntos un poco más pragmáticos en su operación como son:

Cambiar las unidades de trabajo de departamentos funcionales a equipos de operación, sustentándose en actividades primarias, tácticas y críticas. Se propone un reagrupamiento de trabajadores, que habían sido separados bajo otros conceptos administrativos.

Los oficios cambian de tareas específicas a trabajo multidimensional. Los trabajadores de equipos operativos son responsables colectivamente de los resultados del proceso, y no lo son individualmente. Comparten con sus colegas de equipo, la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total. Aunque no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo, la línea divisoria entre ellos se desdibuja. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso en desarrollo, y probablemente están familiarizados con varios de ellos.

Este modelo no sólo elimina el trabajo rutinario y sin sentido, sino también propone un modelo de trabajo que agrega valor. Así, los individuos corporativos destinarán más tiempo a hacer su trabajo real, aún sin tener un dominio específico sobre el oficio, ya que todas las perspectivas son necesario considerarlas.

El individuo en las organizaciones deja de ser inspeccionado para ser delegado. Cuando la administración confía en los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar las medidas conducentes. Los equipos de operación tienden a dirigirse a sí mismos dentro de los límites de sus obligaciones, deciden cómo y cuando se ha de hacer el trabajo. La autoridad imparte en el tipo de personas que las empresas deben contratar.

El entrenamiento cambia el concepto de integración. En un ambiente de cambio y flexibilidad, es claramente imposible contratar personas que ya sepan absolutamente todo lo que va a necesitar conocer, de modo que la integración continua evidente en todas las actividades de la organización.

El desempeño y la compensación se sustentan en los resultados. La remuneración de los trabajadores en las empresas, no podrá obedecer a la labor y las condiciones que las instituciones las requieran, sino a los conocimientos integrales que posea, los desarrollos y propuestas realizadas, y al impacto que generen sus contribuciones en la utilidad y la rentabilidad (TROUGH PUT) de las organizaciones. Cuando los empleados realizan trabajo de proceso, las empresas pueden medir su desempeño y pagarles con base en el valor que creen.

Al cambiar los criterios de ascenso, por el de rendimiento y/o habilidad, consecuentemente se genera un proceso de aplanamiento de la estructura organizacional, permitiéndole mayor flexibilidad y disminución del énfasis de la autoridad. Una bonificación es la recompensa adecuada por un trabajo bien hecho. El ascenso a un nuevo empleo no lo es.

Desaparece la dirección proteccionista y da paso a la productividad colectiva. Un cambio en la cultura de la organización, exige que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus clientes, no para sus jefes.

Los gerentes generales y de línea, cambian su función de supervisión por la de coordinador. Este es un papel distinto del que han desempeñado tradicionalmente la mayoría de los gerentes.

Se presenta una estructura más aplanada. Cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo. Decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de gerentes, ahora las toman y las resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal.

La autoridad en el nuevo mundo de lo laboral. Se fundamenta en el desarrollo de equipos y métodos de entrenamiento. Se sustenta en el hecho que el grupo entrenado es seleccionado con base en el trabajo a realizar, sus participantes (grupos de empleados de varios niveles, de especializaciones diversas) se reúnen bajo la coordinación de un coordinador, aquel que tenga la mejor idea frente a los propósitos y el devenir de la organización, y se critican mutuamente buscando un punto común para alcanzar la colaboración, eliminar los óbices interpersonales de comunicación, para aclarar y comprender sus causas.

Toda organización es un sistema social. Parte de una filosofía acerca del hombre: el ser humano tiene aptitudes para la productividad, las que pueden permanecer inactivas si el ambiente en que

vive y trabaja le es restrictivo y hostil, e impide el crecimiento y la expansión de sus potencialidades.

“ Debemos tomar en cuenta que ya pasaron los tiempos de la gerencia con órdenes, la búsqueda de culpables, de organigramas verticales y de escenarios, en donde el individuo organizacional no requería pensar “.

LA EMPRESA EMERGENTE- DIMENSIÓN ÉTICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Erico Wulf Betancourt, Universidad de la Serena

ABSTRACT

Firms have been implementing new way to interact with both its community and its consumers. This change is explained by diverse factors, among which it is important to consider the transformation in the external and internal environment . In both dimensions, the social responsibility is one of these values.

From the ethical point of view, this transformation do not necessarily can be understood from the widely known as “the dualistic approach”. In this case the business social responsibility, could be considered as an intent to justify morally profit.

A different approach is related to the implementations issue , and the “Dilemma of structure”. This means the verification of empirical behaviour and its implications for a community, as a basis of its ethical value. There is an strategic interaction, which justify the implementation of those values which fit in a better way within its environment. The business social responsibility is one of these values. Being responsible ,is an trait valuable both for community and specially for firms because this way it maximize profits.

INTRODUCCION

Las empresas han estado implementando nuevas modalidades para relacionarse con la comunidad. Este cambio se explica por la transformación que esta ocurriendo en el entorno externo e interno.. En ambas dimensiones, La responsabilidad es uno de estos valores Desde el punto de vista ético, esta transformación en las empresas no se puede entender exclusivamente en la perspectiva dualística , pues concentra su énfasis en el problema de la justificación En este caso la Responsabilidad social empresarial sería una forma de “moralizar” las utilidades de los accionistas.-

Alternativamente, esta el problema de la implementación y el “Dilema de estructura”, es decir la constatación empírica de ciertas conductas, como sustento de su valor ético. Existe una interacción estratégica, que justifica fomentar y aplicar aquellos valores que mejor sintonizan la empresa con su entorno . La responsabilidad social empresarial, sería uno de estos valores. Ser responsable, es un rasgo valuable tanto para la comunidad como especialmente para las empresas, porque de esta forma maximiza sus beneficios.-

La empresa emergente. La importancia de las estrategias en el marco de la globalización, induce a replantearse la empresa en lo que algunos autores denominan “La empresa emergente”. Esta empresa, no solo enfrenta condiciones externas diferentes, sino que también condiciones internas nuevas, en las que por ejemplo cambian la naturaleza del trabajo, y la noción de autoridad. La naturaleza cognitiva (destrezas intelectuales) del trabajo actual, desplaza a la naturaleza operacional y rutinaria del trabajo convencional (Destrezas físicas).La naturaleza esencialmente relacional, horizontal, de las organizaciones modernas, en contraste con la noción jerarquizada y piramidal de la empresa convencional; desplaza a la autoridad funcional, por la autoridad del conocimiento. El resultado son distintas fuerzas que en la práctica no siempre se mueven en la misma dirección o con la misma rapidez, y que impulsan en la empresa un proceso de

transformación y cambio interno, cuyo impacto esperado es el de aumentar el nivel de utilización del potencial intelectual de sus equipos de trabajo y de gestión. Según Warren Bennis, en la empresa tradicional el trabajo que se realiza, no utiliza más del 20% del potencial intelectual de sus trabajadores.

Hay un proceso de cambio hacia una “nueva empresa” que en todo caso no es nuevo, porque la naturaleza misma de la empresa, como sistema abierto la mantienen en permanente transformación y cambio. Algunos autores han identificado lo que denominan “La Empresa del Tercer tipo” en el que las relaciones de confianza, el conocimiento, la flexibilidad y la calidad son las variables claves. A Tofler enfatiza el concepto de la empresa flexible, y por tanto permeable a las influencias del entorno y por ende en cambio continuo. Sin embargo, lo interesante del proceso actual, es que esta cambiando la forma de hacer empresa. Es decir, como esta responde más eficiente e integralmente a las exigencias de un entorno distinto, con el cual tiene un mayor grado de integración e interdependencia, para cumplir un fin en el que su rol insustituible es crear riqueza.

Las 4 dimensiones de la acción empresarial. La economía ha sido objeto de intenso estudio en los últimos años del siglo XX, para comprender las perspectivas de crecimiento y desarrollo económico en el contexto de la globalización. Sin embargo, los empresarios, como variable fundamental en el funcionamiento de los mercados, no han tenido la misma atención y ocurre que el empresario del siglo XXI, enfrenta nuevos desafíos que le obligan reformular sus modelos de negocios. Consideraremos cuatro dimensiones claves que están presentes en el empresario actual, y que se pueden considerar como inductores de la ética de la Responsabilidad social empresarial.

- Reducir las ineficiencias en la producción y la gestión que impiden la creación de valor.-
- Aprovechar las oportunidades y beneficios existentes en el mercado. La empresa como tal es una fuente de oportunidades de negocios y creación de riqueza.-
- Reducir la incertidumbre en los mercados, fomentando la innovación permanente en todos los procesos.-
- Integración al medio social y sus valores, mediante redes productivas y códigos de ética.

En base a estas premisas, la nueva forma de hacer empresa sugiere un formato de gestión, orientado a fortalecer y profundizar su carácter como organización para generar riqueza, sin desconocer su sentido social en base a los siguientes pilares:

- Identificar los valores y objetivos a los que deben orientarse la gestión, las estrategias y el desempeño en la organización, incorporados en lo que se conoce como gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial.
- Profundizar las relaciones que han de existir entre las personas y la organización, mediante el poder transformador del lenguaje. La productividad significa aprender a dirigir a las personas para trabajar más eficazmente y mejorar la coordinación de los procesos.
- La innovación y su impacto en los modelos de gestión.-

Pilares de gestión de la empresa moderna. Un atención mas detallada. Valores y objetivos: Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial. El Gobierno Corporativo es la estructura según la cual las empresas son dirigidas y controladas. Establece derechos y responsabilidades de todos quienes participan de la gestión de la empresa en sus distintos niveles. Por ejemplo en Sudáfrica, es muy importante para las empresas, tener definiciones en relación al tema de la incorporación de la población de color, en las decisiones y oportunidades de progreso..

La importancia del Gobierno Corporativo radica en el sentido reflexivo, sustentado en la experiencia, las leyes y el sentido común, en el que esta basado su definición de principios, valores y en particular el código de buenas prácticas de gestión. Estas definiciones también delimitan un marco que atenúa los riesgos planteados por la economía organizativa, en la que los intereses de la Empresa son distintos de los intereses de los ejecutivos. Surge una dimensión ética en la definición de los fundamentos de la RSE. Además define un marco bajo el cual la empresa puede adaptarse a las condiciones de mercado, en el que importan los clientes (internos y externos), los accionistas y la comunidad.

Las Buenas Prácticas, según los lineamientos de OECD, incluyen los siguientes principios:

- Responsabilidad ,Protección de los derechos de todos los accionistas, Función de los grupos de interés social , protección de sus derechos legales, y asegurar su reparación en la eventualidad de que hayan sido afectados
- Adecuada comunicación y transparencia. La información relacionada con la empresa debe estar disponible en forma oportuna. Antecedentes de sus resultados operacionales, estados financieros, prácticas de gestión contable, y Gobierno interno de la empresa, mecanismos de auditoria, y empresas auditoras independientes.

Estas prácticas permiten garantizar transparencia a los inversionistas, para determinar el valor de los instrumentos financieros a su disposición en los mercados bursátiles. Otro tanto ocurre con los Bancos para su evaluación de riesgos de crédito. En general, mejoran las condiciones de transparencia con las que funciona el mercado, los valores de largo plazo y la confianza en los criterios de Gobierno Corporativo. Sin embargo, estas prácticas no son de aceptación universal, básicamente porque el buen Gobierno Corporativo, puede ser evaluado con distintos criterios considerando la regulación existente, la eficiencia del sistema judicial, el nivel de corrupción, las realidades locales y las prácticas particulares de cada empresa en cada industria. Esto mismo , dificulta avanzar más rápido en disponer de estándares de RSE homologables a nivel internacional.-

Entre los años 1999 y 2000, la empresa consultora Mc Kinsey & Company (www.mckinsey.com), realizó estudios para analizar como los accionistas perciben y valoran el gobierno corporativo en los mercados emergentes y desarrollados. Los resultados muestran que tres cuartos de los inversionistas, señalaron que las prácticas del directorio son tan importantes como el rendimiento financiero cuando evalúan las empresas donde invertir. En el caso de América latina, casi la mitad de los encuestados considera que las prácticas del directorio son más importantes que el rendimiento financiero. Sobre el 80% de los inversionistas, dice que ellos pagarían más por las acciones de una empresa bien gobernada, que por una empresa con buenos resultados financieros pero débilmente gobernada. Para el caso de Chile, las investigaciones realizadas muestran que los inversionistas estarían dispuestos a pagar un premio de 18% sobre el precio de la acción en el caso de las empresas que cuenten con un buen “Gobierno Corporativo”. De hecho, después de publicada la Ley de Opas (Oferta pública de acciones) y Gobierno Corporativo 2001), los análisis de bancos de inversiones de Nueva York, realizados durante el año 2001, calificaron a Chile como la alternativa mas atractiva para invertir en Latino América.

Desde el punto de vista de la gestión y su impacto en el clima organizacional, se establecen prácticas y estilos que llevados a la realidad organizacional mejoran los niveles de satisfacción de los empleados, quienes al percibir un entorno de confianza profundizan sus lazos con el lugar en el que trabajan.-

Un reciente estudio del Instituto y consultora internacional Great place to work (GPTW), investigo el impacto de cinco dimensiones determinantes del grado y profundidad de la confianza que tienen los integrantes de una organización, hacia la empresa en la que trabajan, y por ende del nivel de satisfacción en el trabajo. Estas dimensiones son: Credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería.

El resultado constató que las buenas comunicaciones, la credibilidad de los jefes, el respeto por los empleados y una normativa interna justa, son los factores que garantizan que las personas sientan confianza, orgullo y agrado por su trabajo. Indudablemente, ello también se refleja en mejores resultados de productividad, conflictividad y compromiso con la empresa. Las empresas que enfatizan estos valores, se caracterizan por: atraer a los mejores empleados, disminuir la rotación(Mayor compromiso con la empresa), productos y servicios de mejor calidad(Mayor orgullo por el trabajo que se realiza), menores costos de asistencia médica(Lugares de trabajo mas amigables),los índices de innovación son mas altos,(Las personas están dispuestas a asumir riesgos en escenarios de mayor confianza),son mas flexibles (Una fuerza de trabajo comprometida es mas rápida de reaccionar y adaptarse)y mas rentables(Todos están dispuestos a un esfuerzo extra por un mejor futuro de la empresa).

En el período 1998-2002, la rentabilidad anualizada de las 500 empresas que componen el índice Standard & Poor, alcanzó -0,56%. Utilizando el índice Russell compuesto por 3000 empresas, la rentabilidad alcanzó a -0,76%.En cambio, según la revista Fortune, las 100 mejores empresas para trabajar , consideradas como tales año tras año, en el mismo período tuvieron una rentabilidad de 9,86%.

Profundizar las relaciones entre las personas y la organización. Las empresas modernas tienden a ser estructuras horizontales, y en consecuencia son organismos relacionales. Ello es el resultado de los cambios ocurridos en la sociedad, las personas, sus valores y creencias. Por cierto, las organizaciones también han tenido que cambiar, adaptarse no solo a la evolución de su personal, sino que a los cambios ocurridos en el mercado, los consumidores, y la tecnología, todo lo cual modifica las estructuras, las estrategias, las características del trabajo etc. Sin embargo, la visión tradicional Tayloriana sigue presente, no por sus ventajas, sino que por la resistencia a modalidades de gestión modernas. . No obstante, tal modelo de empresa esta transformación. La fuerza física como factor de producción, ha sido reemplazada por la fuerza de la palabra (conocimientos) transformada en acción para la creación de valor. A nivel de la fuerza de trabajo también ha ocurrido una transformación que abarca varios factores:

Trabajador del siglo XXI: mayor nivel educacional, prefiere una mayor autonomía, mayor autoestima y confianza en si mismo, poli funcional, le interesa las remuneraciones mas que el bienestar, orientado a los compromisos y a la empleabilidad.-

Trabajador del siglo XX: menor nivel educacional, dependiente, sobre especializado, baja autoestima, orientado a la estabilidad laboral, adaptado a estilos paternalistas y protectores, le preocupa el bienestar.-

La naturaleza del trabajo actual , basado en la información, los conocimientos, las redes, las tecnologías informáticas, las destrezas intelectuales, y las características de los trabajadores en todos los niveles, modifican el mecanismo de transformación de insumos y además simultáneamente crean y establecen nuevas formas de relacionarse al interior y exterior de la organización. La fuerza física, esencial en la empresa Tayloriana tradicional, orientada a la producción en serie, homogénea y en masa, es reemplazada por la fuerza de la palabra, y las

destrezas cognitivas. Es más, el proceso de aumentar la productividad y crear valor , no depende de que las personas que la integran “quieran” generar valor , o “incrementar” la productividad (Stock de talentos individuales), sino que de la capacidad de estas de relacionarse entre si, y de la calidad de estas relaciones, ya sea que surjan por las posibilidades de comunicación que ofrece la tecnología, como también de las competencias conversacionales disponibles, tales como la capacidad de formarse juicios, elaborar argumentos , fundamentar peticiones, crear escenarios de negociación ganar-ganar, y la efectividad del escuchar.

La innovación y su impacto en los modelos de gestión. La innovación como concepto , como estilo de gestión o como estrategia?. Muchas empresas la incluyen en sus códigos de conducta, pero no tienen en los hechos una actitud consistente con tal enunciado. En tal evento, más de algún ejecutivo prefiere que su gente se concentre en “hacer” su trabajo, más no en como “recrear” o “rehacer” su trabajo.

Desde este punto de vista, es importante considerar lo planteado por H Maturana, en cuanto a entender el pensar no necesariamente como la búsqueda de la verdadera naturaleza de las cosas, o el sentido de lo correcto, tal como lo plantea Descartes, “pienso luego existo”, sino que como el proceso de diseñar interpretaciones en torno a las situaciones de la realidad, que le den sentido a la vivencia humana y permitan generar caminos para mejorar su condición. El significado de las palabras no lo da solamente su definición, sino que la realidad que le enmarca. En esta propuesta, las emociones especifican el espacio de lo posible. El paradigma metafísico, de que somos los que tenemos que ser, limita las potencialidades de las personas, y las relega a lo que la racionalidad establece, obviando con ello el rol de las emociones e impidiendo que el hombre actúe con la lógica de un sistema.-

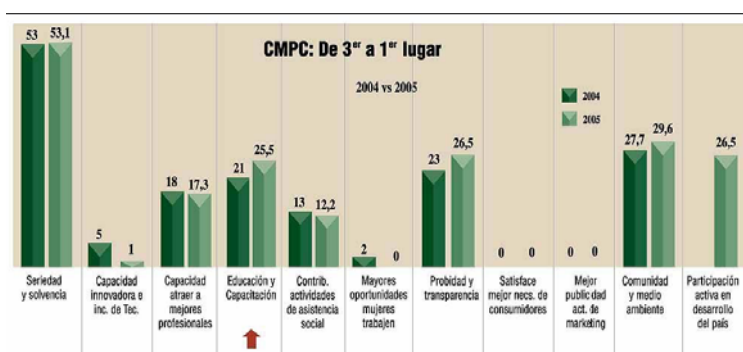
Las personas no solo piensan, también sienten y resienten, de manera que las conductas son el resultado de un proceso sistémico que combina ambos aspectos. Sin embargo, si las emociones se desbordan, se desintegra el proceso pensante. Fijar el centro de lo humano exclusivamente en el pensar, es tan restrictivo como fijar el centro de lo humano exclusivamente en las emociones.-

Las emociones que importan desde el punto de vista de la gestión de empresas y de las organizaciones, son aquellas que son filtradas por procesos racionales de evaluación y medición de resultados.-.

Si se trata de generar innovación, lo clave es la configuración de equipos comprometidos con una misión común, con los estados de ánimo y contextos adecuados y con los tiempos necesarios para producir tanto el diseño de los nuevos productos, servicios, procesos, como también las transformaciones personales requeridas.-

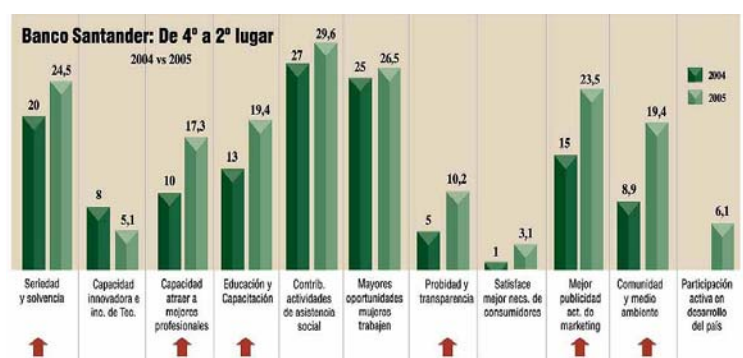
La evidencia disponible y los pilares de la gestión de la empresa moderna. Anualmente se realiza en Chile una encuesta de evaluación de empresas (101), considerando 11 criterios (Probidad y transparencia, seriedad y solvencia, Preocupación por la comunidad y el medio ambiente, satisfacer mejor las necesidades del consumidor, capacidad de atraer mejores profesionales, capacidad innovadora e incorporación de tecnología, contribución a actividades de asistencia social, aporte al desarrollo, aporte a la educación y capacitación, publicidad y marketing, oportunidades de trabajo a las mujeres). Las fortalezas y debilidades de las tres primeras empresas del año 2005, se muestran a continuación:

Cuadro 1: Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones



Fuente :Consultora Adimark. Diario La Segunda. Julio 2005
Santiago, Chile.

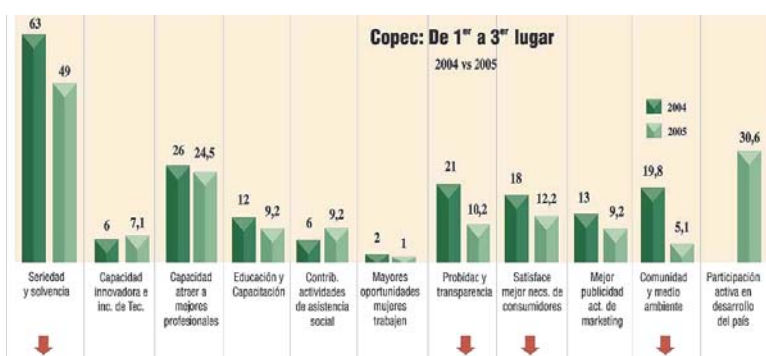
Cuadro 2: Banco Santander



Fuente : Consultora Adimark. Diario La Segunda Julio 2005. Santiago .Chile

En términos de los pilares de gestión, la relevancia de la mayor vinculación de las personas con la organización, se refleja en la Transparencia, educación y capacitación y capacidad de atraer mejores profesionales, todas bien calificadas en las empresas mas destacadas ,en cambio frágiles en la empresa que perdió posiciones.-

Cuadro 3: Compañía de Petróleos de Chile



Fuente :Consultora Adimark y Diario La Segunda . Julio 2005
Santiago .Chile

Las variables que hacen la diferencia entre mejorar o empeorar, son aquellas vinculadas a la Responsabilidad Social empresarial, en particular las necesidades de terceros, ya sea la

comunidad, consumidores o los empleados. Por ejemplo, se destaca la incidencia de la variable “Participación activa en el desarrollo del país”, lo cual refleja el valor que se le atribuye a la empresa vinculada con su entorno.-.

Respecto a la actitud de los consumidores, la Consultora Mori ha realizado estudio que permiten disponer de datos en los que se aprecia un cambio lento pero persistente respecto de la predisposición de los consumidores a hacer valer el compromiso de la empresa con su comunidad. Por ejemplo en el período 2000-2004 la proporción de consumidores indiferentes respecto de la Responsabilidad social disminuyó de un 58% a un 56%, y el porcentaje de consumidores dispuesto a castigar a las empresas que no son socialmente responsables aumentó de un 14% a un 16%.-

Ética y la responsabilidad social empresarial: En 1999, en el Foro económico global realizado en Davos, Suiza El Secretario General de las Naciones Unidas Kofi Anan, invitó a la comunidad empresarial a abrazar un “pacto global” basado en tres valores (Derechos Humanos, Estándares en el Trabajo y Medio ambiente) y 9 principios basados en ciertos derechos fundamentales. En marzo del año 2000, el PNUD y la Fundación Pro Humana organizaron una serie de encuentros en bases a mesas de trabajo, respecto de la Responsabilidad Social empresarial en Chile, con participantes del mundo empresarial, político y civil. Una de las conclusiones de dichas mesas de trabajo, señalaba que: “La responsabilidad social empresarial requiere ser comprendida dentro de un marco ético que comprometa a los miembros de la empresa tanto internos como externos. Este pretende superar la antigua noción que vincula la RSE con la noción de caridad, paternalismo o reparación del daño causado a la comunidad. Esta debe comprenderse y construirse de manera estratégica al interior de la empresa, contemplando el impacto que el proyecto empresarial tiene a interior de la sociedad, el cual debe ser compartido por quienes la conforman”.-

Este enunciado es de vital importancia para entender los fundamentos éticos de la RSE, desde la perspectiva moderna de la denominada ética de la implementación que revisaremos a continuación.-

Precisando conceptos. Ética se puede entender, en una acepción instrumental, como la diferencia aceptada por la sociedad, entre lo que está bien y lo que está mal, de manera que los individuos sepan que hacer o que línea de conducta seguir. Ética entonces son aquellos estándares que orientan a las personas a rechazar opciones impropias respecto de lo que se considera “correcto”, por ejemplo, fraude, robo, engaño etc. Esta forma de entender la ética no significa que sea sinónimo de religión, porque en tal caso la ética se aplicaría solamente a personas religiosas. La ética es aplicable al creyente y no creyente. No obstante, es pertinente precisar que la religión configura un cuadro altamente motivacional para sostener altos estándares éticos en la conducta. Ética, tampoco es sinónimo de seguir la ley dado que en ocasiones esta también se aparta de lo que se entiende como ético, como por ejemplo, el dilema seguridad versus libertad.

La ética no llega a la empresa solamente como expresión de rigurosidad moral en los negocios, sino como resultado de una evolución cuya premisa esencial es que la economía y los negocios tienen un rol central como inductores de transformación y cambio, cuya máxima expresión actual es la globalización. Los resultados en los negocios se maximizan cuando existe una percepción de credibilidad en la empresa y su acción, la cual en cuanto a su fundamento subjetivo, depende en última instancia de los fundamentos éticos de su gestión.

La economía, ha ido adquiriendo creciente importancia en las últimas décadas, incentivando con ello un grado de escrutinio más intenso de sus postulados y fundamentos en las variadas aplicaciones que conciernen al sistema social, como es la religión, la política, la sociología, la psicología, la ecología y la economía interaccional. Parte de los fundamentos de esta mayor presencia conceptual de la economía, está en el planteamiento de G. Becker, quien sostiene que la economía ha trascendido su ámbito de análisis enmarcado tradicionalmente al funcionamiento del sistema económico, para abrirse como instrumento explicativo de libre aplicación a diversos ámbitos de la conducta humana. Así, la economía puede explicar la solidaridad, la familia, el ocio, la honestidad, el altruismo, etc.-

Utilitarismo como fundamento de la Responsabilidad social empresarial? Basada en las Teorías Consecuencialistas, que sostiene que las conductas correctas moralmente se miden por los beneficios y costos de sus consecuencias, el enfoque utilitarista, sostiene que dos acciones alternativas se compararán sobre la base del mayor beneficio (satisfacción) que reporten a todos (ejecutantes y receptores) en relación al eventual daño (insatisfacción) asociado a estas acciones, (lo que se denomina “utilitarismo de los actos”), a diferencia del egoísmo ético que se concentra en quién ejecuta estas acciones o el altruismo ético que se concentra en los demás pero no en quién ejecuta estas acciones.

El utilitarismo, corresponde a un reformador legalista del SXVII y SXVIII, Jeremy Bentham (1748-1832) quien necesitaba definir criterios aceptados por todos para el ordenamiento legal de Inglaterra, y resolvió que el método moralmente correcto era escoger aquella política que tuviera como consecuencia generar el mayor beneficio (placer) neto de los costos (dolor) que se pudieran infligir a la sociedad, en lo que se ha denominado utilitarismo hedonista. Su referencia fue “el mayor bien para el mayor número de personas”.-

Con el paso del tiempo, el utilitarismo ha sido refinado y expandido. En una visión más actualizada del utilitarismo, se preguntan que efectos tendrá en el balance de lo correcto respecto de lo incorrecto, si una persona realiza una acción u otra. Si la respuesta es favorable, no importaría mentir o engañar, y en función de sus “beneficios” ello sería ético. En este sentido es conveniente considerar, como referente el seguir las reglas que tengan un mayor impacto positivo. Por ejemplo, la regla “decir siempre la verdad” generará el mayor beneficio para todos, faltar a la verdad es vulnerar las reglas. John Stuart Mill ha planteado “La utilidad que forma el estándar utilitarista, para definir lo correcto en la conducta, no es la felicidad individual sino que la de todos los involucrados. En el balance entre la utilidad propia y ajena, el utilitarismo requiere de la persona un espectador desinteresado, imparcial y benevolente”. Por ello la importancia de ceñirse a reglas.-

El problema con el enfoque utilitarista, es que no toma en cuenta el concepto de justicia, además, es difícil medir cuantitativamente los beneficios y costos de las acciones realizadas para poder comparar, y no siempre es posible conocer en toda su amplitud todos los efectos de las acciones que se puedan realizar. También es problemático que se logren resultados benéficos para la sociedad, pero que sean injustos. Por ejemplo, dar empleo pero desatender obligaciones laborales mínimas. Aumentar artificialmente el valor de una empresa, pero con débiles criterios de gestión contable. Aumentar la inversión pero degradando el medio ambiente. Por ello es poco probable que el utilitarismo sea el único guía de acción o decisión, en la Responsabilidad social empresarial, aun cuando es un referente para evaluar todas las consecuencias de nuestros actos, y nos obliga a mirar más allá de nuestros propios intereses para considerar imparcialmente los intereses de aquellos afectados por nuestras acciones.-

Además existen otras consecuencias moralmente significativas, que trascienden la satisfacción(Placer) o la insatisfacción(dolor),tal como es por ejemplo actos que refuercen nexos de amistad, compromiso o lealtad, y que no necesariamente son placenteros. Estas versiones corresponden a lo que se ha denominado el “Utilitarismo idealista” de G Moore, y en un enfoque tal vez mas abstracto R H Hare define “Utilitarismo de las preferencias”.

Visión Deontológico: La Responsabilidad empresarial como un deber? En muchas ocasiones sentimos la fuerza de ciertas obligaciones que nos condicionan respecto de nuestro actuar en un determinado entorno, por ejemplo, proteger el medio ambiente ,o transparencia en las decisiones de negocios. Estas expresiones de la conducta , forman parte de las teorías deontológicas, las cuales basan la moralidad en principios específicos de la obligación o el deber. Estas teorías también se conocen como no consecuenciales, en cuanto representan actos morales independientemente de sus consecuencias. Existen cuatro teorías del enfoques deontológicos, a saber “La Teoría del Deber” de Hugo Grotius y Samuel Pufendorf, (1632-1694),que por 200 años domino las teorías éticas normativas,” En el siglo XVII ,los teóricos virtuosos listaron una cantidad de virtudes(100) individuales, Grotius y Pufendorf asumieron esta lista como obligaciones a las que las personas se deben por leyes de la naturaleza, y clasificaron estos deberes en tres tipos, los deberes con Dios,(Honrarlo, servirlo y rezar) con uno mismo,(Buscar la felicidad, preservar la vida y desarrollar los talentos propios)y con los Demás(deberes con la familia, deberes con la sociedad, y deberes públicos es decir obedecer las leyes y tener espíritu de servicio publico. La moralidad de las acciones es evaluada en función del cumplimiento de estos deberes.-

La Teoría de los Derechos cuyos teóricos sostenían que todas las personas tienen derechos que los demás están obligados a aceptar y reconocer. En el S XVII el filosofo ingles John Locke planteaba que existían derechos naturales conferidos por Dios(Vida, salud, libertad y posesiones personales).”La Teoría de las categorías imperativas”o reglas absolutas desarrollada en el S XVIII por el filosofo Inmanuel Kant, quién influenciado por la teoría de Grotius y Pufendorf, acepta que tenemos obligaciones morales con nosotros mismos (desarrollar nuestros talentos)y con los demás,(Respetar las promesas),sin embargo sostiene que hay una justificación adicional que sostiene el Principio del Deber, basada en la razón y conocida como “imperativo categórico”,por ejemplo “Tratar a las personas como fines y nunca como medios para ciertos fines”,es decir no se puede usar a las personas como instrumentos, desconociendo por tanto sus valores propios y como persona propiamente tal. Las personas no pueden ser manipuladas. Esta visión, ha dado lugar al surgimiento dentro de la ética del enfoque de los derechos, el cual enfatiza el derecho de las personas a elegir por si mismos. Acorde a este enfoque, lo que hace diferente a una persona de las cosas, es que las personas tienen una dignidad basada en su habilidad para elegir libremente lo que harán con sus vidas, y tienen el derecho moral a que les respeten estas decisiones. Indudablemente también existen otros derechos como el derecho a la verdad, a la privacidad, a no ser injuriado, a que se respete lo acordado. Por lo tanto, las acciones que no respetan los derechos de los demás son moralmente incorrectas. La fuerza de esta visión, se refleja en los intentos de incorporar modelos de gestión integrada, de armonía entre los diversos factores que participan en la empresa, cuya expresión concreta es la Responsabilidad Social empresarial.-

Tanto la visión utilitarista como la deontológico corresponden a los enfoques normativos de la ética, es decir aquellos basados en la justificación para guiar los actos o acciones y los principios que los hacen moralmente aceptables. Es decir, según estas apreciaciones, la responsabilidad social empresarial “se justifica” en cuanto incorpora un componente ético de gestión. Sin embargo, no todas las empresas están obligadas a seguir tales normas. Habrá otras a las que

solamente les motiva solamente a maximización de sus utilidades, o incluso sobrevivir las exigencias de la competencia.

Los negocios se guían por principios prácticos de diversificación y maximización, conceptos que no forman parte del léxico de la justificación en la ética convencional, que como se ha dicho se concentra preferentemente en el problema de la justificación (los fundamentos de la moral), y no en el de la implementación (el porque se debería seguir una norma moral). Siendo los postulados “Hombre económico” y “Maximización de los Beneficios”, de constatación empírica mas que de reflexión teórica, no calza con el planteamiento ético tradicional en el que las normas se deben cumplir antes de implementarse. En términos mas claros, y en referencia a los negocios, esto significa que entre los negocios y la moral, primero esta la moral, es decir se supone que los individuos deben limitar su propio interés según los criterios de moral que prevalezcan. Entonces, la satisfacción del interés propio esta restringido a las normas de la moral que existan, en especial en cuanto a considerar los legítimos intereses y pretensiones de los demás integrantes de la comunidad, particularmente los débiles y los menos favorecidos social y económicamente. En consecuencia, los que sostienen este enfoque, denominado enfoque dualístico de la ética, plantean que la maximización del beneficio se debe restringir a la moral. La satisfacción del interés propio esta restringido a las normas de la moral que existan, en especial en cuanto a considerar los legítimos intereses y pretensiones de los demás integrantes de la comunidad, particularmente los débiles y los menos favorecidos social y económicamente. Desde este punto de vista la Responsabilidad social empresarial, respondería al propósito de “moralizar” los beneficios que derivan del accionar empresarial, sin explicar el porque se justifica la responsabilidad social empresarial, o si las empresas están obligadas a ello. Por cierto, este enfoque limita el campo de aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial, y debilita su alcance. Las pequeñas y medianas empresas, por ejemplo, no están obligadas a certificar moralmente sus resultados económicos.

Nuestra hipótesis de trabajo, es que la Responsabilidad Social empresarial, responde a una nueva forma de relacionar la empresa con la comunidad, desde la praxis, y no solo restringida a la provisión de un producto o servicio. La empresa es parte de diversas redes, en las que se genera una interacción estratégica entre sus integrantes. La comunidad es parte de esas redes, así como lo son los clientes, proveedores etc. Esta nueva visión de negocios, involucra dentro de este marco, a la comunidad haciéndola participe de la filosofía y valores de gestión de una empresa. La empresa no tiene como asumir aquellos valores que no le son propios, o con los que no tiene identificación alguna. Sus responsabilidades y deberes se relacionan con lo que esta intrínsecamente relacionado con su misión y filosofía de negocios. En este sentido, seguimos el “modelo de la empresa”, para diferenciarlo del “modelo societal” como fundamentos conceptuales de la responsabilidad social empresarial.

La Obtención de utilidades no excluye las consideraciones sociales del entorno. En esta argumentación hacemos abstracción del hecho de que no existe una definición única del tema, pues lo que constituye una organización o empresa “responsable” difieren tanto al interior de un mismo país como entre un país y otro.

Lo esencial es comprender la Responsabilidad Social empresarial como expresión de una conducta ética de la empresa que asume una moral que se aplica, muy distinto a aplicar una moral que se asume. Es lo que se entiende como el “Dilema de estructura” y el paradigma de la “Economía interaccional”. En el citado encuentro de mesas de trabajo, se destaca que la RSE se entiende como la preocupación por el medio ambiente y las necesidades de la comunidad

adyacente al proyecto empresarial, así como la satisfacción con los bienes y servicio que la empresa produce.-

En la economía interaccional, cada acción realizada por los individuos es parte del plano de interacción estratégica. Cada individuo, debe tener en mente que interactúa con otros individuos que tienen sus propias metas y objetivos, los cuales tratará de alcanzar motivado por un propósito egoísta. La eficiencia se obtiene en la medida que a cada cual se le asegura una proporción dentro de las ganancias recíprocas que se obtienen de las interacciones productivas, (Buchanan 1995). Es además, el punto de partida, en el análisis del concepto del “Dilema de la estructura”, como factor explicativo de la interacción humana considerando como ejemplo el “Dilema del Prisionero”, en el que los individuos tienen intereses en común pero a la vez divergentes. Según Wardklich, el concepto de dilema de la estructura es más accesible que la teoría de los juegos para comprender las diversas manifestaciones de las interacciones humanas. De hecho, en la Teoría de negociación se aplica este esquema para fundamentar porque la cooperación es mejor que el conflicto.-

Los intereses comunes devienen en una interacción humana deseable como es el orden social, y los intereses divergentes surgen del compartir las ganancias mutuas. La empresa interactúa con la comunidad no solo en la dimensión de proveer bienes o / y servicios, sino que también en las interacciones estratégicas que se generan a partir de la formación de redes para resolver temáticas comunes, tales como la cultura, la seguridad, el medio ambiente, el arte, la calidad, la transparencia, la participación. En ello existen intereses convergentes, pero también hay intereses divergentes, en cuanto la empresa para crear riqueza utiliza recursos en desmedro de usos alternativos, que podrían ser de mayor interés para la comunidad. Si bien el mercado resuelve este problema para asegurar que dichos usos sean los de mayor rendimiento, no es menos válido que con la disponibilidad de información existente las opciones se extienden y en consecuencia las áreas de interés entre la empresa y la comunidad pueden diferir. Por ejemplo, en la actualidad, la construcción de un parque es valuable para la comunidad, como puede no serlo para una empresa que necesita capacidad física para sus instalaciones. En consecuencia, la responsabilidad social empresarial, se enmarca en el plano de las normas éticas no tanto por la justificación, como por la implementación que deriva de dicha interacción, en el que las restricciones orientan las acciones que por ende deben ser intrínsecamente “responsables”. Las restricciones tienen un rol importante en las acciones y sus resultados. La implementación de una regla, (responsabilidad) es un pre requisito para su justificación normativa. Esto es la reinterpretación de la economía interaccional al principio de que “nadie está obligado más allá de sus posibilidades” o “nadie está obligado a lo imposible”.-

Respecto de las motivaciones de los individuos, y de quienes deciden en las empresas, la ética moderna puede ser también denominada ética de los incentivos. En términos económicos, los incentivos son las expectativas de beneficios /costos que guían las acciones. Las normas de la moral se realizarán solamente si la evaluación de beneficios /costos, es decir la lógica de la situación las favorece. Esto contradice las enseñanzas de los filósofos de la moral como I Kant, para quienes la moral tiene un carácter absoluto, al cual hay que tener adhesión incondicional. Sin embargo, el Dilema de estructura ha mostrado que la obligación moral es “absoluta”, si esta debidamente garantizado su cumplimiento por todos los integrantes de una comunidad. Kant se centra en la ética de la acción y las normas que la inspiran, mientras que la ética moderna, se centra en la restricción que delimita el alcance de las acciones. Sin embargo, esta interpretación no es excluyente, y es plenamente compatible con la moral Kantiana, (Karl Homann).-

El empresario se guía por los valores de la comunidad con todas sus inconsistencias. La responsabilidad social empresarial, hace suyos aquellos con los cuales la empresa y la comunidad coinciden. Se necesita por tanto , un método de deducción de valores éticos generales de aplicación amplia y consistente, tal como lo propone J Rawls, ya sean jueces o un individuo representativo..Sin embargo, señala posteriormente y en concordancia con J Mills, que a medida que avanza la civilización ;los individuos llegan a reconocer cada vez mas que la sociedad de seres humanos es abiertamente imposible sin consultar los intereses de todos. El perfeccionamiento de las instituciones, elimina la oposición de intereses , las barreras y desigualdades que alientan a los ciudadanos a hacer caso omiso de las demandas reciprocas .El fin natural de este proceder es un estado de la mente humana “en el cual cada persona se siente en unión con los demás”.Si es perfecto, tal estado de ánimo hace que el individuo “nunca imagine, ni desee ninguna condición beneficiosa para él que no incluya a los demás en sus beneficios”.-

El intercambio voluntario y basado en el interés propio en que se basa el funcionamiento del mercado, tiene la particularidad de representar una oportunidad para ciertas la vigencia de ciertas normas en relación con la necesidad de la empresa de acudir a valores que le guíen. Las transacciones de mercado son voluntarias es decir deben beneficiar a una de las partes y no perjudicar a la otra, y además son repetitivas, o sea consideran inútiles los engaños y los incumplimientos de los compromisos. La responsabilidad, la probidad, la honestidad ,la transparencia son activos comerciales que favorecen las transacciones en cuanto ahorran costos de transacción y favorecen la toma de decisiones. A Smith lo ha planteado de la siguiente forma:

“Cuando una persona realiza muchos contratos en el día, no debe esperar ganar mucho si trata de engañar a su contraparte. Cuando la gente trata raramente entre si, tienen incentivos a engañarse porque lo que se gana con el engaño derivado, es mayor que lo que se pierde en la reputación dada la infrecuencia de la transacción” .Un ejemplo contemporáneo, adicional es el caso de la interacción entre los taxistas y turistas, y mas aun en donde los turistas son poco frecuentes .Hay incentivos a engañar a los turistas, pues es altamente improbable para un taxista encontrarse nuevamente con el mismo turista a quién ha engañado, lo mas probable es que ello no sea así, y el siguiente turista va a asumir la confianza en el taxista como un hecho. El Fraude y la coacción en las transacciones de mercado que son repetitivas ,no tienen asidero empírico. La organización en redes característica de una sociedad funcional y horizontal, crea incentivos a las empresas para incluir y no excluir de las decisiones de negocios a la comunidad.-

Comentario Final La responsabilidad social empresarial corresponde a un proceso de adaptación de la empresa a los cambios en su entorno interno y externo. Estos cambios han redefinido las dimensiones de la empresa. Desde el punto de vista ético, esta adaptación tiene dos enfoques de análisis .El primero es el denominado “enfoque dualístico”,en el que la moral es mas importante que los negocios y la Responsabilidad social empresarial sería una forma de “moralizar” los beneficios que se obtienen utilizando recursos que tienen usos alternativos tal vez de mayor beneficio para la comunidad. Considérese en tal caso la producción que contamina el medio ambiente. El otro enfoque ético aplicable a la Responsabilidad empresarial, enfatiza el problema de la implementación, como parte del denominado dilema de estructura. Esta visión de la ética, se centra en la economía interaccional en el que la empresa que forma parte de diversas redes, define valores aceptados en dichas redes que además tengan impacto positivo en sus resultados. En este caso, la Responsabilidad social empresarial, es una conducta que conviene a la empresa, pues ser “responsable” es un atributo valioso para la comunidad.-

Las investigaciones realizadas a empresas chilenas, enfatizan que aquellas que se preocupan por la comunidad y sus empleados son bien evaluadas por la comunidad. Es decir, pareciera que la

búsqueda de una mayor RSE ,mas que por su naturaleza virtuosa, se justifica en cuanto la interacción de la empresa con su entorno, induce la maximización de sus resultados. La implicancia fundamental de esta situación, es que se valida un nuevo paradigma ético de los negocios, según el cual el enfoque de la ética convencional no es suficiente como instrumento de comprensión y explicación de la conducta de las empresas. De ello, deberíamos esperar que progresivamente las empresas asignen importancia creciente a la RSE, , toda vez que estos objetivos son parte del objetivo de maximización de las utilidades y de la realidad de la competencia.-

Desde el punto de vista de la formación de cuadros para la gestión de empresas, el hecho de que los accionistas no son los únicos que cuentan para los resultados del negocio, debe haber en los programas de estudio de negocios una mayor atención a fortalecer las capacidades de decisión que incluyan la búsqueda de la RSE en las acciones de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Abarca, N y Rodríguez, Dario. “La inteligencia emocional para el liderazgo de hoy”.Taller de Ingeniería de sistemas. Universidad de Chile Julio 2003.

Bennis, Warren “Convertirse en líder de líderes”. Editor Rowan Gibson. Preparándose para el futuro. Ediciones Gestión 2000.Barcelona 1997.Citado Por R Echeverría. La empresa Emergente.

Echeverría, Rafael. “La Empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación”. Ediciones Granica S. A. 2003

Fundación Carlos Vial “ Mas que empresas; Personas”. Editorial Aguilar 2003

Kodama, Keiko Gerente General de Acción Empresarial. “Desafíos Valóricos de la Gestión empresarial”. Taller de Ingeniería de sistemas Universidad de Chile. Julio 2003

Homann, Karl (1994): Homo oeconomicus und Dilemmastrukturen,in: Hermann Sautter (Ed.): Wirtschaftspolitik in offenen Volkswirtschaften. Festschrift für Helmut Hesse zum 60. Geburtstag, Göttingen, p. 387–411.

Homann, Karl (1999b): Die Legitimation von Institutionen, in: Wilhelm Korff u.a. (ed.): Handbuch der Wirtschaftsethik, 4 Bde., Gütersloh, Bd. 2, p. 54–99.

Homann, Karl (1999c): Das Problem der ”Instrumentalisierung” der Moral in der Wirtschaftsethik, in: Brij Nino Kumar/Margit Osterloh/Georg Schreyögg (ed.): Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs. Shareholder-Value – Globalisierung – Hyperwettbewerb. Festschrift für Professor Dr. Dr. h.c. Horst Steinmann zum 65. Geburtstag, Stuttgart, p. 53–70.

Instituto Internacional para el desarrollo sustentable “Percepciones y definiciones de la Responsabilidad Social Empresarial. ISO y la Responsabilidad Social Corporativa” . (www.iisd.org) Mayo 2004

Responsabilidad Social empresarial en Chile. Informe de mesas de trabajo. PNUD y Fundación Prehumana. Santiago ,Chile. Marzo Septiembre 2000.

Vignolo, Carlos “Innovación y Liderazgo en la vida personal y organizacional”. Taller de habilidades directivas. Taller de Ingeniería de sistemas. Universidad de Chile. Santiago. Julio 2003

Vignolo, Carlos.”Innovando por la vida en la era del Nihilismo”. Seis proposiciones para el tercer milenio. Universidad de Chile .Santiago. 2003

Widowski, Teodoro.”Gobierno Corporativo y Directorio de empresas”. Taller de Ingeniería de sistemas. Revista de Ingeniería de sistemas. Universidad de Chile. Volumen XVII, Número 1,Julio 2003.pp 109-127

Wilcke, Richard “ An appropriate ethical model for business, and a critique of Milton Friedman ‘s Thesis”. The independent Review, v9, n°2 Fall 2004.pp 187-209

APROXIMACIÓN METODOLÓGICA PARA IDENTIFICAR EL CAPITAL HUMANO EN LAS PYME'S Y CUANTIFICAR SU BENEFICIO

Martha G. Ugueto M., Universidad Nacional Experimental del Táchira

Neyda T. Cardozo S., Universidad Nacional Experimental del Táchira

ABSTRACT

En una economía del conocimiento donde el elemento diferenciador esta en los activos intangibles se hace indispensable que las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME's) identifiquen de manera objetiva el capital humano para gestionarlo adecuadamente, además de cuantificar los beneficios que éste genera. Este trabajo tuvo como propósito proponer una metodología orientada a identificar el capital humano y medir el impacto que este genera en los beneficios económicos. De la revisión documental se evidenció que una de las técnicas, validadas, para identificar el capital humano son las que se utilizan para identificar competencias laborales. De allí y a partir del análisis del sector tornomecánico de la ciudad de San Cristóbal- Venezuela se determinó el perfil de competencias idóneo para el cargo más relevante de su proceso productivo, "Operario de Mecanizado". Se evaluaron dichos operarios con distintas destrezas y habilidades y se determinó su influencia en indicadores de productividad y calidad establecidos previamente, lo cual permitió medir el impacto de dichas competencias sobre los resultados financieros de las organizaciones estudiadas. Se pudo concluir que el tener un perfil de competencias alineado con la estrategia y los procesos claves de la empresa, permite planificar la actuación de la gente y sus niveles de desempeño en pro de la generación de valor organizacional.

INTRODUCCIÓN

Un hecho evidenciado a nivel mundial es el proceso de transformación que significa el paso de una economía industrial a una basada en el conocimiento, el cual trae como efecto para la economía en general y para todos los agentes económicos un cambio en el factor que sustenta la competitividad, del capital físico al conocimiento, al respecto se puede mencionar:

La empresa actual se define como un conjunto de activos tangibles e intangibles, en donde éstos últimos toman cada vez más importancia y efectividad en la creación de valor para la empresa; activos intangibles que son el resultado de la incorporación del conocimiento, del intelecto, a las distintas actividades productivas de la organización. (Bueno, 1998: 215).

Dentro de esos intangibles el capital humano es uno de los mas importantes por ser el sustento de los demás, existiendo un consenso generalizado con respecto a que en la nueva economía el capital humano constituye la base de la creación de valor (varios estudios demuestran que hasta el ochenta y cinco por ciento del valor de una empresa se fundamenta en activos intangibles) (Becker, Huselid y Ulrich, 2002).

Por otro lado, se ha evidenciado a través de investigaciones que los directivos o gerentes de las PYME's otorgan muy poca importancia a lo que es la formación y desarrollo de las personas, hecho generado principalmente por la creencia de que son un gasto y no una inversión los desembolsos económicos relacionados con la gente, por no conocer de manera cuantitativa el efecto que los mismos generan en el rendimiento financiero (Cardozo y otros, 2002). El conocer

esos efectos de manera cuantitativa se complica en las PYME's en general, por el hecho de que ni siquiera poseen los registros y controles necesarios para determinar indicadores de desempeño de la organización que influyan directamente en los resultados económicos. Pero para poder medir ese efecto de manera cuantitativa se debe resolver otro inconveniente que es el desconocimiento por parte de los empresarios de una manera objetiva de identificar las capacidades que en realidad son necesarias e importantes en sus procesos, actualmente, para referirse a esas capacidades se esta utilizando el termino competencias laborales; pudiéndose inferir de esta definición que pueden ser esas características (aptitudes, conocimientos, habilidades, entre otras) una aproximación a lo que es el capital humano.

En función de todo lo anterior se planteo el generar una metodología que permita correlacionar todo lo concerniente con las capacidades humanas necesarias para ser exitoso en un cargo o rol, un área o en una organización en general con beneficios económicos que se pueden generar en un sistema productivo, lo que permitirá gestionar de manera más eficiente su capital humano. Además el identificar y evaluar tan importantes ventajas intangibles serviría como herramienta de control, ya que lo que se mide se gestiona, por lo que permitiría a los directivos de las empresas centrarse en proteger y aumentar las competencias que representen ventajas intangibles que reflejan y crean valor a la organización, sirviendo de apoyo para la toma de decisiones y por ende conllevando a incrementar su competitividad. El presente artículo muestra de manera general una aproximación metodológica para lograr esa identificación del capital humano y la cuantificación de los beneficios que se pueden generar a partir de éste en una PYME, mostrando para ejemplificar los resultados obtenidos para el caso de una PYME torno mecánica, específicamente par el cargo operativo de mecanizado.

IDENTIFICACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Capital Humano componente del Capital Intelectual

Capital Intelectual es la habilidad para transformar el conocimiento y el resto de activos intangibles, en recursos generadores de riqueza, tanto para las empresas, como para los países (Meroño y Sabater, s/f). Centrándose en el contexto organizativo, Edvinsson y Malone (1998), directores de Capital Intelectual en la empresa Skandia, definen este activo como “la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con clientes y destrezas profesionales que proporcionan a Skandia una ventaja competitiva en el mercado

Existen diferentes modelos de Capital Intelectual que se basan, en esencia, en clasificar y agrupar en un esquema comprensible cada uno de los elementos intangibles que generan o generarán valor para la empresa. El Modelo Intellect es la primera aportación española para la medición de capital intelectual, según Euroforum (1998) el modelo se estructura en tres bloques, elementos e indicadores: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional; comprendiendo el Capital Humano tanto las competencias actuales (conocimientos, habilidades y actitudes) como la capacidad de aprender y crear de las personas, éste no puede ser propiedad de la empresa.

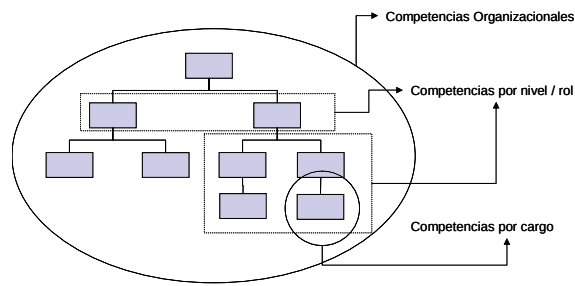
Analogía entre Capital Humano y Competencias Laborales

Competencia se define como una característica subyacente en una persona, que esta causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (Boyatzis, 1982, citado en Hay Group, 1996). Estas características personales predicen el desempeño excelente y están asociadas a comportamientos críticos que se observan con frecuencia, en diversidad de situaciones y con mejores resultados. Según el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), (1998) define la Competencia Laboral como aptitud de un individuo para

desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Se puede inferir de lo anterior que esas características (aptitudes, conocimientos, habilidades, entre otras) pueden ser una aproximación bastante cercana a lo que es el capital humano, debido que si se parte que son las capacidades que conllevan a un desempeño exitoso dentro de su área de aplicación se debe suponer que generarán valor para la organización.

Perfil o Modelo de Competencias, aproximación al Capital Humano

La identificación de competencias debe ser específica para la organización en particular, es necesario identificar un conjunto de comportamientos reales y observados que correspondan a comportamientos "deseados" y probadamente exitosos y contributorios para la organización. Los perfiles de competencias tienen por finalidad concretar las conductas requeridas por el ocupante de un puesto para tener éxito. Según Hay Group (2004), es una agrupación compleja de competencias relacionadas con los retos y objetivos que se persiguen en el cargo o rol dentro de una organización. Estas competencias se interrelacionan entre sí y reflejan el éxito en el desempeño para esa organización. Se puede definir el perfil o modelo para la organización en general, para un nivel o rol específico o para un cargo, tal como se muestra en la Figura 1.



Fuente: Hay Group (2004)

Figura 1: Perfiles o modelos de competencias según el alcance

Procedimiento para la detección del Capital Humano requerido en un Proceso Productivo

Para identificar las competencias laborales requeridas para llevar a cabo un proceso productivo en específico se recomienda el análisis funcional y el panel de expertos. CONOCER (1998) plantea que la base del análisis funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o un conjunto representativo de ellas. El resultado de dicho análisis se plasma a través de un mapa funcional, tal como se ejemplifica en la Figura 2.

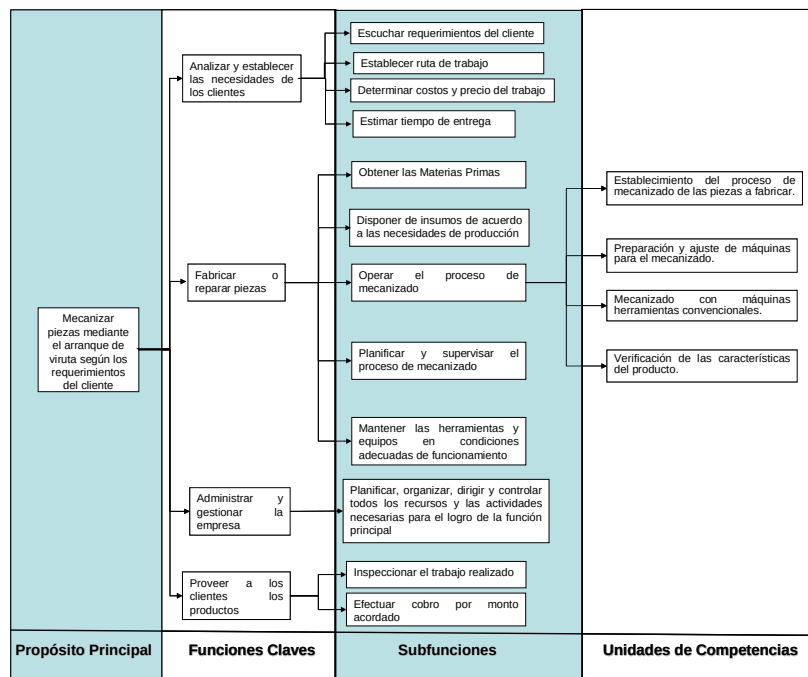


Figura 2: Mapa Funcional de Empresas Torno-Mecánicas

El panel de expertos, según Hay Group (1996) tiene como objetivo realizar la transformación real de los retos a que se enfrenta la organización en la forma de conductas requeridas. A través de una lluvia de ideas, se identifican las características personales que los empleados necesitan para desempeñarse adecuadamente y de manera excelente en un cargo o rol. Los expertos son, por lo general, altos ejecutivos, gerentes supervisores e individuos que conozcan profundamente el cargo o rol. En la Figura 3 se muestran los resultados de un panel de expertos realizado para el rol operario de mecanizado.

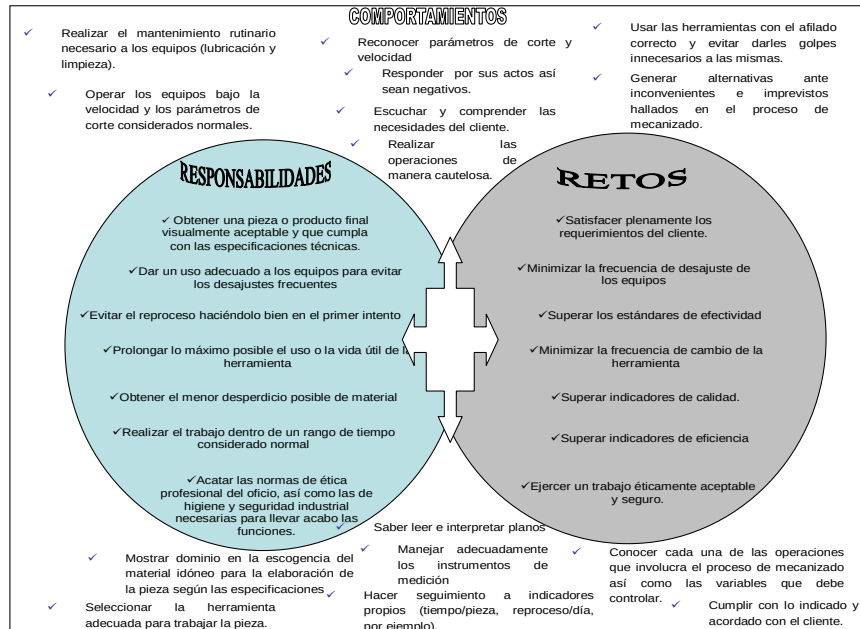


Figura 3: Retos, Responsabilidades y Comportamientos deseados para el operario de mecanizado

Ejemplo del Capital Humano Requerido para el Rol Operario de Mecanizado

En la Tabla 1 se muestra el Perfil de Competencias requerido para el Rol Operario de Mecanizado, obtenido aplicando las técnicas de análisis funcional y panel de expertos.

Tabla 1: Perfil de Competencias para el Rol Operario de Mecanizado

Competencias
Capacidad de analizar planos, croquis o muestras relacionadas con el producto a fabricar para establecer el proceso de trabajo, máquinas, equipos, herramientas y medios necesarios.
Capacidad para concebir el proceso operativo de fabricación ordenado por operaciones según el proceso de ejecución, identificando el método de trabajo y los parámetros que intervienen.
Capacidad de realizar las operaciones previas al mecanizado: elección de piezas en bruto, cortado y afilado de herramientas, según plano o croquis, optimizando el material.
Capacidad de preparar las máquinas herramientas que intervienen en el mecanizado.
Capacidad de ajustar los parámetros y herramientas que intervienen en los procesos de fabricación siguiendo las especificaciones técnicas y garantizando la optimización de tiempos y medios que permitan conseguir la calidad exigida en condiciones de seguridad.
Capacidad para montar y fijar piezas sobre máquina bajo las condiciones de seguridad y calidad esperadas.
Capacidad para mecanizar con máquinas herramientas por arranque de viruta, piezas unitarias según el proceso establecido en condiciones de seguridad y calidad.
Capacidad de comprobar que las medidas y acabados obtenidos en las fases de trabajo se ajustan a las cotas y tolerancias propuestas en el plano, recuperando o eliminando las que no cumplan las condiciones indicadas.
Capacidad para comprobar la funcionalidad, calidad y precisión del conjunto o acoplamiento obtenido, teniendo en cuenta las especificaciones técnicas.
Capacidad para responder de manera adecuada por sus actos.
Capacidad para disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones.
Preocupación por trabajar bien y destacarse a fin de superar un estándar de excelencia a través del aprendizaje continuo sintiéndose identificado con lo que hace.
Deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Incluyendo como clientes no sólo al externo sino también compañeros de trabajo dentro de la empresa.

GENERACIÓN DE UN SISTEMA DE INDICADORES RELACIONADO CON EL PERFIL DE COMPETENCIAS

Previo a la definición de los indicadores y tomando en cuenta que el perfil de competencias representa los comportamientos idóneos y por ende deseados para el cargo, rol o área estudiada y, además, aunado a que en las condiciones reales de trabajo esos comportamientos se manifiestan en diferentes grados de variedad, es decir, siempre existen brechas entre los comportamientos reales manifestados y los deseados o idóneos; se hace necesario identificar las diferentes formas en que se pueden evidenciar los comportamientos relacionados con las competencias laborales que conforman el perfil. Esto permitirá observar diferencias en los desempeños en personas que posean diferentes niveles, lo que facilitará la generación de un sistema de indicadores que permitan medir el impacto que las competencias generan.

Aunado a lo anterior es necesario tomar en cuenta que el sistema de indicadores necesarios para medir el desempeño individual del operario de un proceso productivo relacionado con las competencias laborales, debe reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores claves de una organización; es decir, eficiencia, efectividad y eficacia (Beltrán, 2000). En función de esto, esos factores se deben considerar como dimensiones para definir los indicadores de desempeño propios de cada proceso. En la Tabla 2 se muestran indicadores de desempeño para el operario de mecanizado.

Tabla 2: Indicadores de desempeño para el operario de mecanizado

DIMENSIÓN	INDICADOR	FORMULA O FORMA DE CALCULO
Eficiencia	Tiempo empleado/pieza	Medición del intervalo de tiempo desde que comienza hasta que termina la pieza
	Productividad	Total de piezas procesadas/Total de piezas esperadas
Efectividad	Número de reprocesos	Cantidad de veces en que tiene que repetir por lo menos una operación, una vez concluida la pieza, para que cumpla con los requerimientos
	Porcentaje de defectos o errores	Cantidad piezas obtenidas fuera de las especificaciones por unidad de tiempo / Cantidad total de piezas procesadas por unidad de tiempo
	Porcentaje de desperdicios	Material no utilizado y sin posibilidad de reutilización / Material asignado para la elaboración o reparación de la pieza
	Frecuencia de cambio de la herramienta de corte	Vida útil de la herramienta de corte en manos del operario (tiempo de sustitución)
	Frecuencia de desajuste de los equipos	Intervalo de tiempo en que se desajusta el equipo
Eficacia	Porcentaje de cumplimiento de especificaciones	Piezas que cumplieron con las especificaciones del cliente / Total de piezas elaboradas en un periodo de tiempo determinado
	Porcentaje de cumplimiento de tiempo de entrega	Número de veces en que el tiempo de entrega ha sido igual o menor al pactado con el cliente / Total de clientes atendidos en un periodo de tiempo determinado.
	Percepción del cliente por servicio recibido	Evaluación cualitativa por parte del cliente con respecto al servicio prestado.

RELACIÓN DE LOS INDICADORES CON EL PERFIL DE COMPETENCIAS

Para poder hacer la medición de indicadores es necesario previamente evaluar las competencias en las personas que se desempeñen el área o rol, para esto se propone generar un instrumento de evaluación basado en el perfil de competencias el cual debe mostrar los diferentes niveles en el que se puede manifestar dichas competencias en base a comportamientos que se puedan evidenciar. En la Tabla 3 se muestra un ejemplo relacionado con un comportamiento específico para la primera competencia del perfil mostrado en la Tabla 1, esto se debe hacer para cada una de las competencias que conforman el perfil.

Tabla 3: Ejemplo de las Preguntas que deben conformar un Instrumento para Evaluar las Competencias

Identifica a partir de un plano de fabricación y de las especificaciones técnicas: vistas, cortes y secciones en piezas y conjuntos; las tolerancias de dimensiones y acabado superficial; características del material a emplear y las dimensiones de la pieza en bruto (a cortar) y final.	
Lo realiza de manera autónoma demostrando experticia	☐
Lo realiza como una práctica habitual	☐
Posee el conocimiento teórico sin dominio de la práctica	☐
No sabe realizarlo	☐

Tomando en cuenta que un nivel de competencia se genera debido a que una actividad se domina más o menos, es decir que una persona la ejerce con más o menos competencia, existen pues unos grados de dominio o maestría, siendo esta gradación importante para poder evaluar las competencias (Le Boterf, 2001). En función de lo anterior, a partir de los resultados obtenidos de la evaluación se debe identificar una muestra de personas ejecutoras del cargo o rol que posean diferentes niveles de manifestaciones de las competencias del perfil, lo cual permitirá medir por un periodo de tiempo considerado pertinente los indicadores de desempeño definidos previamente. En la Tabla 4 se muestra el ejemplo de los niveles encontrados para el cargo operario de mecanizado.

Tabla 4: Niveles de Competencias para el Cargo Operario de Mecanizado

NIVEL	DESCRIPCIÓN
IV	Experto, realiza las actividades involucradas en el proceso productivo con maestría y autonomía.
III	Profesional, posee una práctica habitual en las actividades involucradas en el proceso productivo, requiriendo eventualmente de ayuda del supervisor.
II	Aprendiz, posee un conocimiento teórico sin dominio de la práctica en lo relacionado con las actividades involucradas en el proceso productivo, requiriendo de la constante intervención del supervisor o de otro compañero de trabajo. En este nivel se ubican los recién egresados de alguna escuela técnica industrial o del INCE.
I	Ayudante, no posee ningún conocimiento previo práctico ni teórico del oficio de mecanizado, por lo que las actividades son realizadas por el supervisor mientras se da el proceso de aprendizaje requerido.

Se deben observar los comportamientos de los diferentes grupos de operarios obtenidos, según la cantidad de niveles que se hayan evidenciado, para el caso del ejemplo cuatro (4) grupos, para poder relacionar las competencias con los indicadores, por ejemplo, para el caso del operario de mecanizado, las competencias específicas, referidas a la capacidad técnico profesional, el principal indicador diferencial corresponde a la rapidez o tiempo empleado para ejercer la función; en cambio para las genéricas clasificadas en dos grupos: Responsabilidad y motivación en su quehacer diario y Orientación al cliente se relacionan con indicadores de precisión o calidad (número de reprocesos, porcentaje de defectos o errores, etc) y con los relacionados con la satisfacción del cliente (porcentaje de cumplimiento de especificaciones, etc) respectivamente.

EL CAPITAL HUMANO Y LA CUANTIFICACIÓN DE LOS BENEFICIOS OBTENIDOS

Al identificar como inciden los diferentes niveles de competencias en los indicadores de desempeño se puede detectar cuales son los costos que dependen de la variación que se pueda dar en los mismos. Para el caso que se ha venido manejando se pudo detectar que el tiempo impacta directamente en el costo de mano de obra, la precisión y calidad en el costo de reproceso y el costo de la herramienta utilizada en el mecanizado, tal como se muestra en la Figura 4, a medida que disminuye el nivel de competencia poseído por un operario de mecanizado aumentan de manera exponencial los costos de mano de obra, de herramienta de corte y de reproceso.

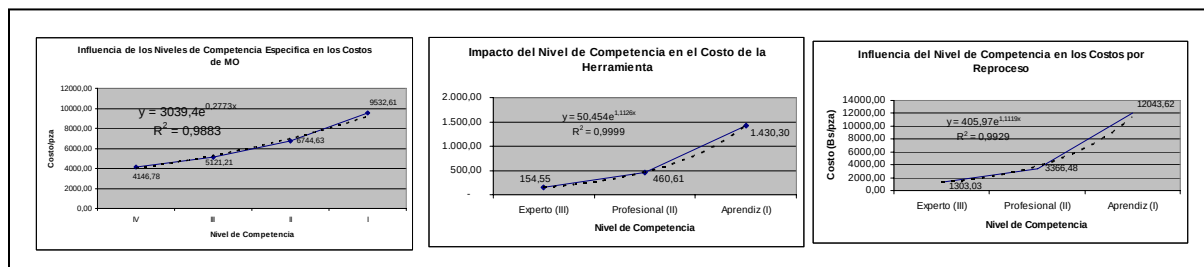


Figura 4: Impacto de las Competencias en los Costos Representativos en el Proceso de Mecanizado

A partir de lo anterior y considerando que el ingreso que se obtiene por pieza es equivalente a su precio de venta el cual es igual para todos, es decir, es independiente del nivel de calificación de la persona que la haya realizado; se puede inferir que a mayor nivel de competencia poseído por la misma se genera mayor beneficio para los propietarios, ya que el margen de ganancia va a ser mayor. Lo anteriormente dicho se puede reflejar si se toma como referencia el mayor costo según el nivel de calificación que genera un operario que se encuentre en el primer nivel de competencias (Ayudante, para el caso), es decir si se toma éste en el momento de determinar el

precio de la pieza se tendría que el ratio de ganancia aumenta a medida que aumenta el nivel de competencia. Si una pieza la produce un ayudante su costo es de 23.006 Bs, en cambio si la produce un experto su costo puede llegar a ser hasta de 5.604 Bs. Pudiéndose concluir que el beneficio económico del capital humano para el ejemplo del operario de mecanizado puede llegar a ser hasta aproximadamente un 76% si se gestionan de manera adecuada el capital humano generado por el rol operario de mecanizado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Becker, Huselid y Ulrich (2002). **El Cuadro de Mando de RRHH: vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa**. España. Ediciones Gestión 2000, S.A.

Beltrán J. Jesús M. (2000). Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad. Global Ediciones S.A. Segunda Edición.

Bueno, E. (1998). "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual"
<http://www.gestiondelconocimiento.com/index.php3>

Cardozo, Infante, Pérez y Ugueto (2002). **Caracterización del Recurso Humano de la PYME del Estado Táchira**. Prácticas para el Desarrollo del Talento Humano, Publicación del Decanato de Investigación, Año 1, No.1, Fondo Editorial de la Universidad del Táchira.

CONOCER (1998), **Análisis ocupacional y funcional del trabajo**, Documento de trabajo para IBERFOP, México, febrero de 1998. [Artículo en línea]. Consultado el 02 de Abril de 2004 en: <http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/03a07.htm>

Edivinsson, L. y Malone, M. (1998) **El Capital Intelectual: Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa**. Colombia. Grupo Editorial Norma.

Euroforum (1998): **Medición del Capital Intelectual**. Modelo Intelect, Euroforum Escorial, Madrid, España. [Artículo en línea]. Consultado el 02 de Abril de 2004 en: <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/070802negocios.html>

Hay Group (1996). **Las Competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos**. 2da edición. España. Ediciones Desusto S.A.

Hay Group (2004). Taller: Competencias en la Gestión Humana. Caracas, Venezuela.

Le Boterf, Guy (2001). Ingeniería de las Competencias. Ediciones Gestión 2000, S.A. España.

Meroño A. y Sabater R. (s/f). **Creación de valor empresarial a través del capital intelectual y la gestión del conocimiento**. Departamento de Organización de Empresas, Universidad de

Murcia. [Artículo en línea]. Consultado el 12 de Junio de 2004 en:
<http://www.um.es/eempresa/inves/GC-CI.pdf>

BIOGRAFIA

Martha Graciela Ugueto Maldonado. Ingeniero Industrial egresada de la Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET) en 1998. En espera del título de la Maestría de Gerencia de Empresas Mención Finanzas UNET. Investigador docente de la UNET desde Febrero 2004. Docente de las materias Gerencia y Administración de Personal e investigadora en el área de Formación y Desarrollo del Recurso Humano.

COMPETENCIAS ACADÉMICAS ALINEADAS CON LA VISION UNIVERSITARIA

Neyda T. Cardozo S., Universidad Nacional Experimental del Táchira
Martha G. Ugueto M., Universidad Nacional Experimental del Táchira
Cora E. Infante C., Universidad Nacional Experimental del Táchira
Freddy G. Pérez L., Universidad Nacional Experimental del Táchira

ABSTRACT

Este trabajo plantea como objetivo determinar el perfil de competencias generales del personal académico a partir de una investigación de campo a nivel descriptivo a través del análisis documental y la consulta a expertos y a académicos reconocidos en el ámbito universitario. Se partió de la necesidad de incorporación a la universidad de un plan de selección, formación y desarrollo alineado con la estrategia universitaria partiendo de los retos y responsabilidad emanados en el marco legal por el que se rigen las universidades. Las competencias generadas se agruparon según los procesos involucrados en el ámbito académico en investigativas, pedagógico didácticas, transformadoras, comprensivas e interactivas, con las cuales se aspira englobar los comportamientos deseables para un Académico Universitario.

INTRODUCCIÓN

Un modelo de competencias es una agrupación compleja de competencias relacionadas con los retos y objetivos que se persiguen en el cargo o rol dentro de una organización. Estas competencias se interrelacionan entre si y reflejan el éxito en el desempeño (Hay Group, 1996) El crear un modelo de formación y desarrollo por competencias del personal académico permitirá a la Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET) contar con un perfil de competencias y lineamientos que guíen la actualización del personal en base a las exigencias de la institución y a los comportamientos deseables en el personal académico, logrando docentes altamente capacitados y orientados a las exigencias del entorno, es decir un personal diferenciador y por ende con un óptimo desempeño laboral en la institución, que permitirá mejorar la calidad de enseñanza, puesto que las competencias según Boyatzis (1982) citado por Hay Group, las define como “ una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en el puesto de trabajo” (p.28).

Existe en la actualidad la tendencia hacia la formación basada en competencias ya que las mismas permiten contar con personal con desempeños diferenciadores que hacen a las organizaciones más eficientes y eficaces, según McClelland (1969) “Las competencias están ligadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, y no a la evaluación de los factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” (p. 4). Hacer referencia a la formación y desarrollo permite asegurar en todo el equipo humano de trabajo, competencias, habilidades y aptitudes que hacen al personal un todo equilibrado en sus requerimientos básicos y por consiguiente un óptimo desempeño laboral en la institución.

EDUCACIÓN Y COMPETENCIAS

La educación aparece a inicios del siglo XXI como un motor fundamental del crecimiento y como una ventaja competitiva en los nuevos mercados globalizados, así mismo, es percibida como una de las inversiones de más elevado retorno (Kliksberg, 2001).

La educación y formación óptima del estudiante en el nivel medio y superior, precisa orientarse hacia la adaptación de los constantes cambios y retos que muestra nuestro entorno; las instituciones educativas en particular las universidades, son las responsables de la formación y capacitación de los nuevos profesionales que van a abarcar el mercado laboral, por lo tanto ellas necesitan contar con personal académico apto para generar e impartir el conocimiento, es decir, un personal que cuente con las competencias que el nuevo entorno y la institución le exige. De allí que surja la necesidad imperiosa de que el proceso de formación y desarrollo de su recurso humano sea planificado, que apoye coordine y estimule la formación y el desarrollo a través de un proceso continuo y holístico, durante toda la vida laboral del profesor (Schlesinger y Díaz, 2004).

Tal como lo señala Jiménez (2003) la formación permanente de docentes se plantea como una estrategia de cambio educativo y ocupa a diversos expertos en educación y áreas afines con el interés central de estimular la excelencia del proceso pedagógico.

La educación sustentada en una verdadera transformación cultural de los pueblos dentro de un contexto de desarrollo social y económico debe partir por considerar la existencia de un mundo diverso, heterogéneo, cambiante en el que el educador asuma el rol de actor social y ciudadano comprometido con la mejora sustancial de la calidad de vida, y donde se evite la concentración del saber en unos pocos que profundizan las diferencias y excluyen a sectores importantes de esa sociedad, ávida de conocimiento. De allí que un proceso de transformación y reforma del currículo educativo debe contemplar la transformación misma de los actores, específicamente los formadores, es decir los académicos.

La Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET) dedicada a la generación y transmisión de conocimientos, requiere hacer énfasis en la integralidad, globalidad, continuidad y pertinencia ante las propuestas de formación y actualización del personal que labora en la misma. Es un hecho, que en la institución se brinda la oportunidad de desarrollarse como profesional a través de la oferta de una gran variedad de cursos en los cuales todos los profesores pueden participar, a la par de existir la posibilidad de realizar estudios de post grado y doctorado, dentro y fuera de la institución; no obstante, no se cuenta con un plan que permita al personal académico y a la institución saber que tipo de capacitación requiere y en que le va a contribuir en su formación y desarrollo, originándose una dispersión en la preparación del docente. En ocasiones se escogen cursos que no tienen pertinencia con su carrera profesional ni con las exigencias que requiere la institución de cada uno de ellos, lo cual señala que la formación y desarrollo del académico en la UNET no ha constituido ninguno de los ejes centrales de la planificación de la institución.

Considerando que el docente es el potencial que poseen las universidades para mejorar la calidad de enseñanza y la base para impartir y generar conocimiento, es importante formarlo y desarrollarlo creando un justo equilibrio entre los requerimientos y necesidades de la institución y de los intereses personales de cada docente.

FORMACIÓN Y DESARROLLO POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TACHIRA

Con el objetivo de generar un Modelo de Formación y Desarrollo por Competencias del Personal Académico de la Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET), se realizó una

investigación de campo, tipo descriptiva con miras a generar la propuesta. La misma se desarrolló en cuatro fases a saber:

Fase I. Documental y Exploratoria: indagación sobre la normativa y leyes en búsqueda del deber ser de un académico. Con ella se logró una aproximación conceptual de competencias académicas académicas y la formulación del modelo procedimental en base a las teorías existentes y al contexto de aplicación

Fase II. Trabajo de Campo: levantamiento y procesamiento de la información a través de paneles de expertos, talleres, dinámicas de grupo y entrevistas a profundidad al personal académico de la UNET.

Fase III. Descriptiva: en la cual se define las competencias generales y específicas para el modelo de formación y desarrollo por competencias para el personal académico de la UNET.

SITUACION ACTUAL: LA ESTRATEGIA Y LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

La estrategia y la gestión del talento humano de una organización deben ir de la mano. Las empresas e instituciones que muestran su estilo estratégico, orientado hacia los costos, hacia los productos o hacia los servicios, deben reflejar su estilo por medio de la creación de una experiencia de trabajo cónsona con la dirección que esta ha escogido seguir. De allí que una institución como la UNET, tendrá mayores oportunidades de alcanzar sus objetivos si escoge el estilo estratégico del servicio a la sociedad, a la comunidad universitaria en general y a los estudiantes en particular. Para ello la institución deberá:

1. Alinear los resultados de su gestión a la estrategia. Esta alineación debe partir de la identificación de las características que deben poseer las personas para el logro de su estrategia, es decir, del perfil idóneo; y sustentar todas las actividades que comprende la gestión, desde la divulgación de las necesidades de personal, la selección de la que mejor se adecue al perfil, la capacitación y desarrollo orientada a acortar las brechas existentes entre las características que realmente posean las personas y las idóneas, así como propiciar un ambiente de trabajo acorde con el desarrollo y mantenimiento de las características deseadas.
2. Comprometer sus empleados para energizar los resultados. El compromiso significa poner “por encima y más allá” energía y dedicación a lo que se hace; es tener empleados estimulados, entusiastas y energizados a tal punto que los objetivos individuales de cada persona se ven posibles de alcanzar a la par de los objetivos de la institución, produciendo resultados extraordinarios y lazos emocionales muy fuertes con la institución. Para ello, tal como lo señala Gubman (2000) debe existir confianza y credibilidad en los líderes de la organización, oportunidad para aprender, responsabilidad y progreso; el trabajo debe ser desafiante e interesante y los valores de los empleados deberán coincidir con los valores de la institución además de que les permita derivar un sentido de propósito de su trabajo.
3. Medir lo que importa. La medición efectiva hará que la alineación y el compromiso sean reales para la gente y le aseguren a la institución el logro de los resultados que persigue. La medición tiene el potencial de transformar, desde el nivel corporativo hasta el individual o del equipo de trabajo, además de valorar lo que se hace, ayudar a definir el curso de acción hacia donde ir y permanecer, determinar que necesita atención, evaluar el progreso o desempeño y si se cumple o no los compromisos adquiridos. Por lo que dicha medición debe estar en función de indicadores de desempeño previamente definidos en función del perfil idóneo y de los objetivos que se pretenden alcanzar.

En los actuales momentos la Universidad Nacional Experimental del Táchira muestra una estrategia visible ante la comunidad referida a la municipalización de la universidad, es decir el acercamiento de la institución con la sociedad a la cual se debe, el estado Táchira, a través de la presencia en los diferentes municipios no sólo de proyectos de extensión e investigación sino de docencia directa en diferentes carreras. A la par, la universidad le da énfasis al proceso de transformación curricular que tal como lo señalan el Rector de la Universidad y el Vicerrector Académico, busca un currículo abierto, flexible y orientado al estudiante (Chacón, 2005) en base a competencias genéricas, transversales y específicas (Sánchez, 2005) como se ilustra en la Figura 1. Así mismo, dentro de estas dos estrategias se vislumbra el ingreso a sistemas educativos interactivos, el acrecentamiento del capital social y la acreditación de las carreras de ingeniería y arquitectura que imparte la universidad.

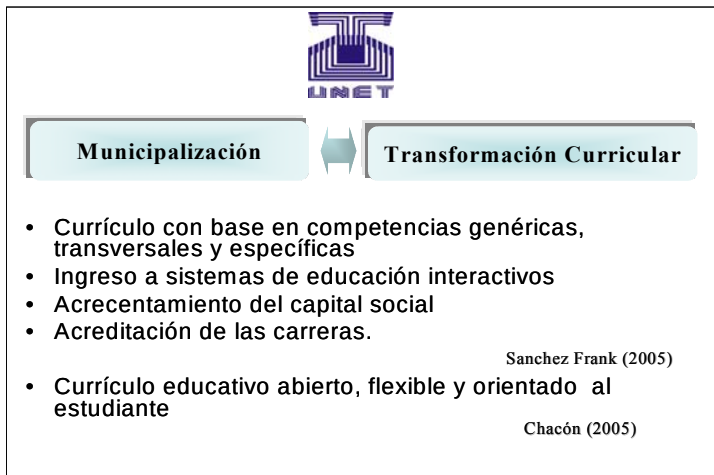


Figura 1. Lineamientos Estratégicos de la UNET

Aunque las personas siempre han sido fundamentales para las organizaciones, quizás en la época actual esta importancia cobra el mayor interés de la gerencia puesto que han comprendido que las mismas, a partir de sus conocimientos y capacidades constituyen la más importante fuente de creación de valor, es decir, la competencia medular diferenciadora de la organización.

La universidad no escapa de ello; son los profesores, empleados y obreros los que en definitiva hacen que se de no sólo, el proceso de formación de los estudiantes, sino además la búsqueda permanente de nuevos conocimientos en respuesta a las exigencias y necesidades latentes o tácitas de la sociedad a la que se debe, con el firme propósito de una mejor calidad de vida para todos.

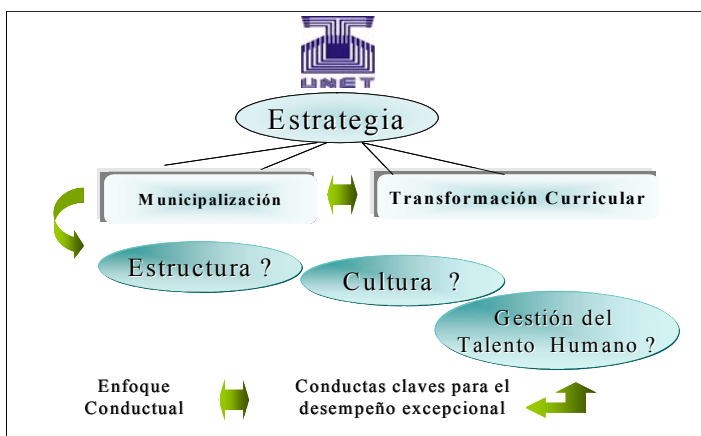


Figura 2. La gestión del talento humano y la estrategia de la UNET

Tal como se explicó anteriormente, las estrategias visibles del equipo rectoral actual de la UNET, es decir, la municipalización de la universidad y la transformación del currículo, así como las nuevas realidades de cambio e incertidumbre presentes en estos momentos, y el compromiso de una educación superior atenta al aprendizaje no sólo de los conocimientos, sino del ser, hacer y convivir, exige cambios en la conformación de la estructura, la cultura y la gestión del talento humano con que cuenta la institución, tal como se ilustra en la Figura 2.

EL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL ACADEMICO DE LA UNET

Para la creación del modelo se parte de los siguientes presupuestos epistemológicos, teóricos y metodológicos:

Epistemológicos: La Universidad Nacional Experimental del Táchira, para alinear los resultados de su gestión con la estrategia, debe comprometer a sus empleados para energizar sus resultados y medir lo realmente importante, deberá definir un perfil de competencias generales y específicas de los académicos, a fin de garantizar una educación de pertinencia que satisfaga las necesidades del entorno.

Teóricos: Los docentes requerirán de un proceso de formación continua a fin de garantizar que la actividad de enseñanza aprendizaje sea cónsona con las realidades cambiantes del entorno. Los docentes para garantizar una práctica académica con sentido de responsabilidad social, deberán incorporar en su día a día un proceso de aprendizaje social a fin de garantizar la pertinencia de sus acciones con los lineamientos institucionales. La Universidad actualmente deberá dar respuesta a exigencias de una educación para masas y no para unos pocos, con la limitante de la dificultad para aumentar la plantilla docente, lo cual crea la necesidad de generar un perfil de competencias para el personal académico que garantice una educación de calidad y de responsabilidad social. Así mismo, la Universidad está enfrentando un proceso de renovación del talento humano actual, por nuevas generaciones, situación que facilita la incorporación de diversos programas de formación para enriquecer los perfiles de competencias requeridos para los académicos universitarios.

Metodológicos: Estimular el compromiso institucional hacia la formación continua del personal académico; redefinir las políticas de crecimiento y valoración del trabajo; motivar a las

instituciones universitarias a convertirse en entes propiciadores de continuos cambios, generando políticas que favorezcan el enriquecimiento de los perfiles académicos del personal docente dentro de un clima que incite a la participación e involucramiento de todos los actores.

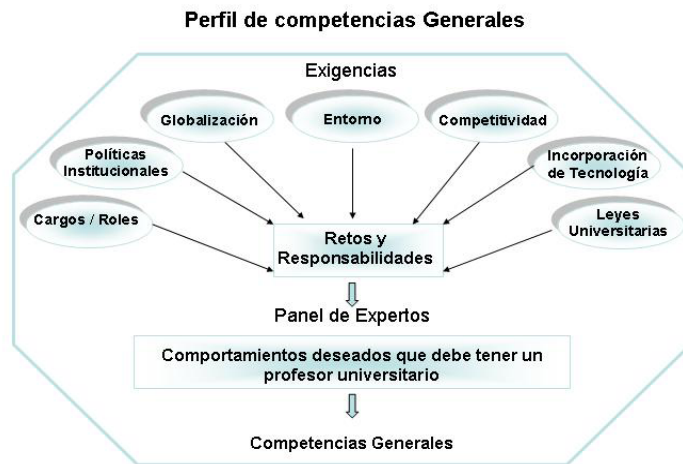


Figura 3. Factores que influyen en la generación del Perfil de Competencial Generales del Personal Académico

Retos y Responsabilidades

En términos generales, específicamente de las leyes y reglamentos vigentes, las funciones anteriormente enumeradas dan una idea general de lo que el sistema educativo actual espera de un académico universitario. No obstante, a fin de determinar los retos y responsabilidades es necesario considerar adicionalmente los factores tales como el entorno dinámico de la época, caracterizado por el cambio y la incertidumbre, que imponen nuevas y complejas exigencias, con el fin de enunciar las competencias generales del académico y los comportamientos deseados que este debe mostrar, dentro del enfoque de competencias anteriormente planteado, tal como se señala en el Figura 3. Los retos y responsabilidades que debe tener un académico se muestran a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1- Retos y Responsabilidades de un Académico

Responsabilidades de un Académico	Retos
Desarrollar las actividades inmersas dentro de las funciones académicas basándose en las leyes y reglamentos vigentes dentro del sistema de educación superior, en general, y de la institución donde se desempeñe, en específico.	- Desarrollar una carrera académica intachable dentro de la institución. - Desarrollarse en base a un aprendizaje continuo direccionado al deber ser
Producir conocimiento contextualizado a las nuevas realidades generadas por el entorno.	Obtener y mantener una productividad académica acorde con los niveles de exigencia de la institución y de organismos externos pertinentes.
Participar activamente en el proceso enseñanza-aprendizaje a través de la docencia.	Propiciar niveles significativos de aprendizaje en los alumnos.
Captar y dar respuesta a las necesidades sociales relacionadas con su área de especialización.	Vincular las actividades cotidianas de docencia e investigación a necesidades reales de la comunidad o de la sociedad en general.
Gestionar de manera continua efectivas relaciones interpersonales, dentro y fuera de la institución.	Obtener beneficios en acuerdos ganar-ganar manteniendo estrechas relaciones con grupos internos a la universidad y entes externos vinculados a su área de desempeño.
Adaptarse continuamente a los cambios generados dentro del campo de conocimiento donde se desenvuelve y a los relacionados con la organización a la que pertenece.	Mantenerse actualizado en su campo de conocimiento

COMPETENCIAS GENERALES

Las competencias generales son aquellas que describen los comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas áreas de actuación del académico las cuáles se clasificaron en actitudinales y técnicas.

A partir del “deber ser” del académico, de los retos y responsabilidades los cuales se enfrenta dentro de una institución como la Universidad, y tomando en cuenta los procesos de pensamiento requerido para realizar con éxito sus quehacer; se comienza a diseñar el perfil a partir de las competencias Generales de un “Profesor Universitario”, siendo agrupadas de acuerdo a la similitud de los procesos en unidades de competencias denominadas interactivas, comprensivas, pedagógico didácticas, investigativas y transformadoras.

En la Figura 4 que se muestra a continuación se describen las competencias generales para cada una de las unidades anteriormente mencionadas. Adicionalmente a las competencias generales, el perfil de competencias de un personal académico debe contemplar las competencias específicas, las cuales identifican comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, tecnológico o asociado a una función administrativa en específico, que en el caso de la Universidad son particulares a las diferentes disciplinas existentes.

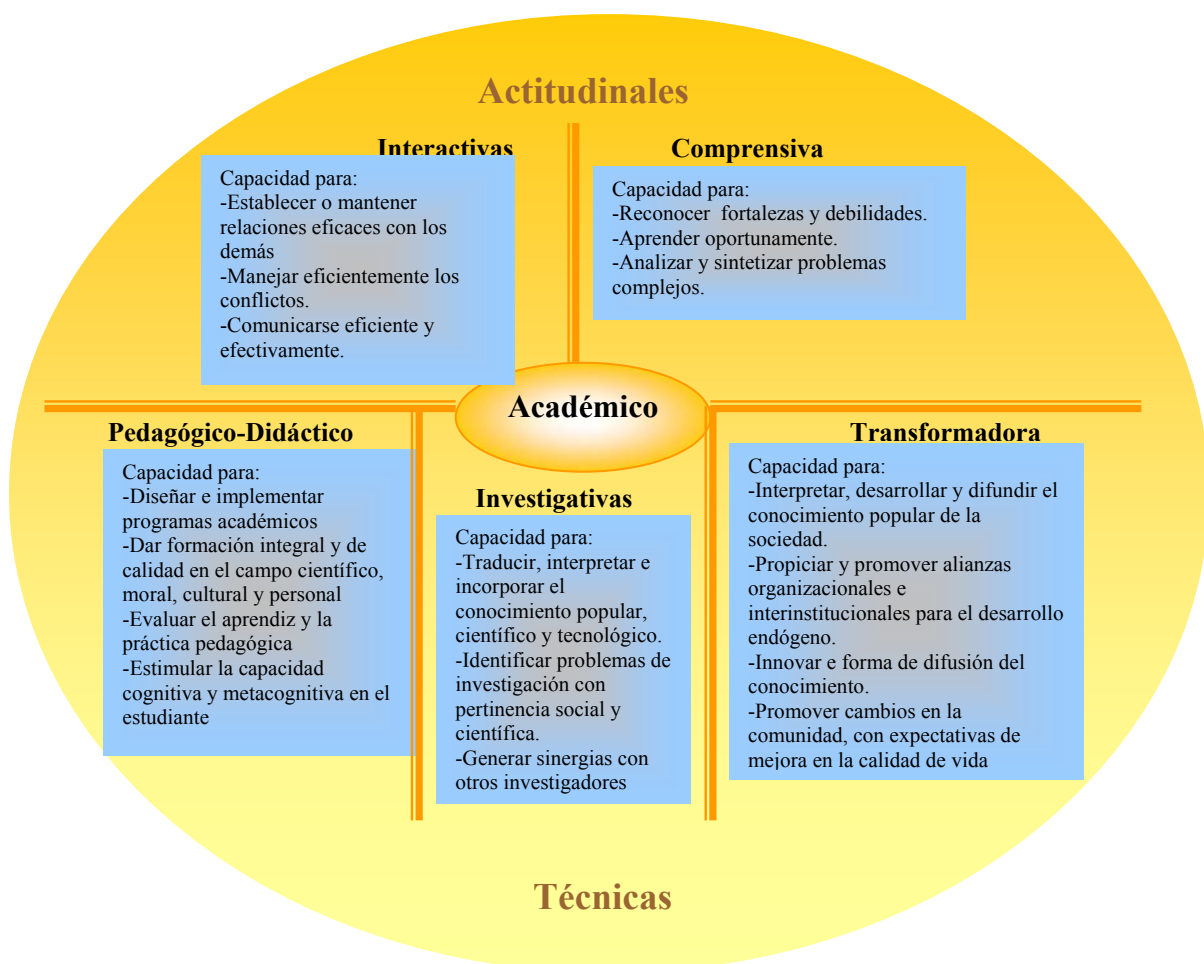


Figura 4. Competencias generales del personal académico de la UNET

BIBLIOGRAFIA

Boyatzis R. (1982) The Competent manager.

Chacón C. (2005). Vicerrector Académico de la UNET. Ponencia en Jornadas de Revisión curricular. Documento no publicado

Cinterfor/OIT (2005) **Competencias en la Formación y Competencias en la Gestión del Talento Humano. Convergencias y Desafíos**. Disponible en:
webmaster@cinterfor.org.uy?subject

Grupo Hay. (1996) Documento de Trabajo. **“La Gerencia Pública. Elementos para un Debate”**
Disponible en www.modernización.cl

Gubman H. (2000). El Talento Humano en las Organizaciones. Editorial Norma. Bogota

Jiménez (2003) **“Formación de Docentes para la Construcción de Saberes Sociales”**, Ponencia presentada en las Jornadas de Investigación de la facultad de Humanidades y Educación, Universidad del Zulia, Venezuela.

Kliskberg, B. (2001) **“Inequidad en la Educación en América Latina algunas cuestiones Estratégicas”**. Revista de Ciencias Sociales Vol. VIII, p.p 9-22.

McClelland D. (1969) La sociedad Ambiciosa. Editorial Guadarrama. Madrid.

Sánchez F. (2005). Rector de la UNET. Ponencia en Jornadas de Revisión curricular. Documento no publicado

Schlesinger y Díaz, (2004). “Rol de la Formación del Personal Académico en las Universidades Autónomas: Caso universidad del Zulia”. Ponencia presentada en el Congreso Internacional de gerencia.

BIOGRAFIA

Ing. Ind. Neyda Cardozo Sánchez. Doctor en Ciencias de la Educación. Profesora Asociado UNET.

Ing. Ind. Cora Infante. Doctor en Ciencias de la Educación. Profesora Asociado de la UNET

Ing. Ind. Freddy Pérez Lobo. Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor Asociado de la UNET

Ing. Ind. Martha Ugueto. Investigador-Docente, Instructor de la Universidad Nacional Experimental del Táchira

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y SUS CONDICIONES ASOCIADAS

Neyda Cardozo Sánchez, Universidad Nacional Experimental del Táchira

ABSTRACT

Este trabajo plantea como objetivo mostrar el modelo teórico de las condiciones asociadas al pensamiento estratégico producto de una investigación cualitativa, específicamente fenomenológica a través del estudio de casos de gerentes reconocidos en el ámbito organizacional. Se partió de las teorías de la gerencia, específicamente las relacionadas a la estrategia (Mintzberg, Quinn) y de la teoría de la psicología cognitiva, relacionadas con el aprendizaje (Ausubel, Vigotsky), la Inteligencia (Sternberg) y el desarrollo del pensamiento (Sánchez, De Bono). Los resultados muestran que los estrategas manifiestan poseer saberes globales y locales, contruidos en forma deliberada en un proceso dinámico, caracterizado por la experimentación-estudio-reflexión, motivado por la búsqueda de la diferenciación y por el proyecto de vida que poseen. Se muestran como provocadores de cambios radicales, en el ámbito individual y organizacional, manifiestan ser modernizadores y vanguardistas, con determinación y baja aversión a los riesgos, así como reflexivos y críticos de su propio pensamiento y acción. Las decisiones, de naturaleza pragmática, responden a cada situación y son tomadas sin seguir un patrón preestablecido; son capaces de mostrar un comportamiento aparentemente cooperativo con los grupos de su interés en donde las relaciones son concebidas como mecanismo generador de poder para competir y diferenciarse.

INTRODUCCIÓN

La sociedad en estos tiempos de cambio e incertidumbre, requiere de un profesional y ciudadano autónomo, con capacidad de razonamiento y juicio propio, con habilidades superiores que le permita enfrentar la creciente complejidad, la rapidez de los cambios y la imprevisibilidad del mundo de hoy. Se requiere entonces, de un individuo capaz de aprovechar las oportunidades y diferenciarse de los otros, es decir, que por su manera de razonar, intuir y actuar ante la complejidad de hoy, sorteando las dificultades y aprovechando, aún más buscando, las oportunidades dentro de lo incierto y complejo, demuestra poseer pensamiento estratégico. De allí que este trabajo se inicia con el esbozo ontológico del objeto de estudio de la investigación, es decir, el pensamiento y lo estratégico del mismo, así como un esquema general de las teorías que sirvieron de referentes para la investigación. Posteriormente, se inserta un resumen del marco metodológico el cual contempla la fundamentación epistemológica, el tipo y diseño de la investigación, la descripción de los informantes y los criterios por los cuáles fueron seleccionados, así como las técnicas de recolección de información a utilizadas; para finalmente mostrar los resultados más relevantes en términos de las condiciones asociadas al pensamiento estratégico.

EL PENSAMIENTO Y LO ESTRATÉGICO DEL MISMO

Es de interés de este trabajo abordar el pensamiento desde una perspectiva estratégica. Para tal fin se consideró ontológicamente el pensamiento estratégico, como un proceso interno, complejo y subjetivo y que solo puede ser interpretado desde las acciones de las personas que lo poseen, siempre y cuando, estas acciones sean deliberadas. Para ello se analizará la práctica de gerentes de reconocida trayectoria en su ramo, que por sus logros en materia de competitividad

organizacional y competencia gerencial singular, son considerados como exitosos por sus grupos de interés más cercanos, es decir, clientes, proveedores, trabajadores y la comunidad en general.

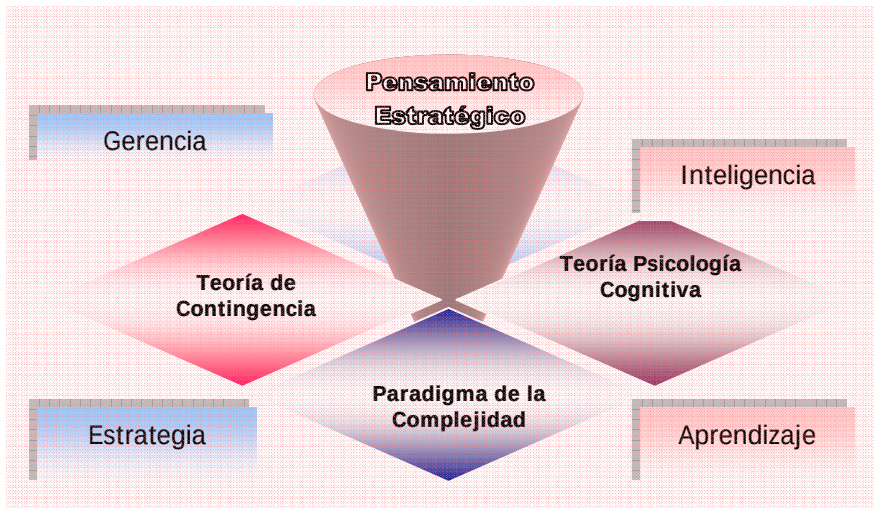


Figura 1. Basamento Teórico Conceptual de la Investigación

El término Pensamiento Estratégico y su pretensión de desarrollarlo lleva a asociar las teorías de la psicología, específicamente de la psicología cognitiva que es la ciencia que estudia cómo los individuos obtienen conocimientos y toman conciencia de su entorno y de sus resultados; y las teorías propias de la gerencia conocida como el arte y la ciencia de guiar una organización. En la Figura 1 se muestra a manera de ilustración las teorías que sustentan el modelo teórico de las condiciones asociadas al pensamiento estratégico; es decir, la psicología cognitiva y la teoría de contingencia de la gerencia, dentro del marco del paradigma de la complejidad.

EPISTEMOLOGÍA Y METODOLOGÍA

Las condiciones asociadas al pensamiento estratégico son producto de una investigación realizada a personas que, por su actividad laboral son gerentes y por la trascendencia e importancia dentro del sector en el que se desempeñan, son exitosos, con el fin de comprender cómo se da el proceso de pensamiento que conforma la acción estratégica de los mismos.

La investigación se clasificó dentro de las ciencias humanas (Méndez, 1992) de tipo fáctico o empírico, dado que el objeto de estudio es decir, el pensamiento estratégico, es percibido a través de la experiencia del hombre. A su vez, se enmarcó dentro de las denominadas ciencias sociales, ya que el pensamiento estratégico pertenece al mundo de los fenómenos sociales y el ser humano en general es concebido como un ser social.

Dado la ontología del objeto de estudio, se asumió una postura cualitativa que permitió entender su comportamiento y manifestación desde un enfoque holístico. Esta opción partió de asumir que para la significación del pensamiento estratégico, para aprehenderlo en toda su riqueza, se debe desarrollar una sensibilidad hacia la información contextual: los mensajes implícitos, los hechos, el tipo de relación, las informaciones variadas, actitudes, expresiones, que eran de gran relevancia para la comprensión del mismo. De allí que la investigación fue fenomenología en la cual la comprensión se logró a través de los significados subjetivos de la realidad vivida por los actores

en su mundo y en su realidad. En ella se destaca el concepto inicial de “verstehen”, comprender lo humano (Schutz, 1976).

La investigación centró sus reflexiones en el mundo de los significados subjetivos, que por ejemplo tienen los gerentes exitosos entrevistados, acerca del futuro, del entorno que los rodea, de las relaciones que establezca con otros, y los símbolos por los cuáles los significados se producen. La misma se realizó a partir de un estudio en profundidad de casos particulares a través de una análisis de tipo introspectivo, que tal como lo define Wilson (1977) el estudio de casos es un proceso que intenta descubrir y analizar una entidad a medida que se desarrolla a lo largo del tiempo, en términos cualitativos, complejos y comprensivos. A través del método historias de vida profesional, abordado mediante el relato autobiográfico de los informantes, se accedió a la manera como éstos han desarrollados su habilidad para pensar estratégicamente.

En la búsqueda de obtener la mayor representatividad en los casos seleccionados como gerentes exitosos se consideró importante que las personas que se constituyeran en informantes para esta investigación muestren experiencias educativas, laborales y de vida en contextos de tiempos y lugares diferentes a fin de encontrar las similitudes que permitieron construir las categorías emergentes que sirvieron de base al modelo teórico de las condiciones asociadas alcanzado.

LAS CONDICIONES ASOCIADAS AL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO. EL MODELO TEORETICO.

Las reflexiones realizadas por la investigadora del contenido del discurso de los informantes, gerentes exitosos, y de los informantes de apoyo con los cuales se trianguló la información, permitieron generalizar y elaborar conclusiones parciales denominadas conceptos emergentes para cada una de las unidades temáticas y categoría; los cuales constituyeron los primeros insumos del modelo. A su vez, estos conceptos al relacionarlos entre sí, permitieron encontrar los conceptos integradores de orden superior para cada categoría, para finalmente, a partir de la reflexión y el análisis de los conceptos integradores para cada una de las unidades temáticas, conformar los conceptos globalizadores que dieron forma al modelo teórico de las condiciones asociadas al pensamiento estratégico. A continuación se muestra en la Tabla 1 las unidades temáticas y categorías encontradas en la investigación:

Tabla 1: Unidades Temáticas y Categorías que conforman el Modelo de las Condiciones Asociadas al Pensamiento Estratégico.

Unidad Temática	Categorías
Naturaleza de los saberes	Formación y experiencia
	Saber teórico – conceptual
	Saber ser
	Saber hacer
Construcción de los saberes	Proceso de construcción de saberes
	Naturaleza del energizador en la construcción de los saberes
Perfil del estratega	Actitud ante el futuro
	Actitud ante la creatividad y la innovación
	Actitud ante los retos
	Actitud hacia la reflexión
Patrón de decisiones	Naturaleza de las decisiones
	Contexto en que se toman las decisiones
	Proceso de la toma de decisiones
Relaciones de asociatividad	Capacidad asociativa
	Nivel de compromiso

Naturaleza de los Saberes

Para Salgueiro (1998) saber algo significa que el sujeto particular se apropia de los contenidos de su medio, incorpora en ellos su propia experiencia consiguiendo así llevar a cabo los heterogéneos tipos de acciones cotidianas. Así mismo, Mendoza (2000) expone que tratar el saber desde una perspectiva epistemológica implica pensar en sus procesos constitutivos y los estatutos fundacionales; desde una perspectiva sociológica en la legitimación, reconocimiento, jerarquización y distribución y desde una perspectiva psicológica o individual, al ámbito que expresa una síntesis de estudio y experiencia que se manifiesta o se hace evidente en el discurso, en la acción, y en las formas del ser, es decir, el saber se actualiza a través de realizaciones humanas en situaciones concretas. A partir de la premisa que el pensamiento estratégico tiene que ver con los saberes del sujeto: lo conceptual, lo actitudinal y lo procedimental, fue pertinente conocer cuál es la naturaleza de los saberes que soportan y apoyan el pensamiento estratégico en los gerentes exitosos.

De la formación y experiencia se puede concluir que los estrategas mantienen contacto con múltiples culturas locales, transnacionales y organizacionales y han vivido una larga experiencia laboral, la mayoría desde temprana edad, caracterizada por su riqueza en la diversidad de las funciones desempeñadas, produciéndose por tanto una experticia derivada de un proceso de formación académica y/o experiencial en escenarios y roles diferentes.

Desde el punto de vista teórico-conceptual, el pensamiento estratégico está íntimamente conectado por una línea imaginaria que une los distintos valores que posee cada saber, es decir, la combinación del saber teórico y práctico del contexto global, multireferencial y organizacional con el saber desde adentro, personal el poder aprehender una idea en forma inmediata e íntima.

El Saber ser se pueden visualizar en una espiral cuya dinámica es ambos sentidos: desde la entidad íntima con la conciencia que tienen los estrategas de su generacidad y capacidad de socializar su particularidad, la cual genera y a su vez es generada por el optimismo e inconformidad que poseen sobre todo lo que hacen; en el plano social se comportan como personas exigentes con ellos mismos y con los otros propiciando de esta manera la facilitación de su propio aprendizaje y de esos otros. En esta espiral denominada “autonomía + interdependencia = propositividad” el estratega se mueve dentro del ámbito individual con soberanía sobre sus saberes y sus acciones, y en el ámbito social, socializa su saber a través de relaciones efectivas, consigo mismo y con otros, a la par de que los reconoce como importantes, con los que puede compartir sus fortalezas y complementar sus debilidades, en la búsqueda permanente de propuestas de mejoras e innovaciones que brindan ventajas individuales y organizacionales.

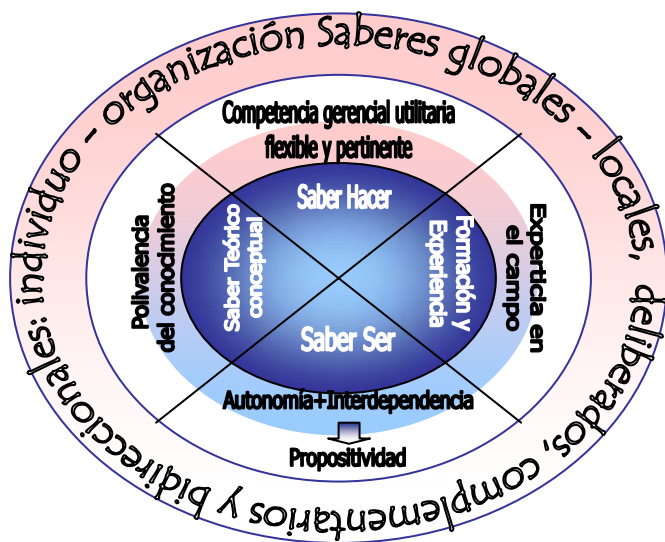


Figura 2 Naturaleza de los Saberes del estratega

En la práctica, es decir, el saber hacer, el estratega evidencia poseer competencia gerencial utilitaria, flexible y pertinente la cual es entendida como la capacidad de modificar la estrategia de acuerdo a las nuevas exigencias que surjan, sin olvidar el propósito, adaptando enfoques que incorporen elementos innovadores en el cumplimiento de metas y objetivos, enfrentar situaciones de alta complejidad que exige evaluar en forma integral los aspectos relacionados, coordinando con los entes internos, trabajadores, accionistas y con los entes externos clientes, proveedores y la comunidad en general, influyendo activamente sobre la organización.

Tal como se señala en la Figura 2, los saberes asociados al pensamiento estratégico son complementarios y se mueven en un continuo entre lo global y lo local y en forma bi-direccional entre lo individual y lo organizacional además de que fueron adquiridos deliberadamente por parte de quien los posee principalmente de la práctica laboral y el contacto con otras culturas a través de procesos formales educativos o a través del autoestudio.

Construcción de los saberes

Analizar la construcción de los saberes significa comprender cómo el aprendizaje estructura redes de sentido y significado, producto de integrar elementos que provienen de nuevas situaciones a referencias previas. La construcción de los saberes parte de la premisa que la persona humana, por su naturaleza, esta orientada a aprender y el aprender es el rasgo central de la vida, no un acontecimiento periférico (Hunt, 1997)

Del proceso de construcción de los saberes del estratega se puede afirmar que las habilidades, destrezas, conocimientos y competencias requeridos para pensar estratégicamente, pueden ser aprehendidos, tal como se ilustra en el Figura 3, a través de un proceso dinámico de experimentación reflexión y estudio de manera autónoma y de por vida, el cual puede ser secuencial o intermitente; mediatizado o autodidacta, en contextos múltiples pero sobre todo significativo; es decir, los nuevos conocimientos se incorporan de manera sustantiva en la estructura del aprendiz (Ausubel, Novak y Hanesian, 1983), lo que convierte al estratega es un aprendiz inacabado, atrevido y flexible al proceso y a los saberes mismos.

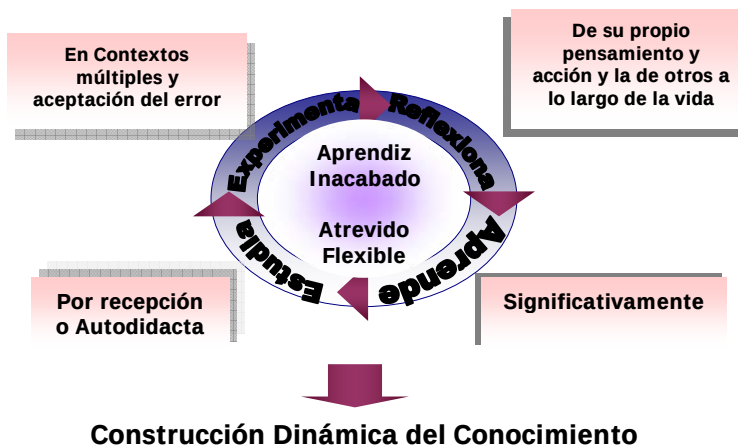


Figura 3. Construcción de los Saberes del Estratega

Así mismo los principales energizadores del aprendizaje se clasifican en internos y externos. El estratega a partir de sus necesidades individuales establece su visión, propósito y metas dentro de su quehacer; se propone y disfruta de trabajos desafiantes y complejos, y el éxito se convierte en uno de los principales motivadores, de naturaleza intrínseca. Desde el punto de vista extrínseco la búsqueda de la diferenciación lo lleva a lograr un posicionamiento en función del contexto en el cual se desenvuelven a través de la innovación, especialización, enfrentamiento y/o modelaje.

Perfil del Estratega

Para el análisis de esta unidad temática se reconoció la organización como un sistema abierto en el cual existe una dinámica social compleja e inestable. Dentro de la realidad organizacional se consideró que los procesos que se dan en ella no son ordenables o programables; así mismo, se reconoce las múltiples fuerzas en distintas direcciones, aceptándose la posibilidad de la coexistencia de relaciones complementarias, simultaneas y antagónicas. Tal como lo señala Fuenmayor (2001), en esta perspectiva interpretativa de las organizaciones, la diversidad que en esencia es la que alimenta la dinámica cultural de la organización co-existe conectándose e interactuando entre si y con el medio.

Las condiciones del perfil del estratega evidencian que estos reconocen una organización como un sistema vivo, no sólo como metáfora, sino como realidad. La gestión empresarial de los estrategas se puede ver a través de la lente del cuarto principio de la complejidad, que consiste, tal como lo señala Pascale, Milleman y Gioja (2002), en que “los sistemas vivos no pueden ser dirigidos por una senda lineal, es inevitable que se produzcan consecuencias imprevistas. El reto radica en perturbarlos de una manera que se aproxime al resultado deseado” (p.25).

Para lograr los cambios los estrategas trabajan con tesón y aprenden de sus propios errores y los de otros, definen una visión totalizadora a partir de la esencia misma de la organización, una idea de futuro conspiradora y cautivadora por su relevancia y pertinencia, en la cual él y los que les siguen pueden hacer realidad sus metas individuales y particulares. Estos cambios se muestran, dado su actitud innovadora como novedosos ya que nunca antes fueron puestos en marcha y por lo tanto no existen patrones preestablecidos. El cambio en sí mismo es persistente, difícil y laborioso, dado que una vez que arranca no se modifica el rumbo sin importar las dificultades, claro los gerentes muestran su tenacidad para obtenerlos. Es interno ya que se da con y para las

personas dentro de la organización, no obstante, en caso de ser necesario solicitan ayuda externa que le permitan desarrollar innovaciones oportunas.

Relaciones de Asociatividad



Figura 4. Relaciones de Asociatividad

En el mundo de las organizaciones, las relaciones y la capacidad de relacionarse siempre han sido consideradas como un elemento indispensable para su funcionamiento. Paralelamente a las ventajas que genera para una organización el relacionarse con otros, es de interés, a nivel personal, para los s estrategias, las relaciones que estos puedan tener. Las mismas constituyen un valor singular, de allí que se establece una relación de cooperación-poder-competencia entendida como el comportamiento aparentemente cooperativo, en busca de beneficios mutuos y la cooperación de otros como mecanismo generador de poder para competir y diferenciarse en forma competente.

El asociacionismo moderno, tal como lo señala Escalera (1990) tiene carácter formalmente voluntario, aunque fuertemente condicionado en la práctica por multitud de factores que limitan la libertad real de adscripción y participación de los individuos.

En el Figura 4 se muestra la red de relaciones de asociatividad de los estrategas de la investigación con los grupos de su interés. En el se puede observar la implicación de estos gerentes en una trama de relaciones asociativas que por lo general tienen un interés pragmático de conseguir ventajas que no lograrían por si solos.

CONCLUSIONES

El pensamiento estratégico fue concebido en esta investigación como aquel tipo de pensamiento que posee un individuo capaz de aprovechar las oportunidades y de diferenciarse de los otros, en forma deliberada y conveniente a sus propósitos y producir el reconocimiento de esos otros al punto que pueda ser considerado exitoso por su forma singular de actuar y obtener resultados. De allí que el éxito esta definido en términos de logros y reconocimientos, tanto en el ámbito individual como organizacional.

El modelo obtenido confirma las dos tesis de partida las cuales fueron: que el pensamiento estratégico aún cuando puede ser innato de la persona que lo posea también puede ser desarrollado, y que si existe un gerente con pensamiento estratégico el mismo puede coordinar las mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio, organización o institución avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria. Esta última tesis quedo confirmada, ya que se pudo constatar que los gerentes seleccionados, trabajan en empresas reconocidas como exitosas.

BIBLIOGRAFIA

- Ausubel D., Novak J. y Hanesian H. (1983). *Psicología Educativa. Un punto de vista cognitivo*. México: Editorial Trillas.
- De Bono, E. (1974) *El Pensamiento Lateral. Manual de creatividad*. Barcelona: Paidos Empresa
- Escalera J. (1990). *Sociabilidad y Asociacionismo: Estudio de antropología social*. Universidad de Sevilla. Disponible: <http://inica.es/de/cgarcias/escalera.htm> [Consulta: 2004, Mayo 3]
- Fuenmayor R. (2001). *Interpretando organizaciones: Una Teoría Sistémico-Interpretativa de Organizaciones*. Mérida: Universidad de los Andes, Consejo de publicaciones.
- Hunt T. (1997). *Desarrolla tu capacidad de aprender: la respuesta a los desafíos de la era de la información*. Barcelona: Urano
- Méndez C. (1992) *Metodología. Guía para Elaborar Diseños de Investigaciones en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas*. Mc Graw-Hill. México.
- Mendoza C. (2000). *Saber, Educación y Nación.... encuentros y desencuentros*. Ponencia No publicada
- Mintzberg, H. y Quinn J. (1991) *The strategy process: Concepts, contexts, cases*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Pascale R., Milleman M. y Gioja L. (2002). *El Líder en Tiempos de Caos. Las Leyes de la Naturaleza y las Nuevas Leyes de los Negocios*. Barcelona: Ediciones Paidos Iberoamerica.
- Salgueiro A. (1998) *El saber docente y práctica cotidiana. Un estudio etnográfico*. España: Octaedro
- Sánchez, M. de (1991). *Desarrollo de habilidades de Pensamiento: Procesos Básicos de Pensamiento*. Nivel I. Manual del Curso. Caracas: Centro para Desarrollo e Investigación del Pensamiento.
- Schutz, A. (1976) *Fenomenología del mundo social*. Paidos. Buenos Aires.
- Sternberg R. y Richard W. (1994) **Mind in Context: interactionist perspectives on human intelligence**, Cambridge University Press, USA.
- Vigotsky L.(1978). *El desarrollo de las funciones psicológicas superiores*. Barcelona: Grijalbo
- Wilson S. (1977) *The use of Ethnographic Techniques in Educational Research*. Review in Educational Research.

BIOGRAFIA

Ing. Industrial Neyda Cardozo Sánchez.

Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad Santa María

Profesora Asociado de la Universidad Nacional Experimental del Táchira

Coordinadora de las Asignaturas de Gerencia de la carrera de Ingeniería Industrial de la UNET

Investigador acreditada por el Programa de Promoción del investigador del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la República Bolivariana de Venezuela. Línea de Investigación Gerencia y Pensamiento Estratégico.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PYME TACHIRENSE

Cora E. Infante C., Universidad Nacional Experimental del Táchira
Neyda T. Cardozo S., Universidad Nacional Experimental del Táchira
Martha G. Ugueto M., Universidad Nacional Experimental del Táchira
Freddy G. Pérez L., Universidad Nacional Experimental del Táchira

ABSTRACT

El clima organizacional es un fenómeno social digno de ser estudiado en toda organización, ya que puede ser condicionante del comportamiento del personal dentro de la empresa y por ende influir positiva o negativamente en la productividad de la gente dentro de sus puestos de trabajo. Las PYMES, actualmente están viviendo momentos difíciles y de alguna manera deberán buscar la forma de mejorar sus ambientes de trabajo a fin de estimular a que el trabajador dé lo mejor de sí y les permita ser competitivas para poderse mantener en el mercado, a pesar de las presiones del entorno. A partir de esos presupuestos surgió la inquietud por conocer ¿qué variables pudieran estar afectando el Clima Organizacional del sector manufacturero del estado Táchira?. Para la investigación se dividió el sector en rubros: textil, plástico y marroquinería. La investigación estuvo enmarcada dentro de los paradigmas cualitativo y cuantitativo, por lo cual se aplicó un modelo de encuesta, a la muestra seleccionada, y se realizaron algunas entrevistas. Como conclusión se puede decir que existe propensión en las pequeñas empresas a climas autoritarios paternalistas y en las medianas empresas a climas participativos consultivos. Es importante resaltar que esta conclusión es respecto a la propensión del sector, ya que los datos analizados provienen de las percepciones de los trabajadores las cuales están condicionadas por sus propios modelos mentales. Se espera que los resultados de esta investigación sean analizados para seguir fortaleciendo las condicionantes favorables y comenzar disminuir las condicionantes desfavorables del clima organizacional, a fin de garantizar un ambiente de trabajo que estimule la productividad laboral.

INTRODUCCIÓN:

La situación política, social y económica que actualmente se vive en Venezuela ha tenido un fuerte impacto en el sector productivo, llámese pequeña y mediana empresa (Pyme), donde la contratación de personal se ha visto disminuida como consecuencia de la merma en las utilidades, los beneficios socioeconómicos ofrecidos al personal han disminuido, las relaciones interpersonales se han visto afectadas en todos los niveles de la organización y la gerencia se ha centrado más a pensar cómo hacer de la crisis una oportunidad, olvidando, de alguna manera, revisar cómo los trabajadores están percibiendo el clima de sus organizaciones. Autores como Likert (1967), Goncalves (1980), entre otros, coinciden en afirmar que el clima organizacional es el ambiente de trabajo percibido por los trabajadores y en consecuencia puede influir de forma positiva o negativa en el comportamiento del personal. De aquí lo importante de realizar una investigación donde se muestre cómo el personal del sector pyme están percibiendo sus ambientes de trabajo y qué estrategias se puedan generar a fin de propiciar un clima organizacional que favorezca la productividad del personal en sus puestos de trabajo.

Uno de los grandes hallazgos en los últimos años en la gerencia, según Enrique de Mulder, presidente de Hay Group y otros equipos de consultores, es que el clima se puede medir, y por lo tanto gestionar: analizando la situación actual y proponiendo acciones de mejora que logren resultados, a través de dimensiones que explican el clima porque están altamente relacionadas con

la motivación, los comportamientos y por tanto el rendimiento (Hay Group, 1996). El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en las estructuras de trabajo, de forma tal que las percepciones estabilizadas que filtran la realidad estén enmarcadas en un ambiente que estimule la motivación laboral y por ende el rendimiento profesional.

Dada la ontología del objeto de estudio (Clima Organizacional) propuesta por Taguiri (1968), el clima organizacional puede variar dentro de las organizaciones, ya que depende de las percepciones del personal; en tal sentido surgen la siguiente interrogante de investigación: ¿Cómo es el clima organizacional en los sectores manufactureros del estado Táchira considerando las variables endógenas que lo puedan condicionar?. Para dar respuesta a esta interrogante se realizó la investigación en los sectores manufactureros del Estado Táchira. Rubros: textil y confección, plástico, cuero y marroquinería; a fin de poder determinar las variables con sus respectivos indicadores que condicionan el clima organizacional del personal de esos sectores. Esta investigación tendrá implicaciones favorables para las unidades productivas interesadas en proporcionar un clima organizacional estable que estimule la productividad del trabajo de su plantilla laboral. Permitiendo esto aprovechar al máximo los recursos aportados por las personas si se sienten identificadas y satisfechas en el lugar de trabajo.

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es de campo del tipo exploratorio-descriptiva; es exploratoria, porque no existen estudios previos sobre clima organizacional en los rubros analizados; y es descriptiva porque el análisis se enmarcó en el paradigma cualitativo y cuantitativo, a fin de describir el clima organizacional por rubros y para el sector manufacturero. En función de los objetivos establecidos y el tipo de datos recolectados para la presente investigación, se aplicó un diseño de campo no experimental, donde se observaron los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural, y en este sentido, no se manipulan de manera intencional las variables. Esto permite establecer una interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo; observar y recolectar los datos directamente de la realidad y profundizar en la comprensión de los hallazgos.

El estudio se dirigió a las organizaciones que conforman la pequeña y mediana empresa del sector textil y confección, cuero y marroquinería, así como de plástico del estado Táchira. La selección de la muestra a estudiar en cada uno de los sectores se basó en los criterios de muestreo intencional, en donde tomaron en cuenta las siguientes características: Número de empleados y diferencias en su estructura organizacional; productos elaborados y procesos llevados a cabo para su elaboración, así como la disponibilidad y facilidad de acceso por parte de las empresas para la realización del estudio.

El instrumento aplicado, consta de 36 preguntas orientadas a conocer la percepción del personal acerca del clima organizacional. Fue diseñado de forma tal, que el análisis de los datos se fundamentara en base a los criterios propuestos por Litwin y Stringer (1978), citado en Brunet (1999). Este instrumento consta de nueve dimensiones, cada dimensión ha sido designada para evaluar las categorías que pudieran afectar el comportamiento de los empleados en sus puestos de trabajo, y en consecuencia en su desempeño. Las dimensiones consideradas fueron: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, infraestructura, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Adicionalmente se realizaron entrevistas no estructuradas a diferentes personas, en cada una de las empresas, a fin de complementar los datos de la encuesta.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

A continuación se presenta la Tabla N°1 donde se muestran, de forma tal de poder comparar, las percepciones de los trabajadores por cada dimensión y por rubros. Esta comparación facilitará emitir conclusiones, en cuanto a la propensión de un tipo de clima por rubro y para el sector.

Tabla N° 1. Aspectos resaltantes por rubro para cada dimensión.

DIMENSIONES / SECTORES	PLASTICO	TEXTIL Y CONFECCION	CUERO Y MARROQUINERIA
Estructura: Representa la percepción que tienen los empleados de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.	En el 100% de las empresas analizadas el personal percibe la oportunidad de formar equipos de trabajo, expresar sus opiniones y participar en el proceso de toma de decisiones relacionadas con su área de trabajo; así mismo afirman que conocen las reglas, obligaciones y procedimientos; pero hay que destacar que aspectos tan importantes como la visión y estrategias no son conocidos por el 70% del personal de todas las empresas estudiadas; estos expresaron que la comunicación de la organización era tanto escrita como oral; el estilo de liderazgo según un 80% de los empleados era de apoyo y orientado al logro, el 20% restante indicó que el estilo de liderazgo era directivo. En estas empresas el personal expresa que las estructuras de las mismas son flexibles y participativas.	En el 100% de las empresas estudiadas Las percepciones de los trabajadores es que en sus organizaciones el ambiente es informal, poco estructurado y jerarquizado, enfocado a la formación de grupos de trabajo, donde la cantidad de reglas, procedimientos, tramites y demás aspectos relacionados con la claridad organizacional son conocidos por el personal pero hay que destacar que aspectos tan importantes como la visión, misión y estrategias de la empresa son poco conocidos por el personal, la manera de comunicar, se caracteriza por se lineal y directa con el trabajador, ya que la mayoría de estos aspectos no están establecidos por escritos. Los líderes son percibidos como motivadores y creativos a quienes se pueden acceder y consultar y siempre se preocupan por el funcionamiento y cumplimiento de las actividades.	En el 75 % de las empresas estudiadas los trabajadores coincidieron en que el ambiente de la organización es flexible y participativo, en donde se les permite tomar decisiones; no ocurriendo esto en el 25 % restante de las empresas. La gran mayoría del personal del total de las empresas afirmó conocer suficientemente las normas y reglamentos, ya que la gerencia les comunica estos aspectos de manera oral y escrita; pero por otro lado expreso no tener suficientemente claro aspectos tan importantes como la misión y la visión. Estas organizaciones permiten la formación de equipos de trabajo lo cual favorece la realización de tareas de forma eficiente. El personal de estas organizaciones perciben a sus directivos como motivantes, receptivos y creativos.
Responsabilidad: Es el sentimiento de los empleados de la organización a cerca de su autonomía en la toma de decisiones, relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general, no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.	Esta dimensión no influye de la misma forma en todas las empresas; en el 80% de ellas, las cuales son empresas pequeñas, con menos de tres niveles organizacionales y con un número de empleados entre 7 y 18 personas; se observó que el personal considera que no siempre actúan como su propio jefe mientras que en el otro 20 % de las empresas restantes el personal expresa que siempre tienen la idea de ser su propio jefe; cabe destacar que estas son empresas de tamaño mediano y con 4 niveles organizativos. En cuanto al consenso en la toma de decisiones, en un 60% de las empresas (pequeñas) el personal coincidió en que las decisiones las toman los directivos; mientras que en el 40 % restante, el personal tiene la percepción que las decisiones de trabajo son tomadas mediante consenso. En cuanto a la valoración del trabajo hecho con calidad, en el 50% de las empresas la mayoría del personal expresó que siempre se les reconoce; mientras que en el 50% restante el personal considera que esto no siempre es así.	En el 70% de las empresas analizadas, las cuales son pequeñas y con menos de tres niveles organizativos, el personal expreso que siempre tienen la percepción de sentirse su propio jefe, además afirman que las decisiones relacionadas con su área de trabajo son tomadas por consenso de las personas involucradas; mientras que en el 30 % restante, las cuales son empresas de tamaño mediano, el personal expresó que no siempre tenían la impresión de sentirse su propio jefe y a su vez las decisiones de trabajo eran tomadas por los directivos	En el 75 % de las empresas los empleados coinciden en afirmar que a la hora de tomar decisiones estas se realizan con el consenso de todas las personas involucradas, esto no es así en el 25 % de las otras empresas estudiadas, cabe destacar que todas las empresas estudiadas en el sector son pequeñas con un máximo de tres niveles organizativos.; otra características de estas organizaciones es que los empleados dicen sentirse sus propios jefes la mayor parte del tiempo

DIMENSIONES / SECTORES	PLASTICO	TEXTIL Y CONFECCION	CUERO Y MARROQUINERIA
Recompensa: Corresponde a la percepción de los empleados de la organización sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.	En el 80% de las empresas el personal coincide en que la retribución recibida por su labor es justa; así no perciben otros beneficios económicos adicionales, en el otro 20%, las cuales son empresas pequeñas con 7 empleados, el personal se encuentra descontento en cuanto a la retribución económica. Por otro lado, el estudio arroja que la mayoría del personal de estas empresas afirma que no siempre se les reconoce cuando cumplen con calidad y oportunamente sus labores.	El personal del 70% de las empresas analizadas expresó que su situación salarial está bien retribuida y acorde con sus necesidades así no reciben ningún beneficio extra, esto ocurre en empresas pequeñas, con dos niveles organizativos que tiene entre cinco y nueve empleados? En el 30% restante (donde son empresas de tamaño mediano) el personal expresa que no siente que su trabajo sea bien retribuido. En relación al reconocimiento al trabajo realizado con calidad y oportunamente, la mayoría del personal de estas empresas indicó que pocas veces o nunca se les reconocía cuando realizaban sus labores con calidad.	Un 70% del personal de estas empresas coinciden en que su retribución salarial es justa, pero no reciben ningún beneficio salarial extra; en cuanto al reconocimiento del trabajo realizado con calidad y oportunamente en un 50% de las empresas analizadas el personal expreso que siempre se les reconocía, y en el 50 % restante, que con poca frecuencia los directivos le reconocían el trabajo bien hecho. Cabe destacar que todas las empresas estudiadas en este sector pertenecen a la pequeña empresa con un número de empleados entre 8 y 17, y en su mayoría con 2 niveles organizativos.
Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los empleados de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.	En el 80% de las organizaciones estudiadas, el personal encuestado coincidió en que siempre son incentivados por sus superiores a aceptar riesgos calculados, en el 20% restante el personal percibe que sus jefes no sienten la suficiente confianza ya que no los incentivan a aceptar riesgos calculados. Al analizar lo relativo al desarrollo personal, en un 80% de las empresas el personal considera que su trabajo le brinda oportunidad de aprendizaje y desarrollo constante, así la empresa no incluya dentro de su planificación programas de capacitación; en el 20% restante el personal expresa que ha habido ocasiones en que han tenido la oportunidad de capacitarse fuera de su lugar de trabajo. Esta situación se observa en los niveles administrativos.	Un 60% del personal de las empresas estudiadas tienen la percepción de que no tienen libertad de tomar decisiones en sus puestos de trabajo; el 40% restante opina que en gran medida sus jefes los incentivan a tomar riesgos es sus puestos de trabajo para lograr las metas propuestas. Por otra parte, el personal afirma que sus puestos de trabajo les ofrece la oportunidad de aprender y desarrollarse; así no reciben cursos de capacitación fuera de su área de trabajo.	En las empresas del sector marroquinería se observó que un 70% de las empresas promueve se la aceptación de riesgos calculados a fin de cumplir con los objetivos planteados. En el 30% restante la empresa no promueve la aceptación de riesgos calculados, cabe resaltar que estas empresas son las más pequeñas de las seleccionadas, las cuales cuentan con 2 niveles organizativos y con 6 empleados. En el total de las empresas no existe dentro de su planificación la capacitación del personal fuera de su área de trabajo, pero gran parte del personal coincide en que sus puestos de trabajo les permiten aprender y desarrollarse constantemente.
Infraestructura: Es la percepción por parte de los empleados de la organización de un ambiente cómodo y en buenas condiciones que les permite realizar su trabajo satisfactoriamente.	El personal del 80% de las empresas estudiadas coincide en que las condiciones físicas de la organización están acordes con los criterios de seguridad, iluminación, ventilación, entre otros. En el 20% de las empresas restante el personal percibe que las condiciones físicas no son las más adecuadas. Esto sucede en las empresas más pequeñas de las seleccionadas para el estudio, las cuales tienen como promedio 7 empleados y 3 niveles organizativos.	El personal de estas organizaciones siente un ambiente físico agradable y estético, es decir un lugar con todas las comodidades necesarias en donde se genera en el trabajador cierta satisfacción en cuanto al confort donde se cumplen los criterios de iluminación, seguridad y ventilación.	En el 70% de las empresas encuestadas, el personal afirmó que las instalaciones de las mismas son apropiadas, ya que ofrecen un ambiente estético, seguro cumpliendo con los criterios de iluminación, seguridad y ventilación. En el 30 % restante se observó que el personal expresa que el ambiente de trabajo es poco grato, ya que no se cumplen con los requerimientos básicos en cuanto a iluminación, ventilación y seguridad; esto se observó en empresas muy pequeñas, las cuales cuentan con dos niveles organizativos y seis empleados.

DIMENSIONES / SECTORES	PLASTICO	TEXTIL Y CONFECCION	CUERO Y MARROQUINERIA
Sociabilidad: Es la percepción por parte de los empleados de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares, como entre jefes y colaboradores.	En las empresas estudiadas, las relaciones se basan en el respeto, la verdad y la justicia, en todos los sentidos. En relación a la inducción en su gran mayoría el personal percibe un buen trato en su ingreso y afirman haber recibido indicaciones adecuadas que le permitieron adaptarse rápidamente a su puesto de trabajo. Además manifestaron que la retroalimentación existente permite que el personal tenga conocimiento de su comportamiento y su desempeño, a fin de ayudarlos a disminuir sus debilidades y orientarlos al logro de los objetivos organizacionales.	En las empresas estudiadas, las relaciones se basan en el respeto, la verdad y la justicia, en todos los sentidos.; en cuanto a la retroalimentación hay un gran número de personas que reciben información de parte de los jefes, sobre su comportamiento y desempeño, mientras que hay otros que no reciben de ellos ningún tipo de comunicación. En relación a la inducción en su gran mayoría el personal percibe un buen trato en su ingreso y afirman haber recibido indicaciones adecuadas que le permitieron adaptarse rápidamente a su puesto de trabajo.	En todas las empresas analizadas, se percibe un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre ellos en sus puestos de trabajo como entre jefes y empleados operativos. La inducción de cada una de estas empresas les permite a los empleados ambientarse de manera satisfactoria en sus puestos de trabajo. En cuanto a la retroalimentación, un 70% de los empleados afirma que reciben información de parte de sus jefes, sobre su comportamiento y desempeño.
Cooperación: Es el sentimiento de los empleados de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda y de apoyo entre los directivos y colaboradores; y entre los colaboradores entre sí.	Al analizar esta dimensión se consiguió que en el total de las empresas la mayoría del personal considera que siempre reciben un trato cordial por parte de sus jefes y existe un espíritu de ayuda y cooperación entre todo el personal.	En estas organizaciones la mayoría del personal considera que siempre reciben un trato cordial por parte de sus jefes y existe un espíritu de ayuda y cooperación entre todo el personal.	En un 70% de las empresas estudiadas la mayoría de los empleados coinciden en que reciben continuamente un trato de calidad y de respeto por parte de sus compañeros de trabajo y de las áreas que depende su trabajo; esto no fue así en un 30% de las empresas en donde los empleados expresaron que solo de vez en cuando reciben un trato de calidad por parte de las personas de las que depende su trabajo; hay que resaltar que este porcentaje corresponde a las empresas con menor número de empleados (no más de 6 empleados y 2 niveles organizativos)
Estándares: Es la percepción de los miembros de la organización acerca del énfasis que ponen los directivos sobre las normas de rendimiento.	A grandes rasgos la percepción del personal de las empresas estudiadas en cuanto a los criterios contemplados en la evaluación del desempeño es favorable; ya que los consideran objetivos, oportunos y constructivos; además sienten que la organización brinda los elementos de trabajo necesarios para agilizar los procesos existentes. Solo en un 20% de las empresas analizadas el personal expresó que la evaluación no es muy constructiva y oportuna.	Las percepciones del personal de las empresas estudiadas en cuanto a los criterios contemplados en la evaluación del desempeño es favorable; ya que los consideran objetivos, oportunos y constructivos; además sienten que la organización brinda los elementos de trabajo necesarios para agilizar los procesos existentes.	Las percepciones del personal de las empresas estudiadas en cuanto a los criterios contemplados en la evaluación del desempeño es favorable; ya que los consideran objetivos, oportunos y constructivos; además sienten que la organización brinda los elementos de trabajo necesarios para agilizar los procesos existentes.
Conflictos: Es el sentimiento de los miembros de la organización respecto al nivel de participación e involucramiento al momento de resolver problemas	En todas las empresas analizadas se observó que los administradores y trabajadores buscan de manera conjunta afrontar y dar soluciones de manera oportuna a los problemas presentados en el contexto laboral.	En todas las empresas analizadas se observó que los administradores y trabajadores buscan de manera conjunta afrontar y dar soluciones de manera oportuna a los problemas presentados en el contexto laboral.	Se observa que el 50% de las empresas estudiadas los conflictos son enfrentados y solucionados; no así en el 50% restante de las empresas analizadas ya que el personal tiene temor de opinar sobre alguna situación en particular.

DIMENSIONES / SECTORES	PLASTICO	TEXTIL Y CONFECCION	CUERO Y MARROQUINERIA
Identidad: Es el sentimiento de pertenencia de los empleados hacia la organización, sentimiento de ser un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.	En el 80% de las empresas el personal tiene una percepción positiva de la misma, por lo cual se sienten a gusto dentro de la organización y por lo tanto se sienten identificados con esta, a pesar de no tener oportunidades de crecimiento personal. No así en un 20% en donde la mayoría no tienen una buena imagen de la empresa. En relación a los puestos de trabajo, coincidieron en que se sienten identificados con los mismos.	En un 70% de las empresas el personal tiene una buena imagen de la organización lo cual fortalece el interés de pertenecer a la misma; pero por otro lado en el 30% restante hay trabajadores que no sienten que sus prioridades van de la mano con la empresa.	En un 75% de las empresas el personal tiene una percepción positiva de la misma, por lo cual se sienten a gusto dentro de la organización y por lo tanto se sienten identificados con esta, a pesar de no tener oportunidades de crecimiento personal. En el 25% restante (empresas con menos de 10 empleados) los empleados no tienen una buena imagen de la empresa.
PROPENSIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	La tendencia del clima organizacional en el sector es hacia la presencia de microclimas. Es decir, se evidencia un microclima <i>Participativo Consultivo</i> (sistema tipo III). Así mismo está presente un microclima <i>Autoritario Paternalista</i> , (sistema tipo II) en las empresas con menos de diez empleados y tres niveles organizativos.	La tendencia del clima organizacional es hacia la presencia de microclimas. Es decir, se evidencia un microclima <i>Participativo Consultivo</i> (sistema III), caracterizado por la confianza que tienen los superiores en sus colaboradores. Así mismo está presente un microclima <i>Autoritario Paternalista</i> (sistema tipo II).	La tendencia del clima organizacional es hacia la presencia de microclimas. Es decir, se evidencia un microclima <i>Participativo Consultivo</i> (sistema III), caracterizado por la confianza que tienen los superiores en sus colaboradores. Así mismo está presente un microclima <i>Autoritario Paternalista</i> (sistema tipo II).

CONCLUSIONES

Los resultados encontrados concuerdan con la teoría de Likert (1967), mencionada en Brunet (1999), quien afirma, que en toda organización existen microclimas, ya que todas las personas perciben su ambiente laboral dependiendo de sus concepciones previas, sus experiencias y conocimientos adquiridos. No obstante, es importante resaltar que en todos los rubros de la pyme analizados hubo coincidencia en los microclimas encontrados; ya que hay tendencia al clima Participativo Consultivo en las empresas medianas y a un clima Autoritario Paternalista en las empresas pequeñas.

El clima organizacional presente en la mayoría de los rubros, independientemente del tamaño, es favorable para los trabajadores, ya que la rotación de personal es muy baja; situación que puede asociarse al sentido de pertenencia de los empleados con sus puestos de trabajo y a las condiciones sociales, políticas y económicas que está viviendo el país. No obstante, es importante resaltar que esta situación no es para el 100% de los empleados estudiados, hecho que requiere ser atendido ya que toda organización debe procurar que todo su capital humano perciba un clima organizacional armónico que estimule la productividad de su gente.

Las acciones para mejorar el clima organizacional no requieren grandes inversiones de dinero, ya que la mayoría del personal se siente cómodo con las condiciones de infraestructura y con los beneficios económicos percibidos; sin embargo demandan participación en la toma de decisiones inherentes a sus puestos de trabajo, así como a mejorar la comunicación en todas las direcciones de la estructura organizacional.

Se evidencia un desconocimiento del personal, de todos los rubros, de aspectos tan importantes como la visión, misión y objetivos de las empresas, situación preocupante, ya que no se busca

familiarizar a los empleados con la razón de ser de la organización; lo cual pudiera ser la causa de la falta de identidad de algunos empleados con la organización y de otras variables condicionantes del clima organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brunet, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México. Editorial Trillas.

Goncalves, A. Dimensiones del Clima Organizacional. Disponible www.calidad.org/aticles/dec.97.htm. Consulta: 2004, abril04.

Hay Group (1996). Las Competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. 2da edición. España. Ediciones Desusto S.A.

Taguiri, R. (1968). The concept of Organizational Climate. Harvard Business School. Boston.

BIOGRAFÍA

Ing. Ind. Neyda Cardozo Sánchez. Doctor en Ciencias de la Educación. Profesora Asociado UNET.

Ing. Ind. Cora Infante. Doctor en Ciencias de la Educación. Profesora Asociado de la UNET

Ing. Ind. Freddy Pérez Lobo. Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor Asociado de la UNET

Ing. Ind. Martha Ugueto. Investigador-Docente, Instructor de la Universidad Nacional Experimental del Táchira.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR QUE ESTÁN INCORPORANDO LAS TICs EN SUS ESTRUCTURAS DE TRABAJO

Cora Evelyn Infante Colmenares, Universidad Nacional Experimental del Táchira

ABSTRACT

Actualmente hay una gran tendencia en las Instituciones de Educación Superior, dada la necesidad de llegar a una mayor población estudiantil, de incorporar las TIC's dentro de las actividades docentes; lo cual implica un cambio de paradigma, ya que se está pasando de un práctica de trabajo netamente presencial a una innovadora que implica nuevos conocimientos y habilidades, cambio en los ambientes de trabajo y en consecuencia apertura tanto de las autoridades institucionales como de los docentes para asumir los cambios. A partir de allí surgió la necesidad de realizar un estudio que permitiera conocer la percepción que tienen los docentes respecto al clima organizacional, dentro de sus instituciones, durante este proceso de transición de paradigmas desde las aristas de actitud de los docentes y estudiantes hacia la innovación, así como el deber ser y ser de las instituciones para apoyar el cambio. Como consecuencia se espera que este trabajo permita a otras instituciones de Educación Superior que estén experimentando este proceso de cambio, prever escenarios favorables de clima organizacional que favorezcan el trabajo productivo del personal académico a partir de un cambio en las estructuras de trabajo, en este caso el uso de las TICs como medio para facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje.

INTRODUCCIÓN

El Clima de una organización es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento. En consecuencia, esta investigación pretendió estudiar el clima organizacional en las instituciones de educación superior analizando los cambios que se han generado en las estructuras de trabajo del personal docente con la incorporación de las TICs (tecnologías de información y comunicación) en las prácticas docentes, como herramientas que permitan agregar valor al proceso de enseñanza aprendizaje desarrollado en el aula de clase. Goncalves (2002) define el Clima Organizacional como las características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directamente por los trabajadores, en consecuencia es un filtro por donde pasan los fenómenos objetivos, por lo tanto conociéndolo se puede valorar la forma como se comporta la organización. Es por ello que conocer el clima organizacional cobra cada vez más importancia, especialmente cuando se introducen cambios en la organización que impliquen modificaciones en los patrones de comportamiento del personal. La incorporación de las TICs pudiera generar cambios en las estructuras de trabajo del personal docente, lo cual conduciría a cambios de comportamiento en el personal y dada la ontología del constructo en estudio, modificará el ambiente de trabajo y en consecuencia el Clima de la Organización se verá afectado. A partir de lo antes expuesto surgió la necesidad de realizar un estudio a profundidad del Clima Organizacional dentro de la Universidad Nacional Experimental del Táchira UNET (Universidad que se encuentra en el proceso de incorporación de las TICs como apoyo a las prácticas docentes) para conocer: ¿Qué condicionantes se asocian al Clima Organizacional de la universidad que asume las TICs en sus estructuras de trabajo académico?; ya que sus efectos suelen ser más evidentes que sus determinantes, de forma tal que permitiera conocer la situación actual a fin de hipotetizar posibles

escenarios de Clima Organizacional con la incorporación de las TICs en las estructuras de trabajo del personal académico.

Los resultados que se mostrarán son producto de una investigación de corte cualitativa, fundamentada en la fenomenología. Para obtener la información se realizaron entrevistas a profundidad a docentes de la institución. Para lograr el acercamiento al objeto de estudio se definieron las siguientes unidades temáticas: Orientación Innovadora de la Institución con el uso de las TICs, Entorno de Trabajo con la Incorporación de las TICs y Actitud innovadora de los estudiantes con el uso de las TICs.

1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Unidad Temática: Orientación Innovadora de la Institución con el uso de las TICs

Esta arista permitiría conocer la manera en qué el docente percibe la orientación innovadora de la institución, como la ve desde su óptica, como se siente con esa postura institucional y como favorece o afecta el Clima Organizacional. Esta unidad temática fue analizada por medio de la sub unidad temática Estructura Institucional, concebida como el conjunto de normas, reglamentos y políticas existentes que surgen en la institución, a fin de brindar apoyo a la incorporación de las TICs en las prácticas docentes y su influencia en el clima organizacional. Con respecto a ella se encontraron los siguientes resultados: Respecto a la Unidad Temática Orientación Innovadora de la Institución con el uso de las TICs, a juicio de la autora, se puede concluir, tal y como se muestra en la Figura 1, que existe evidencia que las dos variables condicionantes inadecuación de las políticas institucionales para la incorporación de las TICs y disonancia institucional hacia el uso de las TICs, desfavorecen el clima organizacional con la incorporación de las tecnologías, y dada su relevancia pasarían a generar otras condicionantes desfavorecedoras; en tal sentido, es necesario prestarles la debida atención a fin de corregirlas.

Es importante resaltar que la condicionante diversidad de oferta, a pesar de que pudiera ser consecuencia de una condicionante negativa, favorece el clima organizacional con la incorporación de las TICs, ya que es la disposición por parte de la institución, dentro de sus políticas, de ofrecer apoyo a la formación del personal docente. El bajo impacto que han tenido hasta ahora las TICs en el curriculum, tal como ha sido percibido por los docentes informantes, es un hecho que ha estado presente en otras instituciones.

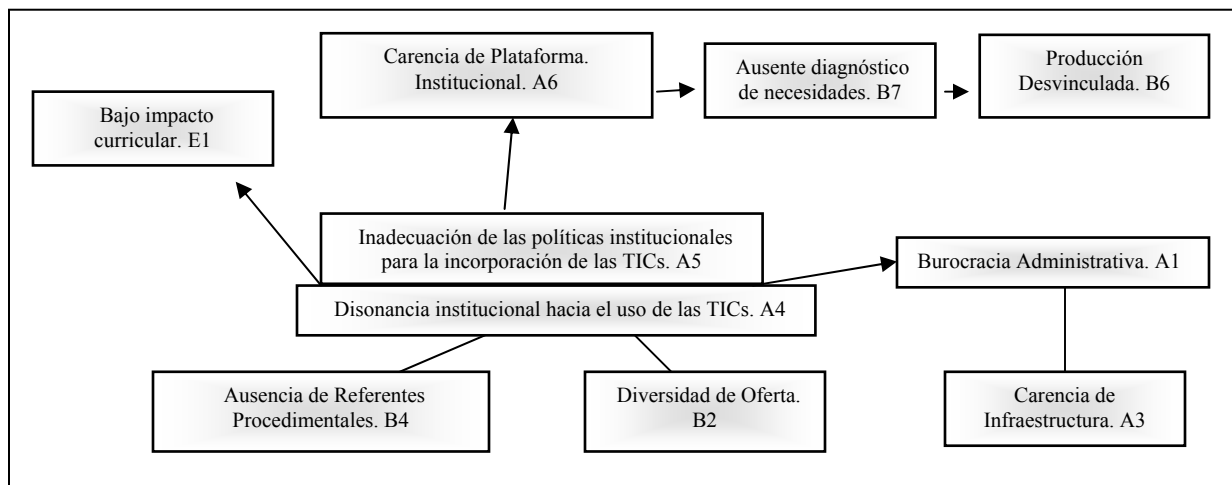


Figura 1. Causas y Consecuencias de la Actitud Innovadora de la Institución con el uso de las TICs.

Tabla 1. Conceptualización de las Causas y Consecuencias de la Actitud Innovadora de la Institución con el uso de las TICs.

A1. Burocracia Administrativa: ausencia de normas y procedimientos flexibles en los procesos de requisición de equipos y de infraestructura adecuada para usar las TICs.	A4. Disonancia Institucional hacia el uso de las TICs: discrepancia entre el deseo de la institución por incorporar las plataformas para incorporar las TICs en las prácticas docentes Vs. La formalización de políticas institucionales para ello.
A5. Inadecuación de políticas institucionales para la incorporación de las TICs: lineamientos concretos para construir la plataforma tecnológica.	A6. Carencia de Plataforma Institucional: ausencia de apoyo institucional brindado a los docentes por un equipo interdisciplinario, previo análisis de necesidades y habilidades para introducir las TICs en las prácticas pedagógicas.
	A3. Carencia de Infraestructura: falta de disponibilidad del espacio físico, bajo asignación institucional, para el uso de las TICs.
B4. Ausencia de Referentes Procedimentales: carencia de normas y procedimientos para consolidar convenios con otras instituciones. no por iniciativas individuales sino institucionales.	
B6. Producción Desvinculada: culminación de programas de formación en docentes, en áreas del conocimiento ajenas a las necesidades de los puestos de trabajo.	
B7. Ausencia de Diagnóstico de Necesidades: carencia de estudios previos que permitan categorizar los docentes en función de sus competencias y necesidades para el uso de las TICs en sus prácticas docentes.	
E1. Bajo Impacto curricular: carencia de directrices institucionales y departamentales flexibles para incorporar las TICs en los planes y programas de estudio, contando con la participación de docentes, alumnos y autoridades.	

La Tabla 1 muestra la conceptualización de cada una de las condicionantes reflejadas en la Figura 2; y la Figura 2 Representa gráficamente las causas y efectos presentados en la Figura 1, a partir de dos cuadrantes uno positivo y otro negativo. En el cuadrante positivo se muestran las condicionantes que pueden estar favoreciendo el Clima Organizacional con la incorporación de las TICs, mientras que en el negativo las que lo pueden estar afectando. Se puede observar como existen, para esa unidad temática analizada, más condicionantes que pudieran desfavorecer el clima Organizacional. En tal sentido se pudieran mencionar los procesos administrativos, los cuales si no se formalizan, con el debido soporte metodológico, generarán confusiones en los usuarios del sistema, produciéndose un Desequilibrio Comunicacional (C3), ya que los usuarios pueden tener propensión al uso de las TICs, pero si encuentran barreras para desarrollar algún proceso de orden institucional se afectará el clima organizacional. Adicionalmente se puede mencionar la evidente Capacidad de Respuesta (B5) de los docentes para capacitarse en áreas del conocimiento que agreguen valor a su práctica académica, en este caso al incorporar las TICs, lo cual resulta muy favorable al proceso de cambio. Así mismo se concluyó que dentro de una institución de educación superior, existe la cultura de consenso entre los actores para participar en la toma de decisiones de acuerdo con la naturaleza de las mismas y del área de conocimiento de los docentes, lo cual favorecerá la capacidad de diferenciar los distintos momentos y espacios, evitando descontentos. (D2. Acertividad de Involucramiento en la toma de Decisiones).

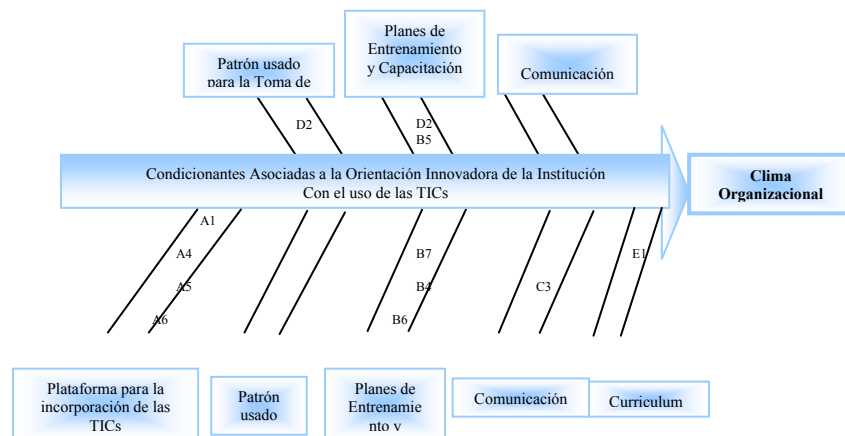


Figura 2. Modelo De Posibles Condicionantes Del Clima Organizacional Asociadas A La Innovadora De la Institución Con el Uso De las TICs.

Finalmente se puede decir respecto a la Orientación Innovadora de la Institución para incorporar las TICs en las prácticas docentes, que es necesario hacer las provisiones necesarias a fin de corregir esa situación y propiciar un clima organizacional apto, desde un comienzo, para facilitar la adaptación a los cambios en las estructuras de trabajo producto de la incorporación de las TICs.

1.1. **Unidad Temática:** Entorno de Trabajo con la Incorporación de las TICs.

El Entorno de trabajo fue abordado desde la percepción que tenían los docentes respecto a la Orientación Innovadora de los mismos, el Grado de Autonomía para trabajar, la Disposición para Relacionarse y sus Estructuras de Trabajo. **La Innovación en el personal docente:** Para ahondar en ésta variable, se indagó en los informantes sobre sus percepciones respecto a la disposición para adquirir nuevas formas de enseñar y de aprender, así como de la facilidad y disposición para adaptar los recursos tecnológicos actuales y adicionarlos a los que puedan surgir, a fin de mejorar su práctica académica en función de sus requerimientos, de su disposición de tiempo, del tipo de asignatura y de la diversidad de condiciones estudiantiles. Respecto a esta variable se pudo concluir diciendo que existe **Propensión hacia el uso de las TICs en las prácticas docentes (F3)**. Este hallazgo es importante para cualquier institución que se encuentre en este proceso de transición, ya que tenderá a disminuir la resistencia que el cambio pudiera generar en los patrones de comportamiento habituales. Adicionalmente se pudo conocer que existe facilidad para la **Adición de Recursos (F4)**, es decir, capacidad del docente para implementar nuevas formas de enseñar, integrando a las prácticas tradicionales el uso de las TICs, en función de las exigencias del entorno y consiente de su importancia e implicaciones. Aunado a lo anterior los informantes coinciden en lo importante que es saber combinar el uso de la tecnología con el contacto personal, a fin de enriquecer el proceso de enseñanza aprendizaje.

Aunado a lo anteriormente expuesto se encontró en el entorno de trabajo del personal docente, la **Predisposición Positiva hacia el uso de las TICs (F5)**, definida como propensión del docente para: Adquirir, de acuerdo a sus necesidades, a sus aptitudes y actitudes, así como de lineamientos gerenciales, las competencias para el uso de TICs, con plena conciencia de su importancia para poder garantizar el proceso de enseñanza aprendizaje. En conclusión, se puede

ir diciendo que hay claridad por parte de los docentes, en la necesidad de adquirir habilidades de acuerdo a sus aptitudes y actitudes, así como de lineamientos gerenciales para tener las competencias requeridas para el uso de las TICs; no obstante ellos consideran importante valorar la disponibilidad de tiempo que se requiere para realizar los ajustes e incorporaciones necesarias, de acuerdo a la naturaleza de la asignatura.

Se percibe también en los docentes informantes la conciencia de que las nuevas tecnologías están diseñando nuevos espacios de enseñanza, nuevas normas y nuevos modelos que precisan de profesores renovados para ir ocupando esos espacios, así mismo se percibió la voluntad en ellos por abordar este nuevo reto de incorporar las TICs en las prácticas docentes como medio de enseñanza. En conclusión respecto a la orientación a la Innovación del Personal Docente, se puede decir que el hecho de que los informantes tengan Propensión hacia el uso de las TICs en las Prácticas Docentes favorece la habilidad para Adicionar Recursos en las prácticas académicas, así como la Predisposición Positiva hacia el uso de las TICs, y la existencia de conciencia respecto a nuevas formas de enseñar y de aprender. Lo importante es que los docentes sean capaces de triangular sus propios saberes y los del alumno, con la tecnología adecuada y disponible. A continuación la Figura 3 muestra la vinculación de todos los conceptos antes mencionados:

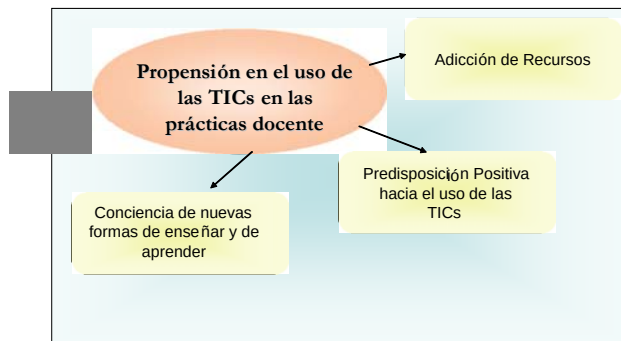


Figura 3. Causas y Consecuencias de la Innovación en el personal docente

Con lo antes expuesto se podría formular la siguiente síntesis a fin de englobar lo analizado respecto a la variable Innovación en el Personal Docente diciendo: el hecho de que en una institución universitaria haya conciencia entre los docentes de la existencia de nuevas formas de enseñar y de aprender, así como de la necesidad de agregarle valor a la práctica pedagógica tradicional con la incorporación de las TICs como medios para facilitar los procesos y consientes del esfuerzo que esto implica, favorece la claridad en cuanto a la necesidad por parte de los docentes de adquirir las habilidades y conocimientos que les permitan generar competencias para dar el mejor uso a las nuevas tecnologías y complementar con ellas los recursos hasta ahora usados en la práctica tradicional, es decir, conciencia de la necesidad de adicionar y no de eliminar. Los docentes evidencian capacidad para diferenciar las exigencias de la práctica tradicional y la innovadora con el uso de las TICs y la necesidad de considerar las exigencias del entorno para desarrollar nuevas formas de enseñar y de aprender, lo cual muestra la disposición tanto teórica como práctica para cambiar los patrones convencionales de comportamiento.

Las Relaciones: de esta variable se conoció que existe disposición en los docentes informantes a participar en equipos de trabajo que ayuden a enriquecer las actividades del día a día. Sin embargo, ellos perciben que esto no se da en el total de la plantilla docente, ya que hay profesores que se muestran renuentes a esta modalidad de trabajo, ya sea por concepciones previas sobre malas experiencias o por razones desconocidas. Así mismo se evidencia en los

informantes **Disposición de Ayuda**, es decir, propensión a brindar apoyo a sus compañeros de trabajo más cercanos, a fin de ayudarlos a lograr sus objetivos. Adicionalmente se conoció la propensión a crear **Comunidades Pedagógicas**, definida como la capacidad de respuesta de los docentes a participar en diferentes equipos de trabajo. La percepción de la autora, en función de lo expuesto por los informantes, es que dentro de la institución existe la propensión entre los docentes a formar equipos de trabajo cuando hay intereses o áreas de conocimiento comunes (líneas de investigación, carreras y asignaturas comunes, entre otras cosas), es decir, no hay propensión a formar equipos interdisciplinarios

La Estructura de Trabajo, para conocerla se abordó lo referente a los Recursos Usados por los Docentes, es decir a la diversidad de medios usados por ellos para desarrollar su práctica académica, así como de la necesidad de adaptarlos continuamente en función de la disponibilidad física de los mismos, del espacio físico, de los contenidos programáticos y de la diversidad de condiciones estudiantiles. Encontrándose la existencia de: Versatilidad de Adaptación y Frustración Académica. Entendiéndose, a partir de sus percepciones, por Versatilidad de Adaptación la necesidad, por parte de los docentes, de acoplar continuamente el espacio físico con la disponibilidad de equipos, en función de planificaciones previas respecto a los contenidos de las asignaturas y de las condiciones y necesidades estudiantiles. Y por Frustración Académica, el grado de disonancia entre lo que el docente aspira con la incorporación de la innovación en la práctica pedagógica y la capacidad de respuesta de la Institución y de los estudiantes.

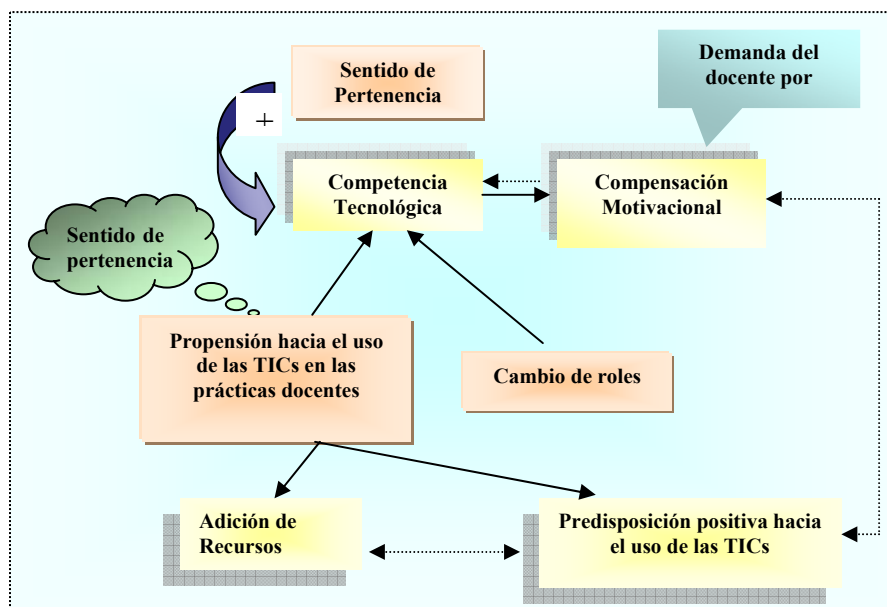


Figura 4. Causas y Consecuencias de las condiciones del Entorno de Trabajo

Partiendo de la postura de Get (1998), quien considera que los docentes deberán ser capaces de integrar diferentes herramientas en un único proceso de comunicación, así mismo considera necesario, por parte del docente, la optimización de los materiales y recursos de acuerdo a su disponibilidad; capacidades evidenciadas en las afirmaciones antes expuestas por los informantes. Se puede inferir que la Versatilidad de Adaptación podría llegar a generar la Frustración Académica, ya que si el docente siente que su esfuerzo por adaptar los recursos de que dispone en la práctica no le permite lograr los objetivos esperados ante la diversidad de condiciones estudiantiles y al mismo tiempo no tiene el apoyo institucional requerido, y adicionado a esto tendrá que disponer de tiempo adicional para adquirir las habilidades necesarias

y preparar el material de apoyo requerido, el Entorno Organizacional con la incorporación de las TICs, se verá afectado.

De la Estructura de Trabajo surgió también lo que se denominó en la investigación: Estructura de Trabajo Emergente, concebida como el nivel de adaptación de los docentes en cuanto a habilidades y disposición de tecnología e infraestructura en función de las diferentes asignaturas impartidas, así como de la diversidad de condiciones estudiantiles. De este hallazgo se derivó la existencia en los docentes de Competencia Tecnológica y de la capacidad para el Cambio de Roles. Entendiéndose por **Competencia Tecnológica**, la habilidad y disposición del docente para incorporar las TICs en las diferentes asignaturas que él imparte. Y por capacidad para el **Cambio de Roles**, la habilidad del docente para asumir diferentes comportamientos dependiendo de los contenidos de las asignaturas, de los medios utilizados y del nivel intelectual de los estudiantes que acuden a las mismas.

En la Figura 4 se evidencia también como el sentido de pertenencia hacia el puesto de trabajo, favorece el clima organizacional, ya que estimula la propensión al uso de las TICs así como la adquisición de competencias tecnológicas; no obstante existe la necesidad del reconocimiento al esfuerzo por innovar en las prácticas docentes. En este sentido y a manera de síntesis se puede decir que el hecho que un docente universitario tenga disposición al cambio de roles, podrá generar en él la propensión para adquirir competencias tecnológicas; lo cual favorecerá el entorno organizacional. Siempre y cuando las políticas institucionales sean cónsonas con el proceso de incorporación de las TICs en las prácticas docentes y no exista disonancia institucional al respecto.

1.3. **Unidad Temática:** Actitud Innovadora de los estudiantes con el uso de las TICs.

Esta unidad temática fue concebida como la percepción de los docentes hacia la actitud innovadora de los estudiantes con el uso de las tecnologías. Indagar sobre esta unidad temática pudo permitir conocer como se afecta el clima organizacional de los docentes como consecuencia de la capacidad de respuesta de los estudiantes ante las modificaciones que están experimentando las prácticas académicas y ante las nuevas exigencias de los profesores para garantizar el aprendizaje. A partir de lo antes expuesto surgieron como posibles condicionantes del clima organizacional la **Heterogeneidad de condiciones e intereses** y **Apertura al Cambio**. Se pudo evidenciar como la apertura al cambio de los estudiantes puede favorecer el Clima Organizacional, así como estimular la propensión de los docentes a usar las TICs; no obstante la heterogeneidad de condiciones estudiantiles podría estimular la frustración académica (definida anteriormente) y desfavorecer ambiente de trabajo.

CONCLUSIÓN

Desde la percepción de los docentes se pudo conocer el clima organizacional de una institución universitaria que está viviendo un proceso de transición desde el paradigma netamente presencial a otro innovador con el uso de las tecnologías de comunicación e información, como medios que permitan agregar valor al proceso académico. En tal sentido se puede decir que desde el punto de vista institucional existe una clara disonancia entre el deber ser y el ser, lo cual estimula la ausencia de lineamientos para crear la plataforma tecnológica que requiere el proceso (personal capacitado, equipos, infraestructura, entre otros). Esto es alarmante, ya que dentro de los docentes independientemente de la edad o escalafón universitario, existe la propensión al uso de las tecnologías, a evidenciar una capacidad de respuesta positiva hacia los cambios, a pesar de la frustración académica que puedan evidenciar en algunas situaciones. Esta contraposición de situaciones podría generar que las condicionantes que están favoreciendo el clima organizacional

se conviertan en desfavorables, dada la lucha que tendrían que iniciar los docentes en pro del cambio.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Brunet, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México. Editorial Trillas.

Cabero, J., Martínez, F., Salinas, I., (2003). Medios y Herramientas de Comunicación para la Educación Universitaria. Panamá. EDUTEC.

Chiavenato, I. (1999). Administración. Quinta edición. México. Editorial Mc. Graw Hill.

Get, E. (1998). Un Entorno Virtual de Enseñanza. Aprendizaje y su aplicación a la formación. Universidad de Málaga. España.

Goncalves, A. Dimensiones del Clima Organizacional. Disponible www.calidad.org/aticles/dec.97.htm. Consulta:2004, abril04.

Martínez, A. (2001) “Navegando con Internet en Educación Superior”. Agenda Académica. UCV. 8

Stoner, J., Freeman, E., (1996). Administración. Sexta edición. México.

Taguiri, R. (1968). The Concept of Organizational Climate. Harvard Business School. Boston.

BIOGRAFÍA: Cora Evelyn Infante Colmenares. Ingeniero Industrial. Doctora en Ciencias de la Educación. Docente a dedicación exclusiva en la Categoría de Asociado. Investigadora acreditada por el Programa de Promoción al Investigador del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la República Bolivariana de Venezuela.

LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO PARA CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN ACADÉMICO ADMINISTRATIVA EN LAS UNIVERSIDADES

Lorena Vélez García, Universidad Autónoma de Baja California-México.

ABSTRACT

GENERALIDADES

El proceso de globalización experimentado en las últimas décadas, ha propiciado transformaciones en el contexto mundial, redimensionando e intensificando las relaciones económicas, políticas y sociales, propiciando cambios profundos en la forma en que los Estados Nacionales, en su dimensión regional y local, se articulan a los nuevos y dinámicos contextos. Por tanto, los cambios institucionales que de ello se derivan, son condición para que el diseño e implementación de políticas y programas coadyuven a cohesionar las complejas relaciones de la sociedad con los ámbitos públicos y privados.

La inserción de México en la nueva realidad internacional, además de cambiar las estructuras políticas internas, ha impulsado nuevos retos en el plano administrativo público, mediante la adecuación de los contextos organizacionales a través de procesos de reingeniería, planeación estratégica, relaciones intergubernamentales, conectividad y la nueva gestión pública local. En tal virtud, la administración pública se ha sometido a nuevas reglas del juego de las organizaciones que operan en sociedades globalizadas, en donde imperan los criterios de calidad, eficiencia y transparencia, sin menoscabo de las inherentes cualidades y atribuciones que le competen a un organismo público o de Estado.

En el plano de la Administración Pública y de lo público, el paradigma del gobierno operativo orientado a administrar normas y procesos, se ve ante un esquema de gobierno con visión estratégica orientado por la administración de los resultados, promoviendo sistemas innovadores a través de los cuales se transforme a las organizaciones e instancias públicas en instrumentos de mejora para el desarrollo.

La revisión de los diferentes modelos de administración pública adoptados en México, permite visualizar sus alcances en el tiempo y destacar “la necesidad del estudio de la disciplina de la Administración Pública vinculada a las propuestas que realizan los diversos organismos internacionales para su estudio y reorganización.” Los reenfoques de los modelos administrativos públicos exigen del ámbito educativo de la profesión, una adecuación permanente de los programas tanto en el ámbito internacional como nacional y local.

De ahí que, “experiencias internacionales como las de la Ecole Nationale d’ Administration, (ENA) en Francia”, o el enfoque norteamericano se orientan a la innovación en el diseño permanente de las políticas públicas, el estudio de las relaciones intergubernamentales y el enfoque de la gestión pública”. Así, las influencias de las técnicas gerenciales de administración internacional, son referente obligado en el caso de México, de tal forma que, tanto el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) como los diversos programas ofertados por las Instituciones de Educación Superior (IES), públicas o particulares relacionados con la administración pública, registran adaptaciones permanentes.

No obstante lo anterior, se requiere de innovaciones adicionales para adaptar los modelos educativos de esta profesión, a una visión más equilibrada, tomando en cuenta las dinámicas que la transición política y económica exige, “bajo una estructura administrativa pública de federalismo más cooperativo”. De ahí que se deban replantear el desarrollo de la disciplina de la administración pública, a través de la formación de cuadros profesionales con orientación hacia su entorno productivo e institucional.

Al reconocer que las tendencias actuales en educación superior se orientan por principios de calidad, medida por la pertinencia del conocimiento y el adiestramiento de destrezas y habilidades especializadas, así como por “el autoaprendizaje y la educación para toda la vida” las instituciones de educación superior deben realizar revisiones y evaluaciones permanentes de las perspectivas que guardan las carreras que se ofertan respecto a sus ámbitos contextuales, expresados a través del desarrollo social, gubernamental, industrial y económico en general, desde una “visión de competitividad sistémica.”

En forma particular, la inserción de la Universidad Autónoma de Baja California en este nuevo contexto, ha orientado sus acciones a través de un proyecto universitario que define su visión y misión hacia la creación de una cultura de la excelencia; diseñando estrategias para consolidar el intercambio interdisciplinario, el establecimiento de vinculaciones más estrechas entre “universidad y sociedad, profesionalización de la docencia, con fines de formar profesionistas con capacidad de adaptación a las transformaciones sociales”. El instrumento para el logro de estos objetivos, es el modelo de flexibilización curricular como una alternativa en el diseño e implementación de planes y programas de estudio.

El punto focal del estudio realizado destaca la importancia de la profesión de Licenciado en Administración Pública, y con esto la necesidad de ejercer dicha disciplina con probidad y entrega, atendiendo la vocación hacia el servicio público, destacando especialmente la ética en el ejercicio de la misma y reconociendo en la mencionada disciplina la necesidad de formación académica atendiendo el contexto, así como el hecho de contemplar en el ejercicio de la misma sus efectos, tanto nacionales, regionales como locales, ante las exigencias y competitividad definidas por la internacionalización de diversos procesos.

El estudio se orienta bajo la perspectiva de la oferta del servicio de dicha profesión observando la organización académico-administrativa de la Universidad Autónoma de Baja California y el contexto en el que se crea dicha carrera; preocupando especialmente la poca participación de sus egresados en el ámbito natural de su ejercicio; de esta manera, en dicho estudio se destacan tanto aspectos locales, nacionales, así como internacionales del espectro de la disciplina.

De tal forma, en atención a la importancia de impulsar el mejoramiento de la calidad de la gestión pública en cuanto a lo que corresponde al desarrollo de los recursos humanos en la Administración Pública; en términos de la formación y capacitación de los servidores públicos; el servicio profesional de carrera y a la inducción y adopción voluntaria del Código de Ética de los servidores públicos; en el presente estudio se exponen aspectos de fondo que permiten ubicar la importancia del cambio de perspectiva en la formación de los administradores de lo público.

En atención a lo anterior, se considera importante la revisión de diversos modelos, procesos y estrategias para hacer eficientes a las organizaciones públicas, lo cual genera un dinamismo en la mente de los expertos en administración de lo público, de tal manera, que finalmente se concluye en reconocer a uno o a varios de ellos en forma combinada en su implementación.

No obstante, se reconoce la importancia de la implementación del proceso de planeación estratégica, el cual ha sido aplicado a diversidad de organizaciones que intentan identificar a las mejores acciones convenientes para el presente y futuro, resultando propicio y adecuado en un

número significativo de organizaciones, ante las circunstancias que plantea el contexto de las naciones.

Actualmente, varias organizaciones tanto públicas como privadas e inclusive con orientación no gubernamental han adoptado a la planeación estratégica como un proceso importante y decisorio para el logro de la eficiencia en sus políticas de acción, reconociendo que este formato no es el único ya que la existen otras opciones que en determinado momento serían susceptibles de analizarse para su probable implementación.

Así, en el caso de instituciones del rubro de la educación, se considera que la planeación estratégica se puede utilizar como instrumento de apoyo en la planeación y evaluación de decisiones actuales y futuras.

En este contexto, es importante destacar la necesidad inminente de asociar teorías e instrumentos que anteriormente solo se consideraban como posibles para su aplicación en la iniciativa privada, los cuales actualmente son materia común de aplicación en todo tipo de administración.

De tal forma, la intención con este estudio es el aportar elementos que permitan que las instituciones de educación superior y las unidades académicas que la integran visualicen la importancia del análisis de la oferta del servicio de profesionistas, ante un contexto de intercambio constante con otras naciones y sus consecuentes exigencias de acciones con altos niveles de competitividad. Por otra parte, ofrecer al mercado laboral de la disciplina egresados con una formación académica vinculada a las necesidades de las organizaciones e instituciones actuales.

Cada uno de los capítulos da cuenta de la revisión efectuada como parte del estudio; el primero expone los aspectos conceptuales importantes en materia de planeación estratégica relacionado dicha información con el caso en estudio. Por otra parte, se enuncian las diferentes exigencias para el ejercicio del profesionista de la disciplina y por otra, ofrece el planteamiento general del tema estudiado. Así mismo, en el texto se refieren aspectos generales relacionados con el estudio de la disciplina, exponiendo en general dos casos de experiencias internacionales en la materia; The Kennedy School y Ecole Nationale d' Administration (ENA), dicha información permitió visualizar tanto la orientación de sus planes de estudio como las políticas administrativas que instrumentan para el logro de sus objetivos, de tal forma que se analizaron los casos como serias aspiraciones a imitar o mejorar de acuerdo a nuestro espacio de acción.

Así, se enuncian los hechos que han determinado en el ámbito nacional y local en cuanto al desarrollo de la disciplina, con dichos datos se ha reflexionado sobre los diferentes actores económicos, políticos y sociales que influyen a la pretendida formación del futuro Administrador Público y Politólogo.

Asimismo, se presentan tanto los conceptos generales, supuestos, y la metodología para la propuesta, utilizando la diversa información obtenida a través de los instrumentos de apoyo de esta investigación, y finalmente se presenta una matriz DAFO, lo que posteriormente funciona como precedente de las conclusiones del estudio.

NOTAS

Moreno Castellanos, A. y otros, *"Comercio Exterior sin barreras"*, 2002, "plantea que la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico) es un organismo internacional de carácter gubernamental, en el que sus miembros analizan e intercambian experiencias sobre temas de interés común y definen lo que puede considerarse las mejores prácticas en una amplia gama de políticas públicas, el cual se realiza por un equipo permanente de investigadores y analistas altamente especializados, los cuales se dedican a desarrollar ideas y planteamientos novedosos y con prospectiva; en el sentido mas amplio, el enfoque de la organizacion es económico, no obstante, su trabajo incluye de

forma muy importante temas sociales, ambientales y de organización y funcionamiento de la administración pública”

www.ena.fr , “La misión de la Ecole Nationale d’ Administration (Escuela Nacional de Administración en Francia), es otorgar a los futuros altos cargos de la función pública una formación interministerial, se privilegian los ejercicios de aplicación tales como, trabajos sobre informes o estudios de caso que se realizan en grupos de alrededor de veinte alumnos con el objeto de darles una formación concreta; los debates y coloquios permiten a los alumnos confrontarse a los actores de la vida pública a través de esfuerzos de investigación colectiva sobre problemas concretos, permitiéndoles hacer contacto con los responsables de la administración”.

Wright Deil, “*Para entender las Relaciones Intergubernamentales*”, Colegio Nacional de Administración Pública A.C, UAC y FCE. 1997, pg. 23.

Ortega R, “*El Nuevo Federalismo y la Descentralización*”, México, Ed. Porrúa, 1998, pg. 89.

UNESCO, “*Hacia un Programa 21 para la Educación Superior, la Educación Superior en el Siglo XXI, visión y acción.*” Conferencia mundial sobre la educación superior, París, 1998, octubre 5 al 9 de octubre.

Meyer-Stamer Jorge, “*Estrategias de Desarrollo Local y Regional: Clusters, Política de Localización y Competitividad Sistémica,*” El mercado de valores, 2000 pg. 18-26.

Programa de Desarrollo Institucional 1998-2002, UABC.

BIBLIOGRAFÍA.

Arbos, Xavier y Giner, S., “*La gobernabilidad, ciudadanía y democracia en la encrucijada mundial*”, Madrid, España, Ed. Siglo XXI, 1993.

Arellano, Cabrero, E. “*Introducción. Cambiar a las agencias gubernamentales: una visión organizacional*”, mimeo., 1997.

Azcúñaga G., Francisco, “*Prospectiva de la relación entre la universidad mexicana y el sector productivo*” en relatoría Conferencia Internacional, Educación-Universidad-Sector Productivo, México, Octubre, 1991.

Badie Bertrand y Hermet Guy, “*Política comparada*”, México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1993.

Cabrero Mendoza, Enrique, Tesis, “*Evolución y Cambio en la Administración Pública*”, México, Ed. INAP, 1990.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe; “*Educación y Conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad,*” Santiago de Chile, CEPAL, UNESCO, 1992.

Córdova, Arnaldo, “*La formación del poder político en México*”, Ed. Era, 1994.

Dror, Yehezkel, “*Conducción del Estado hacia la integración*”, Integración Latinoamericana, mayo-junio, 1993, Buenos Aires.

Elmore, Richard “Getting to Scale Good Educational Practice”, Harvard Educational Review, vol. 66, No. I, 1996, Spring.

Garza Almanza, Victoriano, “Desarrollo Sustentable en la Frontera México-Estados Unidos”, México, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 1996.

Goodstein, Leonard D., Nolan, Timothy y Pfeiffer, J. William, “Planeación estratégica aplicada”, Colombia, Ed. Mc. Graw Hill, ed. 2da., 2002.

Grier, Robin M. y Grier Kevin B. “Political cycles in nontraditional settings: theory and evidence from the case of México”, The Journal of Law and Economics, Volumen XLIII (1), April 2000.

Guerrero, Omar, “Políticas Públicas para la Reforma del Estado Moderno”, en la Reforma del Estado, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C., tomo II, 1992.

Hill, Charles W.L., “Negocios Internacionales” México, Ed. Mc. Graw Hill Irwing, 2002.

Latapi, Pablo, “Acuerdos y desacuerdos con la reseña de la OCDE”, Revista de la Educación Superior, México, ANUIES, 1996.

Meyer-Stamer, Jorge, “Estrategias de Desarrollo Local y Regional : Clusters, Política de Localización y Competitividad Sistémica,” México, Revista El Mercado de Valores, 2000.

Payán F., Carlos y Mungaray L. Alejandro; “La educación superior en México”, México, Ed. ANUIES, 1996.

Roel R. Santiago, “La Reforma Administrativa como una ventaja competitiva”, México, Revista Banco de Comercio Exterior, 1998.

Saravia, Enrique, Seminario Internacional “Los retos contemporáneos de los Institutos y Escuelas de Administración Pública”, 1994, (sep. 28-29), CLAD, Agencia Española de Cooperación Internacional, México, Instituto Nacional de Administración Pública.

Scharpf, F. , “ Games en Hierarchies and Networks: Introduction”, en Scharpf, F. ed., Games in Hierarchies and Networks Analytical and Empirical Approaches to the Study of Governance Institutions Boulder, Campus Verlag-Westview Press, EEUU. , 1993.

Sepúlveda Stuardo, Manuel, Conferencia: Educación-Universidad-Sector Público, Programa de Investigación y Desarrollo Educativo, México, Universidad de Monterrey, 1992.

Subirats, Joan, “Policy instruments, public deliberation and evaluation processes”, España, Centro de Estudios Avanzados en Ciencias Sociales, Instituto Juan March de Estudios e Investigaciones, España, 1994.

Tapia Abascal, César, “Participación ciudadana y cultura para la democracia”, compilación en Fuerzas y Participación Ciudadana en la Coyuntura del 97”, México, 1997.

UNESCO, “Hacia un programa 21 para la Educación Superior, en el Siglo XXI, Visión y Acción”, Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, París, Octubre 5 al 9, 1998.

Sitios de Internet: www.ena. www.ksg.harvard.edu/TS/teaching/proposing.htm

LAS NUEVAS TENDENCIAS GLOBALES EN LA SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU APLICACIÓN PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS GRANDES EMPRESAS DEL ESTADO DE QUERÉTARO

Elia Socorro Díaz Nieto, Universidad Autónoma de Querétaro
Graciela Ayala Jiménez, Universidad Autónoma de Querétaro

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Justificación

Las condiciones de competitividad y productividad demandadas por la globalización han impactado en las formas de seleccionar al personal para el desarrollo organizacional de las grandes empresas. El desarrollo de una investigación sobre este tema es importante porque incrementa el conocimiento, promueve otras líneas de investigación y aporta nuevas teorías. Los resultados se podrán aplicar en las áreas de investigación de administración y educación, aún cuando la metodología empleada pudiera servir en otras esferas del conocimiento. Las empresas se acercarán a una información actualizada que les permita desarrollar nuevas estrategias en la selección de su personal que necesariamente impactará en su desarrollo, productividad y competitividad. Por otro lado, las universidades que imparten los programas de licenciado en administración obtendrán información veraz y actualizada sobre los temas que deben enseñarse en sus aulas.

Objetivos de la Investigación

Determinar las nuevas tendencias globales de selección de personal y su aplicación para el desarrollo organizacional en las grandes empresas del estado de Querétaro.
Conocer las estrategias de selección de recursos humanos en las grandes empresas del estado de Querétaro que les permitan elevar sus niveles de productividad y competitividad.
Definir los conocimientos mínimos que deben considerar las universidades del estado de Querétaro para actualizar sus planes y programas de estudio en la carrera de licenciado en administración. Derivar nuevas líneas de investigación sobre las técnicas de selección de recursos humanos

Localización del Problema

La selección de personal como concepto, es algo que tiene más de un siglo y pertenece a la modernidad, sin embargo, ha sido utilizada por las organizaciones a partir de que el hombre se hizo sedentario y éstas para concebirse como tales han requerido de la mano de obra para alcanzar sus objetivos y éstos, sin lugar a dudas, tuvieron que haber sido seleccionados, no dentro de una selección como el concepto actual, ya sea por sexo, por estatura, por edad, por fortaleza física, entre otros.

Con el paso del tiempo las organizaciones tuvieron la necesidad de seguir seleccionando a su personal con un propósito de crecimiento y desarrollo económico.

Para poder llevar a cabo la diversidad de trabajos que se han realizado en cada una de las épocas a lo largo de la vida del hombre, mismos que se han dado por los cambios de la economía principalmente y en la actualidad por la globalización que fue el término usual para resumir los extraordinarios cambios y al parecer el irresistible impulso renovador que percibieron muchos millones de personas.

De acuerdo a Fritjof Capra. Tras la creación de la Organización Mundial del Comercio, la OMC a mediados de los noventa; la globalización económica caracterizada por el comercio libre fue aclamada por dirigentes empresariales y políticos.

Como un nuevo orden que iba beneficiar a todas las naciones, pues provocaría una expansión económica mundial cuyos beneficios llegarían a todos los rincones del planeta y a cada uno de sus pobladores. Sin embargo, pronto se hizo aparente a numerosos activistas medioambientales que las nuevas reglas económicas establecidas por la OMC eran manifiestamente insostenibles con una multitud de consecuencias fatales como: desintegración social, quiebra de la democracia, deterioro más rápido y extenso del medio ambiente, expansión de nuevas enfermedades y pobreza. Así mismo, se ha dado una fuerte revolución de la economía y ésta a su vez en la sociedad en general y la cultura del hombre. Esto se ha sentido de manera latente en las grandes organizaciones, que demandan una mayor competitividad dado que su mercado es más internacional que local, reflejado en la falta de sistematización y definición clara y precisa de la mayoría de trabajos, mismos que requieren nuevos procesos de producción y mano de obra de mayor calidad. Situación que trae consigo el problema de desconocer que nuevos conocimientos, experiencia, aptitudes y perfiles del personal se necesitan para llevarlos a cabo. Sin embargo, al parecer, estas grandes empresas no llevan a cabo todavía una selección de personal con las especificaciones que actualmente demanda la globalización.

¿Cuáles son las nuevas tendencias de selección de personal requeridas por la globalización para el desarrollo organizacional en las grandes empresas instaladas en el estado de Querétaro?

Nuestro problema de estudio se ubica en la actualidad, ya que no se conocen los requerimientos para seleccionar el personal que exige la globalización. En cuanto a la geografía, nos referimos a las grandes empresas ubicadas en el estado de Querétaro, tomando como criterio más de 500 trabajadores y su mercado potencial internacional. Mismo que ocasiona el problema social de que las universidades pueden no estar orientadas a otorgar el producto que demandan las empresas en la actualidad y el carecer de esta información puede no permitir a la gente saber en qué y cómo prepararse, para estar en una posición competitiva en cuanto a competencias profesionales y resolver condiciones de empleo y situaciones concretas de las empresas.

Ahora bien, si nos enfocamos a esquemas políticos la globalización ha venido a suprimir y anular sistemas de gobierno y a dar apertura a otros como el neoliberalismo que le da gran apertura al capital y a las empresas, por lo que parece ser un medio de la globalización. Esquema político donde está inmerso el problema en cuestión.

BIBLIOGRAFIA

Fritjof Capra. Las conexiones ocultas. Barcelona. Editorial Anagrama. primera edición. 2003. p.171.

MERCADO DE TRABAJO Y PRECARIEDAD EN VENEZUELA

Neida Bracho, Universidad del Zulia
Lisette Hernández, Universidad del Zulia
Jenny Romero, Universidad del Zulia

RESUMEN

La tendencia del mercado de trabajo en América Latina, en la cual se destacan los principales problemas de empleo y su incidencia en la precariedad de la población es el objeto de estudio de la presente ponencia, específicamente en el caso de Venezuela a partir de los años noventa. Al respecto pondría mencionarse una elevada tasa de desempleo, superior en los jóvenes y en la mujeres, que unida a un crecimiento de los trabajadores de la economía informal, hace proclive que un alto número de la población no reciba o sea insuficiente el salario para cubrir las necesidades básicas de ésta, lo que conlleva a un incremento de la pobreza y, por ende, a un alejamiento para cumplir el objetivo de desarrollo de las Naciones Unidas para el Milenio que tiene que ver con la reducción a la mitad de la pobreza actual en el año 2015. Este estudio es de carácter descriptivo-analítico, basado en las informaciones provenientes del Instituto Nacional de Estadística y el Banco Central de Venezuela.

Index of Authors

Abereijo, Isaac Oluwajoba.....	118	Hernández, Lissette.....	278, 287, 378
Ait-Ouyahia, Hamid.....	157	Herremans, Irene.....	17, 104, 109
Akbulut, Yasemin.....	103	Hutchison, Paul D.....	11
Andrade, María Antonieta.....	197	Infante C., Cora E.....	339, 355, 362
Anzola Morales, Olga Lucia.....	196	Intaker Marcus, Ambe.....	89
Arasli, Huseyin.....	11	Isaac, Robert.....	17
Arbelo Alvarez, Antonio.....	184, 213	Jahera, John S.....	11
Arias-Aranda, Daniel.....	133	Jalbert, Mercedes.....	10, 11
Arreola, Daniel Moska.....	116	Jalbert, Terrance.....	11, 79
Ayala Jiménez, Graciela.....	194, 376	Jiménez Terrazas, Carmen Patricia....	259
Boldin, Robert J.....	11	Johlke, Mark C.....	11
Bracho, Neida.....	278, 287, 378	Joshi, P. L.....	11
Briley, James E.....	11	Katircioglu, Salih Turan.....	11
Bruna, Karel.....	74	Kayali, Mustafa Mesut.....	11
Buus, Tomáš.....	37	Kim, Chulsoo.....	91
Cairo, Raymond.....	97	Kim, Yon Tae.....	91
Campos, Rui.....	126	Kıymaz, Halil.....	103
Cardozo S., Neyda T. 330, 339, 347, 355		Kling, Nathan.....	58
Cervilla, María Antonia.....	178	Koderova, Jitka.....	32
Chinea Martín, Ángel.....	184	Koo, Dae Hwan.....	91
Chukwougor-Ndu, Chiaku.....	11	Kummer, Christopher B.....	169
Colombage, Sisira R.N.....	123	Liang, Hsin-Yu.....	122, 132
Daňhel, Jaroslav.....	47	Llorens-Montes, Javier.....	133
Das, Prabir.....	98	Londoño Aldana, Emperatriz.....	211
Demir, Ahmet.....	103	Maharaj, Rookmin.....	104, 109
Díaz Nieto, Elia Socorro.....	376	Mansumittrchai, Somkiat.....	116
Donahue, Kenneth.....	168	Marakhov, Constantine.....	53
Ducháčková, Eva.....	47	Marek, Petr.....	22, 27
Ekanayake, E.M.....	101, 102	Mariappan, P.....	92
Ekiz, Erdoğan H.....	11	Martins, Johan.....	16
Fayomi, Abimbola Oluwagbenga.....	118	Miller, Chip.....	58
Feridun, Mete.....	11	Minor, Michael S.....	116
Fleischman, Gary M.....	11	Montana, Patrick J.....	52
Flórez Calderón, Jaime Eduardo.....	239	Montoya Monsalve, Juan Nicolás.....	303
Fojtik, Chic.....	157	Moritz, Karl-Johan.....	79
Fong Reynoso, Carlos.....	251	Muñoz Lozano, Maribel.....	197
Foubert, Bram.....	58	Naimi, Linda.....	156
García Lepró, Manuel.....	242	Najem, Elmustapha.....	12
Ghosh, Arvin.....	90	Navas Ríos, María Eugenia.....	211
Giunipero, Larry C.....	85	Obi, Pat.....	177
González Dávila, Enrique.....	213	Ojo, Marianne.....	63, 65, 70
González Román, Patricia.....	233	Pacheco, Douglas.....	167
Halkides, Mihalis.....	101, 102	Paquet, Renaud.....	12
Hernández Palomino, Jorge Arturo...	220	Pearcy, Dawn H.....	85

Pemberthy Gallo, Luz Stella	204	Sarmiento Espinel, Jaime Andrés	272
Pérez Gómez, Pilar.....	184, 213	Seo, Chang Soo	91
Pérez, Freddy	295, 339, 355	Silva Arias, Adriana Carolina	233
Perez-Alvarez, Cesar.....	80	Smith-Hunter, Andrea E.	173
Plazas Tenorio, Adolfo León	204	Srpova, Jitka.....	27
Radova, Jarmila.....	22, 42	Stewart, Jonathan	79
Rance, Robin.....	101, 102	Sultan, Jahangir.....	117
Reardon, James	58	Tomé, Francisco.....	126, 149
Rebolledo Acosta, Sandra Patricia....	204	Torres-Zorrilla, Jorge.....	57
Reichert, Alan K.	122, 125, 132	Tremblay, Diane-Gabrielle	12
Rodríguez Ramírez, Alfonso	270	Ugueto M., Martha G.....	330, 339, 355
Romero, Jenny	278, 287, 378	Van Rensburg, W.P.J	89
Rosa González, Felipe Manuel	213	Veeramacheneni, Bala	101
Salawu, R.O.	75	Vélez García, Lorena	242, 370
Sánchez Preciado, Deycy Janeth.....	204	Vida, Irena.....	58
Sánchez Rico, Adriana Paola.....	204	Warin, Thierry.....	168
Sanchez, Carlos R.	116	Watad, Mahmoud M.	80
Sandoval Garrido, Luis Eduardo.....	272	Wulf, Erico.....	144, 316
Sarasqueta, Victor Gustavo.....	265		

Universities Represented

Abilene Christian University	Tecnológico de Monterrey, Campus
Ankara University	Guadalajara
Bentley College	Télé-Université, UQAM
Bethune-Cookman College	Universidad Argentina de la Empresa
Bishop Heber College	Universidad Autónoma de Baja California
Cleveland State University	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Copenhagen School of Business	Universidad Autónoma de Querétaro
Development Bank of Turkey	Universidad de Cartagena
Drake University	Universidad de Guadalajara
Eastern Michigan University	Universidad de Laguna
Enugu State University of Science and Tech	Universidad del Cauca
Florida State University	Universidad del Zulia
Fordham University	Universidad Externado de Columbia
Inha University	Universidad La Salle
Instituto Politécnico da Guarda	Universidad Libre Seccional Cali
Instituto Politécnico da Nacional	Universidad Militar de Nueva Granada
Instituto Tecnológico Costarricense	Universidad Nacional Autónoma de México
J.C. Investments	Universidad Nacional de Columbia-
Kobe University	Manizales
Konkuk University	Universidad Nacional Experimental de
Kuwait Maastricht Business School	Táchira
London School of Economics	Universidad Simón Bolívar
Maastricht University	Universidade do Minho
MARA University of Technology	Université du Québec en Outaouais
Middlebury College	University College of the Fraser Valley
North West University-Mafikeng Campus	University of Calgary
Obafemi Awolowo University	University of Economics-Prague
Oxford Brookes University	University of Granadas
Pepperdine University	University of La Serena
Pontificia Universidad Católica del Perú	University of Ljubljana
Purdue University	University of Northern Colorado
Purdue University Calumet	University of Phoenix
Royal Military College of Canada	University of South Africa
Rollins College	University of Texas- Pan American
Siena College	University of the South Pacific
State University of New York at	Webster University-Vienna
Farmingdale	William Paterson Unive
Tecnológico de Monterrey	

Countries Represented

Argentina
Austria
Canada
Chile
Columbia
Costa Rica
Czech Republic
England
Fiji Islands
India
Japan
Korea
Kuwait
Malaysia

México
Nigeria
Peru
Portugal
Slovenia
South Africa
Spain
Sweden
The Netherlands
Turkey
United States of America
Venezuela