

Coordinación Editorial: María Mercedes Durán Trujillo  
Arte y producción: DISEÑO EXPRESS  
Diseño y diagramación: María Amparo Rincón Ospina  
Impresión: Exito Editores  
Bogotá, Colombia 1990

Impreso en Colombia

Este documento es un resumen del trabajo del mismo nombre, elaborado por los autores con la financiación del Comité de Investigaciones del PNDM.



DNP  
FES  
SENA  
COLCIENCIAS

---

**MICROEMPRESA EN  
LA INDUSTRIA GRAFICA:  
RACIONALIDAD Y ESPIRITU  
EMPRESARIAL**

Ricardo Díaz Mayorga  
Juan Carlos Pacheco

## INDICE

<b>INTRODUCCION</b>	7
<b>MARCO DE REFERENCIA</b>	9
- El marco económico	9
- Organización y racionalidad en la empresa	12
- "Ethos" empresarial	15
<b>RESULTADOS</b>	21
- Los 21 indicadores de análisis	21
- Indicadores de aspectos económicos	21
- Organización racional de la empresa	24
- "Ethos" y espíritu empresarial	29
- RESULTADOS	36
- El modelo de análisis de caminos	38
- Un reagrupamiento de los indicadores por medio del análisis factorial	51
- Un reagrupamiento de empresas según el análisis de conglomerados	53
<b>CONCLUSIONES</b>	55
- Necesidad de análisis tipológico	56
- Mercadeo gráfico: fuente de iniciativa empresarial e innovación	58
- Penetración de modelos racionalizadores de gestión	59
- Hacia un dimensionamiento en los tamaños pequeños	60
- Racionalidad política: asociativa y poder de negociación	62
Notas bibliográficas	63

## INTRODUCCION

La relevancia adquirida por el tema de la microempresa, que ha convocado a analistas de diversas disciplinas, ha sido una de las motivaciones para, desde un enfoque sociológico, intentar esta disección de los microempresarios de un sector especialmente complejo como el de la industria de la Comunicación Gráfica.

Para el sector gráfico es evidente la significación del tema. La inmensa mayoría de las unidades empresariales que lo componen pueden ser clasificadas como de pequeña escala, y la importancia de su contribución al empleo y a la producción en diversos segmentos de su multifacético mercado no se pone en duda. La dinámica del sector gráfico, la complejidad de la problemática que vive el momento excepcional que atraviesa, obligan a un esfuerzo de estudio y comprensión del papel y perspectivas de estas unidades en el presente y el futuro de su desarrollo.

Desde una práctica desarrollada a través de la organización gremial de los empresarios gráficos ANDIGRAF y particularmente desde su Comité de pequeña empresa, este estudio ha tenido una confrontación directa con el objeto -y los sujetos de la acción empresarial- que a la vez que lo ha retroalimentado, ha impedido su desviación hacia la especulación teórica.

Desde el punto de vista del conocimiento este es un estudio ambicioso que parte de conceptos teóricos extensos y aborda la investigación práctica en niveles diferentes de complejidad con pretensión de totalidad. Asimismo, el instrumental técnico usado pretende encontrar las conexiones entre un número importante de variables, construídas a su vez sobre supuestos de cuantificación arriesgados. En los sentidos señalados puede ser que todas las pretensiones al inicio de este trabajo, no se hayan logrado, y que lo que aquí presentado tenga más carácter de un estudio exploratorio que de un compendio totalizador y acabado sobre el objeto que se abordó. Pensamos que en parte ese es el destino y papel del trabajo de conocimiento. Además de que nos sentimos comprometidos en la continuidad de este primer intento.

Con lo dicho no se pretende excusar los defectos del trabajo realizado. Más bien llamar la atención sobre un tipo de análisis hasta ahora incipiente en el estudio de la microempresa. El estudio de este sector de la economía ha tenido un enfoque puramente económico, micro y macro, además del enfoque administrativo y organizacional. Aquí se pretende utilizar el instrumental teórico y metodológico de la Sociología Industrial,

ciencia en fundación en nuestro país y práctica profesional en busca de legitimidad a la que aportamos este intento con las virtudes y deficiencias que pueda tener.

El resumen del estudio, que se presenta a continuación, está dividido en tres capítulos. En el primero se exponen los términos y el marco teórico dentro del que se formulan las hipótesis a probar. En el segundo se resumen los resultados de la encuesta aplicada a 50 microempresarios gráficos en cuatro secciones: la descripción de los 21 indicadores de análisis, el modelo causal de análisis de caminos, el análisis de conglomerados. En el tercer capítulo se resumen las conclusiones más relevantes.

Sea el momento de reconocer las deudas en la realización de este trabajo: Con las entidades patrocinadoras : DNP, Colciencias, SENA, FES Y ANDIGRAF, y especialmente con los funcionarios de las entidades que contribuyeron en diferentes etapas y formas a facilitar la realización de este estudio. Con Anita Weis en la Universidad Nacional, que impulsó, a través de fructífero debate, su realización y conclusión. Con el personal de encuestadores, digitadores y secretarias que aportaron en tareas de infraestructura del estudio. Y con los 50 microempresarios respondientes de nuestra Encuesta, que aportaron sus datos, sus opiniones y experiencias, que nos permitieron conocerlos e interpretarlos en esta propuesta, dirigida en primer término a ellos.

## MARCO DE REFERENCIA

El objeto del estudio se ubica en el conjunto de empresas y de empresarios de pequeña escala en la industria gráfica, considerados en un marco de condiciones que van desde las realidades del marco económico general hasta las actitudes y valores del empresario.

Desde el enfoque sociológico, ausculta el papel de los agentes de la acción económica, su "ethos", los comportamientos, actitudes y valores que hacen posible a los microempresarios exitosos.

Si bien es cierto la sociología ha surgido como instrumento de estudio de los problemas implicados en sociedades de grandes ciudades, la sociología industrial lo hace cuando surge el problema de la administración de los recursos humanos en la industria. Pero el asunto del "factor humano" encarnado en el obrero se extiende a la administración y a un actor fundamental de la empresa económica: el director o gerente de la gestión económica que es la empresa o la fábrica.

Para el estudio del objeto definido, se han tenido en cuenta tres niveles de aproximación:

- 1- Las condiciones económicas generales, entendidas como características más objetivas de la empresa.
- 2- La organización empresarial y su grado de desarrollo o racionalidad y
- 3- El "ethos" o espíritu empresarial

### El Marco Económico

La posibilidad de la unidad de la pequeña escala y su adaptación al conjunto debe ser comprendida en primer término en el marco estructural de la economía del país, o sea el tipo y grado de desarrollo capitalista y las características específicas del sector industrial dentro del que se desenvuelven las unidades económicas objeto de estudio.

Se adoptan como datos de partida la caracterización de "país capitalista en desarrollo", con una vía de industrialización basada en la producción de bienes de consumo, y con un grado de concentración inherente al desarrollo capitalista, que segmenta las unidades productivas en tamaños de acuerdo con sus escalas de producción y grados de absorción tecnológica o composición orgánica del capital. La diferenciación de esta última determina la de productividades, y por ende, la del tipo o patrón de acumulación que

asumen y que pueden ser de acumulación extensiva cuando predomina en la composición orgánica la mano de obra, o intensiva cuando predomina el capital con la incorporación de la tecnología de punta.

La "informalidad", elemento del marco económico y referencia obligada cuando se habla de microempresa, se entiende como característica de la estructura económica predominante cuyas manifestaciones más evidentes se dan en el desempleo y la proliferación de economías de subsistencia, que no sólo llenan espacios económicos no ocupados sino que contribuyen a la reproducción de la fuerza de trabajo y del sistema mismo. La informalidad no se entiende como "otra" realidad; en ese sentido se desestima cualquier tipo de interpretación dualista que divide e interpreta la realidad en mundos separados con lógicas diferentes.

### El Mercado de la Industria Gráfica

La posibilidad de la pequeña unidad de producción está también condicionada a las características propias del sector considerado. En primer término, debe señalarse que no se puede hablar del mercado gráfico como algo homogéneo; en realidad se habla de muchos mercados (la CIIU identifica 75 productos diferentes del sector), en diversas escalas y múltiples variantes de producción con la característica adicional de ser ésta en gran parte, demanda derivada de otros sectores y actividades, lo que agrega la característica de "producción por órdenes" o "industria a pedido".

El análisis particularizado por producto puede mostrar qué productos del sector tienen conformación oligopólica y cuáles tienden hacia la "competencia perfecta". Pero en general el mercado gráfico puede caracterizarse como de alta concurrencia y más aún aquel al que accede la pequeña empresa gráfica.

### Cambio Tecnológico

La innovación tecnológica hace parte también del marco de posibilidades de inserción de la unidad productiva de pequeña escala. El sector gráfico ha sufrido en el período reciente cambios vertiginosos, que han transformado las condiciones de participación de los productores concurrentes a sus mercados. En nuestro medio dicho cambio puede estar expresando la superposición de dos tendencias: una, del paso de la artesanía a la industria, proceso que en nuestro país puede haber comenzado por los años 60, intensificándose a mediados de los 70; y otra, la más reciente revolución científica y técnica en el mundo de las comunicaciones y del procesamiento de información, que en el oficio gráfico ha ocasionado grandes cambios, sobre todo en la etapa productiva de pre prensa.

Las dos tendencias mencionadas están ocasionando gran impacto en las empresas - sobre todo en las más pequeñas-, haciendo obsoletos equipos y procedimientos a una gran

velocidad; profundizando la división del trabajo -descomponiendo así la antigua artesanía gráfica-, y abriendo paso a aquellos que tienen el conocimiento de la nueva tecnología y la capacidad de aplicarla a la producción gráfica.

Si se considera el mercado de las artes gráficas como altamente segmentado -(diversidad de productos que se opone a la estandarización y a la economía de escala)- y se considera este "espacio económico" de la pequeña empresa adaptable a la diversidad (de órdenes por pedido y pequeños tirajes), se puede hablar de un mercado que tiende a la "competencia perfecta", o sea a la igualdad en capital y producción, y a una equivalente ubicación en el mercado. La igualdad económica hace suponer que el éxito de la gestión económica se desplace a factores extraeconómicos: mejor organización de la producción y del factor humano, mayor innovación, capacidad de riesgo, información, cálculo, más racionalidad, etc. En síntesis, a que el éxito dependa más de la gestión del actor y de sus características sociales y de "ethos" y espíritu empresarial que de los factores meramente económicos.

Obviamente no se desecha que el crecimiento económico depende de otros factores como el del acceso al capital (créditos por ejemplo). Se tienen en cuenta además:

- a- Las barreras de entrada que tiene la gran escala para acceder al diverso y complicado mundo de los pequeños (diversidad y la especialización por producto), y
- b- La complementariedad entre los grandes y pequeños, o sea también las diversas formas de relación que hay entre formales e informales (o que tienden a serlo) tal como atrás se dijo. Es la tendencia de la gran industria a subcontratar a los pequeños para ciertos servicios; aún más la de crear pequeñas empresas subsidiarias de las grandes (aunque entrando a competir con las pequeñas del ramo).

Todo lo anterior nos lleva a centrarnos en nuestro objeto de análisis: la pequeña unidad de producción en artes gráficas.

Por ahora solo consideraremos los aspectos económicos de la empresa para después centrarnos en la organización y el empresario.

Una primera aproximación para ubicar nuestro objeto de estudio fue el número de empleados. Si bien es cierto consideramos que la pequeña empresa incluye a las de hasta 25 empleados, consideramos como punto de partida una clasificación en seis grupos, según número de empleados y proceso. Aunque se supone que el número de empleados es un buen criterio clasificador, se hizo una reclasificación de las empresas de acuerdo con la diversa composición orgánica de capital, la tecnología o procesos productivos presentes y movimiento del mismo capital (los cuales no corresponden necesariamente al tamaño por número de empleado). Así, **el tipo de empresa** se construyó de la siguiente forma: número de empleados, pago de salarios, total de ventas, total de com-

pras (papel y tinta), valor comercial de los activos fijos; el hacer o tener equipos en arte y diagramación, composición en frío, composición en caliente, composición manual, fotomecánica, quemado de planchas, impresión tipográfica, impresión en offset, corte, encuadernación, troquelado, estampado y otros (impresión o acabado). Así el concepto de tamaño se refina y se puede definir de mejor manera.

Ante la imposibilidad de medir el grado de acumulación en dinero o aumento de capital en forma directa, se consideró el aumento cuantitativo de equipo (decir si aumentó o no), el cambio tecnológico (aspecto cualitativo), el grado de inversión en proyectos nuevos, la capacidad de autofinanciamiento y la ubicación de la actividad de la empresa según criterios de reproducción del capital (ampliada, reproducción simple y subsistencia).

Pero el grado de acumulación no se relaciona únicamente con el tipo (económico) de empresa, sino también con el grado de legalidad y formalidad de la empresa: las relaciones con el Estado (Impuestos y aportes), la organización jurídica de la empresa, el tipo legal de vinculación de los empleados, su registro en la Cámara de Comercio. Pero a lo anterior (lo legal), se agrega lo formal, es decir la expresión objetiva de la separación entre el sujeto y la empresa, entre la esfera privada y la pública, dada en el estudio por un trabajo (o gestión económica) continuo, fijarse un salario como gerente, tener contabilidad (separar una economía de consumo de una de lucro) y si ésta está separada de la personal. Por último la evaluación del sujeto frente a lo legal (conocer el Código Laboral o tener en cuenta la legislación para conformar los salarios) y al Estado (buenas o malas relaciones con la Administración de Impuestos o el mismo Estado).

Debido al tamaño de las empresas se supone y espera que ellas dependan en gran medida del carácter y acción del dueño-gerente. Esto nos lleva al nivel de la organización que explica lo anterior.

### **Organización y “racionalidad de la empresa”**

El punto de partida es la caracterización de Colombia como país capitalista en desarrollo. Lo anterior implica un desarrollo desigual: industrias de punta que coexisten con otras más tradicionales, técnicas modernas y actualizadas frente al atraso, desarrollos administrativos propios de lo contemporáneo frente a modalidades revaluadas. Pero el signo capitalista que predomina implica un modo de orientación económica: la ganancia o el lucro.

La acción empresarial orientada por ese entorno está subordinada al objetivo del lucro. La consideración de los objetivos de la acción empresarial lleva a la especificación de dos términos: racionalidad empresarial y organización.

De manera general se entiende por racionalidad la utilización más óptima posible de unos medios o recursos, dados unos objetivos. Esto supone que para demostrar lo óptimo

de cualquier gestión de recursos exista un procedimiento de medición. Por tanto la racionalidad se entiende como el grado de cálculo que le es técnicamente posible a una gestión. En términos de la gestión empresarial, este cálculo es, en primer término, el de la rentabilidad del capital, y de que ésta haga posible su reproducción ampliada, lo que es inherente a la lógica del sistema.

Este concepto de racionalidad (cálculo técnicamente posible y que se aplica realmente) es llamado por Max Weber racionalidad formal (2).

El cálculo en la gestión empresarial se concreta con la adopción de los sistemas y procedimientos de la administración de empresas, unido al proceso de estandarización de la producción y procesos, que elimina prácticas artesanales.

El cálculo -en la denominación de Weber sería "cálculo de dinero y más específicamente "cálculo de capital" (3)-, que significa:

- Estimar, según la situación en el mercado de los productos, las posibilidades de ventas de la empresa. Una expresión de ello es un estudio de mercadeo.
- Una averiguación contable del desenvolvimiento de la empresa.
- La comparación, respecto de un período de tiempo, de la rentabilidad del negocio.
- Lo anterior se refuerza con la tenencia de archivos del elemento financiero (cartera, costos, tarifas, proveedores).
- Una estandarización del cálculo. Se expresa en la existencia de formatos de factura, recibos de caja, liquidación de cotización, cotizaciones, minutas o reportes de producción.
- Cálculo de costos y sobre todo de los indirectos: arrendamientos, depreciación de equipo y administración.
- Una estimación del futuro a través de un estudio de factibilidad.

La definición anterior se complica al tener en cuenta las dimensiones o tamaños de las unidades empresariales. Los diversos niveles de tamaño enfrentan problemáticas cualitativamente diferentes para adelantar su gestión. El concepto de racionalidad por tanto ha de hacerse más complejo, no solo en la medida en que la estructura administrativa se hace más intrincada, sino de acuerdo con el tipo y grado de interrelaciones de la empresa con su entorno. Aparecen condicionantes externos a la acción empresarial, más precisamente, un "control social al proceso de racionalización" (4).

El proceso de racionalización así entendido puede ser analizado según las etapas que atraviesa. Al efecto se adopta el esquema propuesto por Alain Touraine, que distingue tres niveles de penetración de la racionalidad, que no se suceden necesariamente desde el punto de vista histórico y que pueden coexistir parcialmente en las empresas.

El primer nivel es el de la racionalidad técnica, que se ubica en el campo de la ejecución productiva, desarrollado por los operarios mismos. Tiene que ver con la destreza o la habilidad para la ejecución de determinado oficio, y es por esto dominio del artífice o ejecutante. Es el énfasis en el aspecto productivo.

Así, la racionalidad técnica significa:

- 1- Énfasis en la productividad de los empleados: capacitación, ubicación y control de éstos.
- 2- Control y cálculo de la producción: menos dependencia de lo inmediato y más de la programación o del plan. Control de calidad.
- 3- Servicios técnicos: la empresa se orienta a los servicios en partes del proceso. La desagregación significa mayor utilidad.

El segundo nivel o modelo racionalizador es el de la racionalización organizativa, que se da en el área de la administración y tiene que ver con lo que se conoce como la "organización científica del trabajo": funciones y procedimientos definidos, control de tiempos y movimientos, niveles jerárquicos establecidos, control de la eficiencia, etc.

Al respecto es necesaria una precisión: el concepto de racionalidad organizativa de la pequeña empresa no se encuadra en los cánones "clásicos" de organización y burocracia empresarial. Lo racional, es decir, la relación medio-fin, viene determinado por el lucro y la ganancia, según la concepción costo-beneficio. Así el desarrollo de las empresas, sea por su capacidad empleadora, sea por su tamaño, no desarrollan una fuerte división del trabajo dentro de la producción, como entre ésta y la administración: no se necesita.

Así, se puede reafirmar, como supuesto, que la organización depende más de los métodos técnicos que lleva a cabo el empresario (ante la ausencia de una organización burocrática desarrollada) que de la organización misma de la empresa. No se descartan sin embargo, inicios de división del trabajo y delegación de funciones. Aún más, estos son signo de mayor racionalidad organizativa.

La racionalidad organizativa se puede estimar aquí de la siguiente manera:

- 1- Cierta delegación de funciones.
- 2- Continuidad en la gestión económica. Es el paso de lo esporádico a la operación plena.

- 3- Ordenamiento y cálculo de actividades diferentes a los procesos productivos: archivos de ventas, kárdex de clientes u otro tipo de archivos.
- 4- La capacidad de los empleados.

Un tercer nivel es el de la racionalización política, que tiene que ver con el dominio institucional de la actividad productiva, entendido por tal todo aquello que media las relaciones con el entorno, los clientes, los proveedores y los demás concurrentes, y que por lo general están reguladas por normas e instituciones del Estado. Indudablemente el arribo a este nivel está signado por las dimensiones de la empresa y por tanto su grado de incidencia en el conglomerado social. Tiene que ver con altos grados de desarrollo tecnológico (volúmenes de inversión comprometida) y niveles administrativos complejos (5).

Las condiciones para este último nivel de racionalización plantean para las unidades pequeñas un aspecto problemático: si solo un tamaño grande de actividad hace factible el nivel de racionalidad política ¿es imposible su acceso por las unidades pequeñas?

La respuesta a lo anterior se da a dos niveles: la apertura y tipos de relación hacia el exterior por parte de la empresa, por un lado, y la tendencia a asociarse por parte del empresario, por el otro. Aquí, la relación es fluída. La dirección de la empresa y su carácter (debido al tamaño) se integran al tipo de empresario. De esta manera, trataremos por ahora el aspecto de la racionalidad política. A ésta la expresamos así:

- 1- Apoyo en otros: afiliarse o asociarse, en relación a instituciones o asociaciones comerciales-formales, incluyendo el Estado.
- 2- Apoyo en otros: para la búsqueda de créditos.
- 3- La opinión del empresario (y su conocimiento) de los gremios o asociaciones, y su posición para afiliarse.

### ***“Ethos”* Empresarial**

Definidos los términos concernientes al marco objetivo en el que se desenvuelve la acción del microempresario, corresponde en este tercer nivel de aproximación teórica, definir los términos de su *“ethos”* o conjunto de actitudes, valores, motivaciones y aptitudes que informan su acción.

Para el caso de la acción que define al empresario, la categoría decisiva es la de *“espíritu empresarial”* y se comprende por tal, al conjunto de características que desde el punto de vista de la ideología liberal (o ideología de la libre empresa) constituyen el principio de acción de las economías modernas.

Además de la aspiración al lucro como punto de partida, o mejor como supuesto de la acción empresarial, se han considerado otros factores que suponen una identificación con el espíritu empresarial moderno: la innovación, la capacidad de riesgo, la independencia, la asociatividad (mente corporativa), el modernismo y el grado de información.

A los anteriores se han agregado condiciones del actor para la acción tales como la formación y capacitación empresariales y el origen social.

Por último, se han tratado de detectar la percepción del entorno por parte del empresario y su auto-asignación de estatus.

Veámoslos mas detenidamente:

Parte componente del "ethos" es el estilo o modo de vida. Las conductas y hábitos del empresario pueden favorecer el éxito empresarial expresado en la acumulación y desarrollo de su unidad productiva en los casos de conducta ética austera, situación planteada en la sociología por distintos autores (6). Aquí lo hemos definido como modo de vida y orientado hacia la utilización del tiempo libre o actitud ante las diversiones y juegos de azar. Así un rechazo de estos implica un acercamiento a un tipo de vida austera y frugal propia de una ética "calvinista". Aquí se debe notar la tensión siempre existente entre el lucro, el ocio y la conducta austera.

El carácter innovador se considera como el elemento más típico del espíritu empresarial moderno. Por tal se entiende la conducta que conlleva la identificación de posibilidades de incorporar cambios en el proceso productivo real, que lo haga más eficaz, produciendo una ruptura en la forma tradicional de hacerlo (7). La innovación no es simplemente un proceso de identificación mental de oportunidades, sino que implica la aptitud práctica para su realización. La innovación rompe un estado de equilibrio (o de tendencia al equilibrio) existente con anterioridad, cambiando la relación entre los participantes en un mercado y de éstos con los procesos productivos.

La capacidad de riesgo es otro elemento del espíritu empresarial. Esta se entiende como la aptitud para poner en juego valores reales (sean materiales o posiciones adquiridas) con la expectativa de conquistar otros. La capacidad de riesgo puede estar racionalmente orientada de acuerdo con la cuantía de la expectativa y de lo que se pone en juego. Se entiende por oposición a la seguridad en la que el logro de objetivos no implica poner en juego lo ya adquirido o las posiciones logradas.

Sin embargo, la capacidad de riesgo tiene un alto componente irracional de carácter personal, que se adapta a la negociación en la medida en que la inversión "pone en juego" elementos que no están asegurados, ya que puede haber beneficio o pérdida. El límite subjetivo siempre es la bancarrota, y más allá, la miseria.



La independencia o individualismo se considera como otro componente del espíritu empresarial. Es la expresión de la confianza en "sí mismo" para el logro de metas, expresión de una visión del individuo que controla el entorno por sus propias capacidades. Sin embargo, el individualismo y el espíritu de independencia muestran una tensión evidente con otro factor del espíritu empresarial moderno: el "asociativismo". Por asociatividad se entiende la comprensión del empresario de su medio y de la forma de actuar en él a través de la acción común con otros. La acción asociativa se entiende como necesaria para la actividad empresarial de los microempresarios, para que sea factible su incidencia en las condiciones de su actividad y como forma de enfrentar la situación desfavorable con que se interviene en el proceso económico.

Un elemento adicional de la conducta empresarial se refiere a los valores respecto de la modernidad por oposición al tradicionalismo. Por ejemplo, la creencia en valores como el dinero, la educación, la honestidad, el esfuerzo por oposición a los vínculos familiares, las relaciones políticas, los amigos o la suerte como condicionantes del éxito.

El problema del modernismo frente al tradicionalismo en nuestro país se puede expresar en términos de la convivencia de formas avanzadas de producción con formas más atrasadas. Aún más, las relaciones sociales de comunidad se centran en formas de producción familiares o de gremio artesanal, y son expresiones afectivo-tradicionales como la de recomendaciones, familia, la impresión subjetiva (personalidad) del otro, la suerte o las relaciones políticas ("amistades" políticas).

Dentro de las conductas inherentes a la modernidad se contemplan la valoración y la actitud hacia la información. La acción empresarial moderna no se entiende sin un acceso a los elementos de conocimiento de la situación interna y externa que enfrenta el empresario. La importancia de la información se acentúa por el fenómeno de la "explosión informativa", que multiplica los polos de interés y que acentúa la necesidad de una mentalidad abierta y un adiestramiento para su selección.

Otro elemento componente del "ethos" empresarial es la "formación empresarial". Hace referencia a características más objetivas, fijadas en la personalidad del empresario: los hábitos, la procedencia, los conocimientos del oficio y la capacitación en administración (8). Dentro de dicha formación se considera solo al Origen Social como elemento objetivo determinante del "ethos" empresarial.

Podemos decir entonces que la formación empresarial corresponde a los conocimientos del empresario, expresados en educación formal (clásica, cursos en Artes Gráficas, en administración) o empírica (conocer otros oficios de administración, o de carácter técnico como el de ejecutar procesos en artes gráficas).

En cuanto al origen social se puede considerar un principio sencillo de ubicación del sujeto: origen regional (en tanto se oriente bajo categorías de un mayor o menor

desarrollo capitalista o de carácter urbano rural) y educación y ocupación de los padres. El supuesto que aquí subyace es el de la socialización del sujeto, en tanto integra valores, en una familia ubicada definitivamente en la sociedad.

Queda por último la visión del entorno y del "status" por parte del empresario. Esta categoría denota la ubicación que el sujeto se otorga frente a la sociedad. Aquí, concretamente, nos hemos referido a esa ubicación del empresario de artes gráficas (impresor) frente al pasado, presente y futuro, la sociedad, dentro de las artes gráficas, frente a los monopolios, sindicatos, intermediarios, imprentas estatales, impresores grandes y bancos (instancias económicas), y frente al Estado y partidos políticos. Lo anterior nos da una idea de auto-ubicación del empresario frente a su entorno y su destino. Esta visión simple se aparta del duo estatus rol del estructural funcionalismo, para centrarse en el empresario y las instancias directas que lo afectan.

Dada la anterior exposición de términos, podemos sintetizar las hipótesis del trabajo:

- 1- El marco de la acción del empresario es un marco voluntarista, definiéndose la acción es un sentido que va condicionado desde el sujeto o actor económico que es el empresario, hacia el marco más objetivo que es el aspecto económico de la acción. En caso contrario, diremos que la acción empresarial no depende de su gestor económico sino del marco económico de la empresa.

Las razones para esperar lo anterior se deben al tamaño de la empresa y al mercado altamente segmentado y diverso (competencia perfecta), en tanto son condiciones, aunque como más arriba se dijo, no son causas de la acción empresarial, pues esta depende del empresario.

- 2- El mercado de la industria gráfica, altamente segmentado, posibilita la concurrencia de múltiples participantes de diversos tamaños y grados de desarrollo. Ese mercado es muy dinámico, lo que ha propiciado la apertura de nuevos espacios para aquellos concurrentes con conocimiento de esa circunstancia y con condiciones para aprovecharla. Un segmento de los productores, el tipógrafo tradicional, atraviesa una situación de estancamiento y retroceso, dado que su tecnología ha quedado desueta para la mayoría de segmentos del mercado.

Las características señaladas indican la existencia de un marco objetivo de posibilidades para el despliegue del espíritu empresarial, y se refleja en la desagregación de operarios de empresas establecidas que se independizan para conformar la propia. Este grupo se hace empresarialmente por vía empírica y recorre el camino del conocimiento de su nueva situación en la producción gráfica, en un proceso gradual de adquisición de los usos y condiciones de la Racionalidad Empresarial.

El mercado gráfico y los oficios que lo proveen, altamente segmentado uno y cada vez más especializados los otros, son favorables al despliegue del espíritu empre-

sarial y particularmente de uno de sus componentes: el de la innovación. También la capacitación y el grado de dominio de la información sus componentes favorables para el despliegue del espíritu empresarial.

- 3- Hay una alta correlación entre el tamaño (tipo) de la empresa y su "racionalidad" empresarial. Es de esperarse que a medida que aumenta el tamaño de la empresa, más desarrollados sean los sistemas de cálculo, y el sistema de "racionalidad" empresarial se despliegue en grado reciente.
- 4- Muy unido a lo anterior, es de esperarse que a mayor nivel de racionalización más acumulación de un espíritu empresarial desarrollado.
- 5- Se puede suponer que, a su vez, el éxito de la gestión empresarial depende de un espíritu empresarial desarrollado.

Como objetivos de trabajo se plantean entonces dos niveles de análisis:

- A. Una descripción de las variables (indicadores) consideradas en este marco de referencia conceptual, de manera aislada, ubicando a este sector de empresarios en tal marco respecto de uno óptimo.
- B. Relacionar entre ellas a las variables (indicadores) según su asociación y relación causal. Este punto despejará hipótesis arriba anotadas, analizando indicador por indicador.

## RESULTADOS

### Los 21 indicadores de análisis

Se presentan a continuación los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, comenzando con la descripción de las variables o indicadores definidos en el marco conceptual.

Los 21 indicadores que se construyeron a partir de variables dadas en el formulario de encuesta corresponden al enfoque teórico de división en aspectos económicos, la empresa (organización racional de la empresa) y "ethos" o espíritu empresarial.

#### Indicadores de Aspectos Económicos

El marco económico venía dado por cuatro indicadores: Tipología, Especialización de Mercado, Grado de acumulación y Legalidad-Formalidad.

##### Tipología

El índice tipológico diferenció las empresas según su número de empleados, el pago de salarios y prestaciones a éstos, el total de ventas, la cantidad de papel y tintas comprados, el valor comercial de los activos fijos y el hecho de tener equipos de preimpresión, impresión y/o postimpresión, habiéndose dividido estas empresas estudiadas en rangos de tamaño de menor a mayor, dadas las características anteriores: empresas tipo I, tipo II, tipo III, y tipo IV.

Se tiene pues, que los indicadores que se asocian con el tamaño de las empresas son la información, el cálculo, el grado de acumulación, el grado de formalidad y el modernismo.

Para la información encontramos que ésta aumenta a medida que la empresa se agranda. Indudablemente, se nota el ascenso que exige, con el crecimiento de la acumulación y la formalidad, el grado de información que debe tener el empresario para el más eficaz desempeño de su labor. Recordemos, de todas maneras que la información en este sector empresarial es muy baja.

Si el tipo de empresa y el grado de acumulación se encuentran interrelacionados, esto conlleva un crecimiento del grado de formalidad, de un lado, y del cálculo de la gestión

empresarial, por el otro. La formalidad se da desde dos puntos de vista: la capacidad del Estado para integrar coercitivamente a los empresarios, considerándolos como actores insertos en el sistema social y económico, con objetivos de control y planeación socioeconómica según un conglomerado de intereses; y del conjunto de los actores económicos, en la medida de circulación de capitales (entidades de financiamiento comercial, créditos de fomento, créditos comerciales, créditos para obtención de materias primas, etc), los cuales exigen la formalización de la empresa como entidad económica. Así, la necesidad de crecimiento exige en sí misma la formalidad.

Por otro lado, el cálculo es la expresión más explícita de la gestión empresarial orientada hacia la ganancia. A medida que el movimiento de capitales, de compra y venta de productos y producción se acrecientan, se hace necesario implementar sistemas organizados de cálculo. Es ésta, por tanto, la expresión racional por excelencia de actividad orientada hacia el control de los factores dentro de la esfera manejada por el empresario.

Por último, es el modernismo, como expresión de nuestra época, una de las actitudes generalizadas del empresario contemporáneo. Si bien es cierto el sector de las Artes Gráficas se origina desde esferas más tradicionales, la revolución científica y técnica ha transformado este tipo de gestión en algo diferente a la artesanía. Son las actitudes modernas, de alta competencia, de necesidades crecientes de adaptación, de maleabilidad frente al medio, de aceptación del cambio, las que posibilitan el crecimiento empresarial. En otras palabras, a un mayor tamaño de la empresa, mayores ritmos de modernización (acceso a tecnologías duras y desarrolladas) inherentes al segmento de mercado donde se compita.

En otras palabras, aunque el grado de información no es alto en este sector, son las empresas grandes las que tienen empresarios mejor informados. A medida que aumenta el tamaño de las empresas, un mayor número de procesos y máquinas se integran al taller, quizás debido al paso obligado de la tipografía al offset, de la composición manual a la composición en frío o computarizada, conservándose los equipos tipográficos para ciertos servicios. A esto se agrega el incremento progresivo de maquinaria, inherente al proceso de acumulación y reinversión del capital orientado a integrar el mayor número de servicios en la rama de producción dada.

Se puede decir, y más adelante se explica mejor esto, que el desarrollo de la racionalidad política, tal como se definió en este estudio, es bajo. Sin embargo, al aumentar la complejidad de relaciones con el entorno de las empresas que van creciendo, se hace necesario ampliar el horizonte a aspectos extraeconómicos. El Estado, los proveedores, los monopolios, los clientes más grandes, exigen el desarrollo de relaciones públicas necesarias para el éxito de la empresa, en un entorno que desplaza la acción empresarial de la mera gestión económica hacia procesos sociales más complejos, integrándolos a la misma empresa. Y en el interior, la administración de recursos humanos y las relaciones con los trabajadores se hacen más intrincadas, planteándose problemas laborales que pueden ir más allá del mero rendimiento productivo de los empleados.

Si ordenásemos el grado de asociación por tamaño de los indicadores enunciados anteriormente, tendríamos en su orden: Formalidad (0.43), Integración (0.42), Cálculo (0.39), Modernismo (0.38), Acumulación (0.34), Racionalidad Política (0.29) e Información (0.26). Es decir, una gradación desde la organización y procesos productivos hacia actitudes referentes al ethos y espíritu empresariales. Se debe anotar sin embargo que el indicador "Tipo de empresa" resultó en todos los casos dependiente del resto de indicadores. Esto se tratará más a fondo en el apartado que se refiere al modelo de "Análisis de caminos".

### Especialización de Mercado

El concepto de Especialización implica: a) Dedicación exclusiva a las Artes Gráficas, b) Por parte del empresario, dedicación a tareas gremiales, c) Especialización de servicios, y d) Especialización de productos.

El 86 % de los empresarios se dedicaba exclusivamente a las Artes Gráficas. El 74 % no tiene vendedores, y así, el empresario debe dedicarse a ese menester y posiblemente a la administración y ejecución de procesos productivos. Un 50 % de las empresas presta servicios a otras. Un 76 % de las empresas no tiene un producto o línea propia, es decir, son empresas multiproducto y de baja especialización productiva. Un 80 % entonces, no piensa dejar algún producto de los que hace (baja tendencia a especializarse).

Aún más, un 32 % ve en la papelería comercial más oportunidades y tan solo un 6 % en productos o líneas propias; el resto se distribuye así: 18 % impresión general, 8 % impresión rápida y 8 % en publicaciones.

En síntesis, hay baja tendencia a la especialización. Del indicador, sobre 8 puntos, la media de empresarios se ubica en tres puntos (36.48 % de logro) de lo que se considera máxima especialización.

### Grado de Acumulación

Para el 70 % de los empresarios el equipo de que dispone ha aumentado, mientras que sólo para el 4 % ha disminuido. Sin embargo para un 32 % no ha habido un cambio tecnológico importante en el taller, lo cual hace pensar en un bajo nivel de actualización de maquinaria. Aún más, para un 14 % el cambio introducido fue una máquina tipográfica Minerva y para un 16 % una offset, lo cual reafirma ese bajo nivel teniendo en cuenta un mercado de ventas de maquinaria de segunda mano y desueta. Solo un 4 % habló de cambio tecnológico en la organización y otro 4 % de ampliación de la sede.

Lo anterior se refuerza con los proyectos de inversión de estos empresarios. Un 60 % no tiene proyectos de inversión. Aún más, de los que tienen proyecto un 40 % están en la etapa de iniciativa o idea, un 20 % ha hecho consultas y un 25 % ha pedido equipo. Sólo

un 10 % está pidiendo crédito (4% del total de la población). Ninguno había comprado equipo, ni puesto a funcionar el proyecto que tenía.

De este grupo de empresarios que tenía proyecto de inversión la mitad consideraba que podía financiarse con recursos propios un 25 % del total de la inversión o menos; un 25 % o 30 % de la inversión, y un 20 % el 50 % de ésta. En otras palabras, su nivel de acumulación de capital no permitía realizar, ante la escasez de crédito, el autofinanciamiento del proyecto que tenían.

### **Legalidad-Formalidad**

Solamente 10 % de las empresas eran, en cuanto a su organización jurídica, una sociedad de hecho; mientras que un 48 % eran propiedad individual y un 42 % sociedad limitada. Esto indica un alto índice de legalidad y también, desde otro punto de vista, una gran dependencia (58 %) de las empresas de su propietario. Esta última afirmación implica que la organización, la racionalidad política y la dependencia del medio (soportando vaivenes y cambios del entorno) se fundamentan en el empresario y por tanto en su carácter innovador, en su personalidad, en su capacidad de riesgo, en su grado de información, etc.

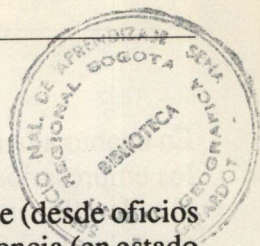
Ahora bien, un 84 % de las empresas se encontraban matriculadas en el Registro Mercantil. El pago de impuesto de industria y comercio (84 %) dice todavía muy poco de la realidad del grado de formalidad y legalidad que tienen estos empresarios; aunque puede considerarse alto. Más claramente, al haber un 54 % de empresarios que hizo aportes al ISS y un 42 % al SENA-ICBF, muestra ya un grado menor de legalidad en la gestión empresarial.

Por otro lado, la formalidad tiende a elevarse si se considera que un 86 % afirmó llevar contabilidad. Sin embargo, un 38 % todavía tenía contratos verbales con sus empleados y tan sólo un 26 % declaró conocer bien el Código Laboral (64 % piensa lo mismo de la Administración de Impuestos).

### **Organización Racional de la Empresa**

La organización racional de la empresa se constituyó con siete indicadores:

- a) Índice de tipografía.
- b) Integración de procesos productivos.
- c) Cálculo.
- d) Racionalidad a nivel técnico.
- e) Racionalidad a nivel organizativo.
- f) Racionalidad a nivel político.
- g) Actitud ante la capacitación de los empleados.



## Indice de Tipografía

Se pudo establecer que un 30 % de los empresarios entró como ayudante (desde oficios varios hasta cajista probablemente) y un 28 % recibió el negocio por herencia (en estado tipográfico preferentemente), lo cual indica de por sí la alta capacidad de manejo de equipo tipográfico.

Se debe anotar que la "necesidad" representó tan solo un 4 %, desvirtuándose la teoría de que la fundación de pequeñas empresas de Artes Gráficas viene dada por desempeño y no por vocación.

Aún más, en cuanto a actividad anterior, los profesionales (como desempleados) son un 6 %, lo cual desvirtúa igualmente la noción de que el profesional desempleado engrosa preferentemente el mercado empresarial en las Artes Gráficas. Mayor era el número de comerciantes (10 %) y de empleados en administración (14 %). De todas maneras, el grupo más numeroso fue el de los estudiantes (36 %) incrementado por trabajadores-estudiantes (8 %).

Respecto del equipo, un 76 % tenía máquinas impresoras tipográficas. Por otro lado, la composición en caliente ha sido abandonada (tan solo 4 % tiene este tipo de composición) siendo reemplazada por la composición manual (76 % la tenía).

Lo anterior se ve reflejado en la capacidad para operar o manipular equipos o implementos tipográficos; aún más, se ve el progresivo abandono por parte de los empresarios del manejo de la tipografía dirigiéndose entonces al offset o a la administración.

Un 76 % no sabe operar un linotipo, mientras que un 58 % sí sabe operar una prensa tipográfica y un 48 % componer un molde. Todavía son mayoría este tipo de empresarios dentro de este segmento de las Artes Gráficas.

Para los empresarios es clara la situación de la tipografía: un 30 % la considera muy mala y un 16 % mala, lo cual refleja una tendencia objetiva: la superioridad del offset sobre la tipografía.

## Integración de Procesos Productivos

El concepto de Integración de Procesos Productivos supone el desarrollo paulatino de las empresas del paso de la tipografía al offset, y el del aumento del tamaño en cuanto a etapas del proceso productivo. De esta manera, se puede decir que a medida que el taller crece va incorporando equipo y servicios en él mismo.

Se puede notar que un 76 % de las empresas tienen equipo de Tipografía. La tipografía forma parte muy importante en este sector de las Artes Gráficas.

En cuanto a la impresión en offset, ésta ha avanzado notablemente, ya que un 54 % de los empresarios tiene equipo de impresión litográfica, haciendo también el proceso en el taller. Sin embargo, no ocurre lo mismo cuando se analiza la etapa de preimpresión: tan solo el 20 % tiene equipo de composición en frío y sólo un 22 % tiene equipo de fotomecánica. En contraste con lo anterior, en cuanto al arte y diagramación un 42 % tiene equipo y, obsérvese bien, un 52 % hace quemado de planchas teniendo en igual proporción el equipo correspondiente. Se puede decir, entonces, que las diferencias vienen marcadas en términos de inversión, ya que el arte y la diagramación requieren muy bajos gastos en equipo, y que el quemado de planchas soporta construcciones artesanales, en tanto que, y por el contrario, las "composer" y los computadores requieren muy alta inversión al igual que la fotomecánica.

Respecto del acabado, se observa que un 86 % de los empresarios tiene equipo de corte y un 88 % hace este proceso en el taller, lo cual se explica si se considera la existencia de guillotinas manuales y semiautomáticas en la mayoría de los casos y totalmente automáticas en menor grado. Por otro lado, la encuadernación (proceso típicamente artesanal que necesariamente no requiere alta tecnología, y que ocupa intensivamente mano de obra, generalmente femenina) es otro proceso de acabado presente en las empresas, pues un 76 % dice tener equipo y, por lo dicho anteriormente, un 82 % lo hace en el taller. En cuanto al troquelado, un 42 % de los empresarios tiene equipo y un 40 % hace el proceso en el taller, lo cual se explica debido a la adaptación que sufre el equipo tipográfico para cumplir funciones de troquelado. Por último, un 32 % de los empresarios dice tener equipo de estampado y un 34 % hace el proceso en el taller.

En síntesis, se comprueba la hipótesis sobre la integración: a medida que el taller crece va integrando por proceso nueva maquinaria, conservando la antigua y así, en el caso de la tipografía, el equipo poco a poco va siendo desplazado hacia funciones complementarias y secundarias frente al offset. En otras palabras, a pesar de que el equipo se vuelva obsoleto, se conserva y se utiliza según las necesidades del taller.

## Cálculo

De las empresas examinadas, un 85.7 % tiene contabilidad, siendo ésta el inicio de una calculabilidad, ya que para un 66 % es una guía del negocio.

El 74 % de la población estudiada lleva archivos de cartera, de tarifas y de precios de proveedores, lo cual implica en cierto modo, una tendencia al análisis histórico del desempeño de la empresa, aunque el llevar archivo de costos solo se hace en el 62 % de las empresas.

El 94 % de las empresas llevan facturas, pero disminuyen a 60 % las que tienen formatos de caja, a 44% formatos de liquidación de cotización y a 24 % formatos de minuta.

Lo anterior hace pensar en una baja estandarización de procedimientos de cálculo, disminuyendo a medida en que se desagrega y racionaliza más y más el proceso productivo.

La liquidación de costos se hace de una manera muy intuitiva y poco sistemática. Sólo incluyen generalizadamente costos sobre arriendos un 58 % de los empresarios, cosa que es baja aún para los que trabajan arrendando locales. Un 50 % incluye gastos de administración (44 % se asigna salario como gerente) mientras que sólo un 30 % incluye los costos de depreciación del equipo.

De esta manera se puede además entender que el 50 % calcule la renta sobre el capital; que sólo el 40% y el 34 % consideren necesarios investigaciones de mercado y estudios de factibilidad respectivamente. Para el pequeño empresario, su conocimiento del mercado suple un costoso estudio de mercadeo.

En síntesis, y tal como se dijo al inicio de este apartado, el nivel de cálculo es de un nivel medio.

### Nivel de Racionalidad Técnica

El primer grado de análisis de racionalidad es el de nivel técnico.

Un primer indicio para ver cómo es el taller es la forma como se programa la producción. Así, un 74 % depende de las fluctuaciones del mercado (programación según pedido, según importancia y según cliente) y menos del mismo taller. Por otro lado, aunque aproximadamente un 48 % tiene formatos de producción, sólo un 24 % tiene formatos de minuta.

En la misma producción, el 90 % de los empresarios afirma tener un control de calidad; sin embargo, podemos decir que sólo un 20 % hace un control de calidad en el mismo proceso, mientras que el resto lo hace en la periferia. En otras palabras, no hay un procedimiento uniforme y sistemático de control de calidad en el proceso productivo mismo, debiéndose efectuar a "ojímetro", o al final con el producto ya terminado. Esto mismo se puede decir del control de eficiencia de los trabajadores, sólo un 45.1 % lo hacía por control de tiempo, por minutas o por calidad de trabajo. En otras palabras, una ausencia de estandarización lleva a un control personal, policivo e intuitivo de la productividad (incluyendo a aquellos que tienen algún control dentro del proceso) del trabajador, sometiéndose la producción al subjetivismo del supervisor, gerente o dueño de la empresa.

Al caracterizarse la pequeña empresa por un gran peso de la mano de obra, y existir una baja división del trabajo, con su respectiva ausencia de uniformidad y estandarización, un 78 % de los empresarios prefiere al empleado polivalente.

## Nivel de Racionalidad Organizativa

El segundo grado de análisis de racionalidad es el organizativo.

El 68 % de las empresas lleva archivos de ventas y el 56 % kárdex de clientes, pero tan solo un 8 % lleva otro tipo de archivos, elementos indispensables para evaluar una política de ventas en cualquier empresa. De todas maneras, tan solo un 24 % de las empresas tiene vendedores. Este ya es un indicador del tipo de gestión empresarial del pequeño industrial en Artes Gráficas en donde se tiende a esperar al cliente o, en otras palabras, se somete a vaivenes del mercado de su entorno, sin capacidad para insertarse con vendedores en este mismo.

En 1986 el 88 % de los empresarios no había enviado empleados suyos a algún tipo de curso, demostrándose una vez más el alto grado de empirismo, o al menos, la ausencia de capacitación continua en este sector.

Por otro lado, la tendencia es a centralizar la organización de la empresa en manos del dueño, aunque ellos deleguen en un 58 % el dar órdenes también por parte de otro (pueden ser familiares o jefes de producción). Sin embargo, un 40 % de dueños cotizan ellos exclusivamente, a veces otra persona en un 28 % y usualmente otra en un 32 %.

El 94 % trabajó durante todo 1986 (el resto de empresas estaban recién fundadas o habían tenido cierres eventuales) y un 46 % generalmente trabajó horas extras, mientras que el 18 % no lo hizo. Esto indica de por sí un alto ritmo de trabajo y utilización de equipos.

## Nivel de Racionalidad Política

El tercer grado de análisis de racionalidad es el político.

Tal como en el estudio se definió la racionalidad política, la búsqueda de crédito, en tanto hay relación de la empresa con el exterior, define claramente la gestión del empresario respecto de niveles de acción "política". El crédito institucional más asequible y al que de este tipo se acude, es el de los bancos, aunque un 52 % nunca lo utilizan. Los créditos de fomento y de cooperativas prácticamente nunca se usan (78 % y 88 % no lo hacen, respectivamente).

La asociación y afiliación son muy bajas. Un 60 % no ha estado asociado, un 70 % no está afiliado a un gremio y un 72 % no pertenece a ninguno. Ello se explica en parte a que un 58 % no conoce entidades gubernamentales que ayuden al empresario de Artes Gráficas a pesar de que su opinión sea relativamente favorable (48 %) frente a la negativa (36 %) en lo que respecta a los gremios. El individualismo se expresa cuando un 66 % de los empresarios pone reparos a asociarse y el 60 % no está asociado.



## Actitud ante la Capacitación de Empleados

En general la actitud ante la capacitación de los empleados es favorable, ya que existe un grado de conciencia sobre su importancia para el éxito de la gestión empresarial (aprovechar las oportunidades del mercado, aumento de productividad).

Un hallazgo importante es el de que un 42.5 % considera buenos a los empleados del SENA, pero un 25 % los considera teóricos y poco prácticos. Esto indica una expectativa positiva frente a la capacitación, pero expresa la necesidad de que sea la enseñanza la que se adapte a la empresa y no la empresa a la enseñanza.

A pesar de la actitud positiva frente a la capacitación, un 88 % de los empresarios no había enviado en el último año a los empleados a algún curso de capacitación. Esto muestra, entonces, la tendencia empiricista de formación y, posiblemente, la incapacidad de la empresa para tener políticas de formación y capacitación continuas para sus empleados.

## “Ethos” y Espíritu Empresarial

Los indicadores que conforman el “ethos” y espíritu empresarial son los siguientes:

- a) Innovación
- b) Capacidad de riesgo
- c) Independencia
- d) Asociatividad
- e) Actitud tradicionalista o moderna
- f) Percepción del entorno y estatus
- g) Formación y Capacitación empresariales
- h) Modo de vida
- i) Grado de información
- j) Origen social.

## Innovación

El 80 % de los empresarios fundó la empresa y la organizó, mientras que un 16 % la compró o recibió organizada. En otras palabras, su mentalidad innovadora (aunque empirista) se expresa claramente aquí.

El 50 % buscó apoyo económico al iniciar, expresión clara de esa innovación y riesgos empresariales necesarios para comenzar.

Aún más, un 46 % conoce otro oficio, lo cual implica cambios de una actividad a otra, o la búsqueda de caminos alternativos de trabajo. Podemos considerar que, a pesar de que un 52 % no conozca otro oficio, esta variación es alta si se considera que este es un sector tradicional y antiguo dentro del sector productivo.

Pero esta búsqueda de vías nuevas de acción se ve refrenada por el individualismo que implica no buscar ayuda de otros. Así, un 60 % no ha estado asociado y un 70 % no está afiliado a un gremio.

Quizás por lo anterior y por un alto grado y confianza en el empirismo, un 56 % no conoce programas de asesoría a microempresarios, y de los que conocen, sólo una tercera parte ha participado en esos programas recibiendo cursos. Se agrega a esto que un 58 % no conoce alguna entidad no gubernamental que ayude a los empresarios de Artes Gráficas.

Los hechos contrastan con las opiniones optimistas de los empresarios: un 86 % considera que hay oportunidades en el mercado gráfico, un 92 % cree que puede ampliar su conocimiento sobre el mismo (recibiendo cursos o empíricamente, sin leer) y que para aprovechar las oportunidades de este mercado un 72 % cree que se necesita decisión.

### Capacidad de Riesgo

Un 80 % fundó la empresa.

Un 72 % cree que para aprovechar las oportunidades del mercado se necesita decisión.

El asociarse en un negocio, como fuente de riesgo, es considerado así: Bueno 22 %, Regular 26 %, Malo 36 %. Lo cual implica una tendencia baja a este tipo de gestión. Ello se corrobora en que un 60 % no ha estado asociado.

### Independencia e Individualismo

Para el 84 % de todos los empresarios, la creación de la empresa fue por iniciativa propia, mientras que para un 12 % fue circunstancial. Ninguno consideró que la razón hubiera sido la de que sus patrones lo trataran mal.

Para el grupo de empresarios que fueron antes empleados de Artes Gráficas, su retiro de esta situación se debió, en un 29.4 %, al deseo de formar una empresa o al deseo de independencia en un 23.5 %. Aún más, para un 76.47 % de este grupo empresarial su motivación fue la iniciativa propia.

En el inicio de la empresa, un 50 % buscó apoyo y otro 50 % no lo hizo. Del grupo que buscó apoyo un 44 % lo hizo en la familia. En otras palabras, aquí se expresa la ausencia del Estado (apoyo de bancos comerciales y del SENA tan solo para un 12 % de los empresarios) y de instituciones en la fundación de empresas de este tipo. Ese componente individualista se refleja en que un 82 % prefiere ser su propio jefe, decidir sus propias horas de trabajo (aunque ello depende de la capacidad misma de trabajo - mucha demanda y poca capacidad instalada - que exista) y preferir un ingreso de propia iniciativa en un 70 %.

Es por lo anterior, que el componente más allá del individualismo, es la independencia. Así, frente al asalariado, un 42 % respondió que la ventaja es la independencia, mientras que un 18 % los ingresos y un 12 % independencia e ingresos. Estos dos componentes son los que conforman una preferencia alta (72 %) entre los empresarios de este sector.

### Asociatividad

Un 58 % de los empresarios dijo no conocer entidades no gubernamentales que ayuden a empresas de Artes Gráficas, y un 38 % conocer, incluyendo bancos, entidades que los ayuden. Sin embargo, este conocimiento es bajo, aunque un 52 % tenga una opinión favorable sobre los gremios y asociaciones profesionales y un 22 % negativa.

Lo anterior se puede corroborar al observarse que solamente un 30 % de las empresas está afiliada a algún gremio.

De las empresas no afiliadas, el 45.71 % se afiliaría y un 51.43 % no haría esto en agremiaciones existentes; y si se creara una agremiación nueva, el 57.14 % se afiliaría a ésta y un 42.86 % no lo haría.

La tendencia del empresario a participar en asociaciones o instituciones se resume así:

#### PERTENENCIA A ASOCIACION O INSTITUCION

	SI	NO	LUGAR*
1. Partido político	14	86	7
2. Junta de Acción comunal	30	70	4
3. Sindicato	8	92	9
4. Club deportivo	48	52	1
5. Club social	38	62	2
6. Organización de la Iglesia	12	88	8
7. Cooperativa	28	72	5
8. Asociación de padres de familia	18	82	2
9. Asociación de empresarios	28	72	5

\*De mayor a menor pertenencia

De esta manera, se observa que los empresarios no han pertenecido a sindicatos en primera instancia, probablemente debido a:

- a) Corto tiempo como empleados.
- b) Empresas tan pequeñas que no permiten sindicatos.
- c) Pequeño desarrollo del sindicalismo.

Llama la atención que el penúltimo lugar lo ocupe la pertenencia a alguna organización de la Iglesia. Esto puede deberse a dos circunstancias:

- a) La Iglesia tiene pocos canales de participación.
- b) Una tendencia desacralizadora que se da en la sociedad y más concretamente en el sector proclive a la gestión empresarial.

Aquí se observa una muy baja participación activa (diferente probablemente del mero hecho del voto) en política, lo cual refleja una abstención y probablemente la consideración de que esa participación no genera beneficios.

La pertenencia a gremios y a cooperativas es todavía relativamente baja (28 % para cada cual). Recuérdese esa tendencia a no asociarse en gremios de más del 50 % de los no asociados.

Debe notarse, además, que sólo la pertenencia a un club deportivo alcanzó a darse en casi la mitad de los empresarios, y que a un club social y a una asociación de padres de familia en un 38 % de los encuestados (para cada una de estas organizaciones). En otras palabras, la tendencia a asociarse deriva preferencialmente hacia actividades recreativas y por tanto fuera de ámbitos "serios".

La experiencia más negativa fue con el sindicalismo (aunque esta afirmación corre riesgo, por el reducido número de no ser representativa), siguiéndole el partido político y por último, la junta de acción comunal. El resto fue experiencia positiva preferentemente.

En síntesis, este sector de empresarios tiende a asociarse poco y a considerar que esto no es tan positivo, aunque puede serlo.

## Modernismo

Podemos decir que los elementos que más juegan en la selección de personal son la experiencia, la habilidad y la honradez del trabajador. Estos elementos son efecto de una visión moderna, que sin embargo se guía por la confianza en el factor empírico, ya que a los estudios no se les da mucha importancia, quizás porque no se adaptan a las necesidades reales del taller.

La personalidad, la familia y las recomendaciones no cuentan mucho en la selección del personal, aunque dado el caso influiría en esta selección la personalidad del trabajador. Es notable como el origen familiar o la familia del trabajador no influyen prácticamente en la selección de éste.

Consideremos criterios tradicionales y modernos en la selección de personal empleado:

**GRADOS DE IMPORTANCIA DE ELEMENTOS  
TRADICIONALES Y MODERNOS EN LA  
SECCION DE PERSONAL**

	ALTO (%)	MEDIO (%)	BAJO (%)	TOTAL (%)	NA* (Absolutos.)
<u>Tradicional:</u>					
Personalidad	17.07	70.73	12.19	100	18
Familia	6.45	12.90	80.65	100	38
Recomendaciones	24.39	46.34	29.27	100	18
<u>Modernos:</u>					
Experiencia	84.44	13.33	2.22	100	10
Estudios	12.50	45.00	45.50	100	20
Habilidad	41.86	55.81	2.32	100	14
Honradez	35.56	60.00	4.44	100	10

\*N.A. Corresponde a los casos en que no hubo respuesta o recolección de datos.

Consideremos ahora los elementos que pueden influir en el éxito de la gestión empresarial:

**GRADOS DE IMPORTANCIA DE ELEMENTOS  
TRADICIONALES Y MODERNOS EN EL EXITO  
DE LA GESTION EMPRESARIAL**

	ALTOS (%)	MEDIOS (%)	BAJO (%)	TOTAL (%)	NA* (Absolutos)
<u>Tradicional:</u>					
Amigos	18.91	35.14	45.95	100	26
Relaciones políticas	6.06	9.09	84.85	100	34
Vínculos Familiares	15.38	28.21	56.41	100	22
Suerte	35.72	33.33	30.95	100	16
<u>Modernos</u>					
Esfuerzo	70.83	25.00	41.66	100	4
Educación	38.09	42.86	19.05	100	16
Dinero	75.51	14.29	10.20	100	2
Honestidad	64.58	29.17	6.25	100	4

\*N.A. Corresponde a los casos en que no hubo respuesta o recolección de datos.

Los elementos, en orden de importancia, para la gestión empresarial son para estos empresarios el dinero, el esfuerzo, la honestidad y la educación; todos elementos modernizantes (modernos) de la gestión empresarial. Un último elemento, relativamente importante, es la suerte.

Se debe tener en cuenta, además, que la educación no se considera un elemento tan importante, quizás por el fuerte componente empírico de estos empresarios en su gestión.

El elemento al cual se le otorga mínima importancia es al de las relaciones políticas.

Como elemento moderno se puede señalar, además, que un 76 % de los empresarios prefiere no tener unido el sitio de vivienda al de trabajo, o sea, la separación del taller y la vivienda, o la diferenciación posterior a la artesanía entre elementos de trabajo y vivienda.

En síntesis, se puede decir que, aunque hay elementos modernos, en promedio hay muchos elementos tradicionalistas que influyen en la percepción y la gestión de empresarios. Sin embargo, la modernidad es el factor que atraviesa toda acción empresarial en la medida que el principal factor considerado es el dinero y la ganancia.

### Percepción del Entorno y Estatus

Cómo se ve a sí mismo el empresario de este sector?

Un 50 % de los empresarios se ubica positivamente dentro de la sociedad, mientras que un 20 % se considera en descenso, ubicado negativamente, y un 18 % regularmente. Prima entonces, una visión de privilegio positivo dentro de este sector, en cuanto a ubicación social.

Dentro de las Artes Gráficas, un 44 % de los empresarios cree que ocupa un lugar importante y un 18 % muy importante (entre ambos constituyen un 62 % del total), lo cual implica una sobreestimación de importancia si se compara con su aporte productivo en el sector en cuanto a volumen.

Son factores de mercado y de crédito los más básicos, seguidos del Estado, los que a juicio de los empresarios los afectan más negativamente.

Así, hay expectativas negativas frente al futuro y el entorno por parte de los empresarios, quienes piensan de todas maneras que esta actividad genera prestigio social, así esté llena de dificultades.

### Formación y Capacitación Empresarial

El 62 % de los empresarios han estudiado bachillerato (62 % lo terminaron) y 20 % universidad. Además, un 66 % no ha hecho otros estudios o cursos diferentes a los



clásicos y un 64 % no ha hecho cursos de Artes Gráficas. Podemos decir, entonces, que aunque la educación clásica es general, la especializada no. Aún más, 74 % de los empresarios no han hecho cursos de gerencia, lo cual implica un alto grado empiricista de acción empresarial, con un alejamiento de preparación formal y técnica en administración. Un 60 % consideró que al iniciar no tenía suficientes conocimientos en administración para comenzar. Un 52 % no conoce otros oficios, y por tanto representan una extracción empírica (al cambiarse a un oficio sin la preparación suficiente) desde otras áreas de trabajo.

Miremos ahora la capacitación a nivel de Artes gráficas:

Lo que se observa es una tendencia hacia el dominio de las tareas más sencillas: operar una prensa tipográfica, componer un molde, hacer películas sin montajes, hacer un arte y diagramar, operar una guillotina semiautomática y hacer mantenimiento a los equipos. La ausencia de manejo en el linotipo se debe a su obsolescencia. Por otro lado, existe una tendencia al bajo dominio para operar un duplicador offset, una prensa bicolor y una composer, elementos que se alejan de lo tipográfico (el que prima todavía) y que exigen una mayor destreza en su manejo.

### Modo de Vida

Aquí el concepto de “modo de vida” trató sobre la actitud de los sujetos frente a las diversiones y los juegos de azar.

Las diversiones más aceptadas y que más gustan son: el cine, el fútbol, la música y la radio. Las menos aceptadas son: betamax, toros, carreras de caballos, la lucha libre y el juego de tejo. Las que regularmente se aceptan son (positivamente): la televisión y el baile.

Hubo un rechazo generalizado respecto de los juegos de azar, bien fuera por asuntos de gusto como pérdida de dinero o porque fueran considerados malos moralmente.

Contando con lo anterior se puede decir que los empresarios de este sector son, en su modo de vida, frugales y que rechazan el factor azar como componente de su acción. En otras palabras, hay una generalizada actitud “calvinista”: frugalidad, esfuerzo propio (no por circunstancias) del hombre que se hace a sí mismo.

### Grado de Información

El indicador de Información hace ver claramente el grado desinformativo de este sector empresarial.

Los equipos más conocidos son las fotocopiadoras (media de 75.4 puntos),\* mientras que los más desconocidos son los "scanner laser" (media de 22.84 puntos). El conocimiento de computadores (media de 47.06 puntos) y de prensas cuatro colores (media de 47.4) es similar, siendo ligeramente superior el de máquinas de composición (media de 55.46 puntos). Las rotativas (puntaje medio de 43.38) y las máquinas automáticas de encuadernación (puntaje medio de 41.22) están a un nivel más bajo.

Respecto del conocimiento sobre revistas y publicaciones especializadas éste se muestra muy precario. En general, más del 50 % de los empresarios no conoce las publicaciones.

Por otro lado, un 56 % de los empresarios no conoce programas de capacitación y asesoría a microempresarios y un 58 % no conoce entidades no gubernamentales que ayuden a empresarios de Artes Gráficas. Este desconocimiento puede tener dos fuentes: ausencia por parte de entidades privadas y estatales de políticas dirigidas a este sector, y/o rechazo de gremialismo y "pesimismo" frente a acciones estatales y privada (ejemplo: ausencia de créditos).

En conclusión, el nivel informativo de este sector es precario.

### Origen Social

A pesar de un origen regional de zonas tradicionalistas, la migración familiar hacia capitales, y más concretamente Bogotá, hace que los empresarios sean desde esta perspectiva, partícipes de los rápidos cambios hacia la modernización que han sufrido las ciudades, que sean proclives a ella misma.

El Origen Social de los empresarios, según lo anterior, se ubicaría en clases medias urbanas, de migración alta por parte de los padres hacia Bogotá, con ocupaciones del sector servicios y bajo grado de escolaridad.

## RESULTADOS

El siguiente cuadro resume la ubicación de las empresas y los empresarios respecto de las cualidades anotadas más arriba, bien sea ubicando el cien por ciento de las empresas dentro de los rangos que pueden ser bajos, medio-bajo, medio-alto o alto, o bien sea evaluando el logro promedio (hasta donde llegan) las empresas o empresarios con respecto al indicador o cualidades dadas.

---

\* En una escala de 1 a 99

NIVEL DE LOGRO DE LAS EMPRESAS SEGUN INDICADOR

	LOGRO BAJO	LOGRO M. BAJO	LOGRO M. ALTO	LOGRO ALTO	LOGRO PROMEDIO (%) (Sobre 100)
Innovación	2	2	26	70	81.25
Formalidad	4	20	32	44	64.23
Cálculo	6	32	42	24	56.74
Estatus (Negativo)	4	54	42	-	50.33
Actitud ante la capaci.	20	22	34	24	50.12
Acumulación	26	38	32	4	50.00
Formación Empresarial	10	60	28	2	18.87
Racionalidad Técnica	12	44	32	12	47.33
Riesgo	24	58	18	-	46.57
Racionalidad Org.	20	38	38	4	45.33
Modernismo	12	62	26	-	44.50
Independencia	-	74	26	-	44.00
Información	24	50	24	2	38.29
Racionalidad Pol.	24	56	18	2	37.86
Especialización	46	40	12	4	36.48
Modo de vida	38	52	10	-	32.88
Asociatividad	54	40	18	-	24.62
Origen social*	4	40	36	20	---

\* No se ubicó por no ser una cualidad que se adquiere

El espíritu innovador es la característica más destacada de ethos del microempresario gráfico. Parece obvio en un mercado tan diversificado como el de los impresos, en donde el ingenio y la creatividad tienen amplio espacio para convertir los deseos de los clientes en soluciones de diversos tamaños, colores y costos.

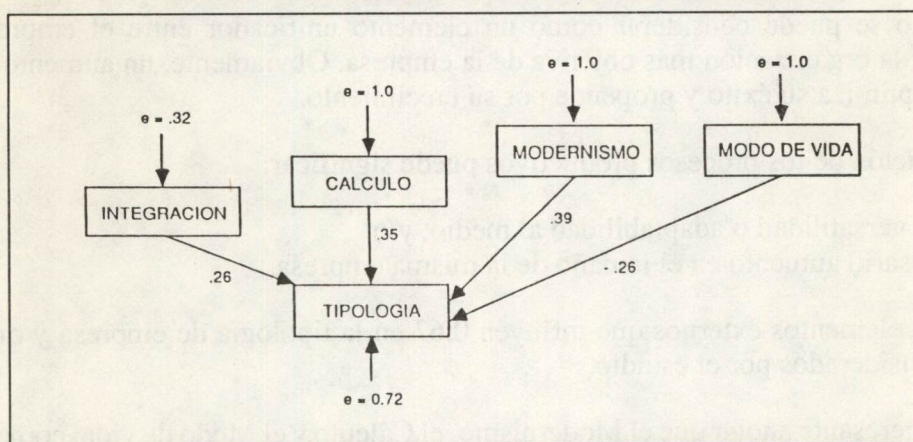
Contra la "visión de mercado" que puede darle al microempresario gráfico su espíritu innovador, conspiran los restantes componentes del espíritu Empresarial: No se arriesga demasiado, tiene una autoimagen (status) más bien negativa de su inserción en el conjunto del sector, su actitud y comprensión del mundo circundante es más bien tradicionalista; no es sensible a la información que podría suministrarle datos aplicables a su proceso productivo y al conjunto de su actividad. Tampoco su formación empresarial en las disciplinas del área de conocimiento administrativo y de negocios es destacada. Por escala y por disponibilidad de recursos el microempresario está lejos de los mecanismos con los que podría potenciar sus ventajas; pero también está lejos de las alternativas asociativas con las que conjuntamente podría con otros colegas encontrar salidas colectivas; no cree en la acción asociativa, desconfía de este tipo de actividades y de las instituciones que las proponen.



## Tipología

Según los tipos construidos desde las variables y datos empíricos que corresponden a tamaños de menor a mayor, el esquema de camino más básico sería el que se muestra en la figura 2.

**FIGURA 2**  
**ANALISIS DE CAMINOS PARA TIPOLOGIA**



Los coeficientes muestran una incidencia (de mayor a menor), así:

### Coefficientes de

	<u>Camino</u>	<u>(e)*</u>
1. Modernismo	0.39	1.0
2. Cálculo	0.35	1.0
3. Modo de vida **	-0.26	1.0
4. Integración	0.26	0.82

Vemos entonces que el Modernismo, definido en términos de la propensión del empresario a actitudes de la modernidad y rechazo del tradicionalismo, es el que en más alto grado incide en la constitución del tipo de empresa y de su tamaño, seguido por la tendencia a una gestión empresarial regida por el Cálculo.

A los anteriores se juntan el Modo de Vida y la Integración de procesos productivos dentro del taller.

\* El (e) representa la incidencia de agentes externos al modelo, o de deficiencia en la medición de las variables.

\*\* El Modo de Vida se consideró como la tendencia a utilizar y gozar en alto grado del ocio y las diversiones.

Lo más interesante, entonces, es la incidencia del Modernismo y modo de vida del empresario en la posibilidad de hacer crecer la empresa. El aumento del modernismo y un modo de vida frugal (en Europa correspondería a la ideología defendida por el Calvinismo) influiría definitivamente en el aumento del tamaño de la empresa, siendo representantes de lo que se ha denominado "ethos" y "espíritu" empresariales, elementos sociales que dependen y corresponden más al actor social que a los factores "objetivos" y económicos de la empresa.

El Cálculo se puede considerar como un elemento unificador entre el empresario racional y la organización más objetiva de la empresa. Obviamente, un aumento en el Cálculo optimiza su éxito y propende por su crecimiento.

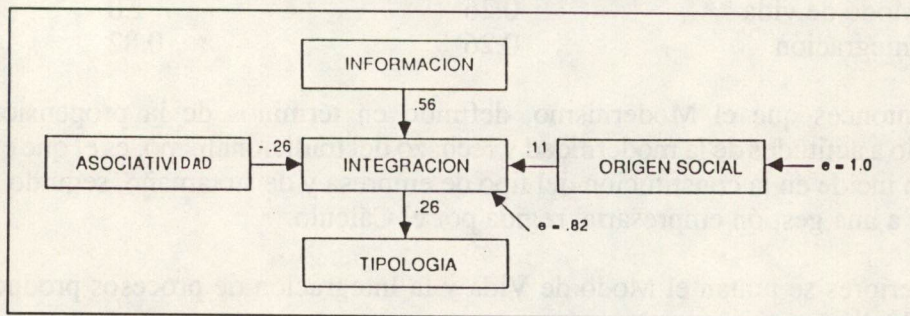
La integración de los procesos productivos puede significar:

- a) Mayor versatilidad o adaptabilidad al medio, y/o
- b) el necesario aumento en el tamaño de la misma empresa.

Hay otros elementos externos que influyen 0.67 en la tipología de empresa y que no fueron considerados por el estudio.

Es muy interesante anotar que el Modernismo, el Cálculo y el Modo de vida, como causas del Tipo de Empresa, dependen de elementos externos (sociales) al modelo; en otras palabras, son variables independientes. En la figura 3 se ve la variable Integración de Procesos Productivos (que influye 0.26 sobre el tipo de empresa), la cual está condicionada causalmente por los siguientes elementos:

**FIGURA 3  
ANALISIS DE CAMINOS PARA LA INTEGRACION DE  
PROCESOS PRODUCTIVOS**



**Coefficientes de Camino**

1. Información	0.56
2. Asociatividad	-0.26
3. Origen social	0.11



Tenemos, entonces, que el elemento que más influye en la Integración es la Información con 0.56. El tipo de empresario más informado sería aquel que especializándose busca conocer lo más adecuadamente posible el segmento del mercado al que se dirige.

Curiosamente, la tendencia a asociarse en este sector influye negativamente en la "Integración" de los procesos productivos. Esto se explica por el hecho de que un aumento en el conocimiento y relaciones con los colegas, produce un aumento en complementación de actividades productivas, haciendo innecesaria la integración de todas las fases productivas y promoviendo, además, la especialización por proceso.

Por último, el Origen Social como variable independiente es la que menos influye, ya que contribuye con 0.11 sobre la Integración.

Se podría concluir que para aumentar el grado de integración en los procesos productivos se debe informar lo más adecuadamente posible al empresario.

### **Variables Independientes**

Las variables independientes resultantes del modelo fueron las siguientes:

- a) Origen Social
- b) Especialización de Mercado
- c) Cálculo
- d) Modernismo
- e) Modo de Vida

Esto quiere decir que las variables anteriormente nombradas dependen de factores exteriores al modelo de análisis de cambio resultante, y que en sí mismas condicionan a otras; así:

El Origen Social está influyendo directamente sobre el Grado de Acumulación. Posiblemente el empresario venido de capas sociales ubicadas negativamente se obliga a una acción empresarial más decidida, que influye más en el ritmo de acumulación de la empresa.

La Especialización de Mercado probablemente influye en el grado de Información del empresario, al exigir de éste una actualización permanente del sector en donde se desempeña.

El Cálculo se convierte en una variable estratégica. Así, influye decisivamente en la Racionalidad Técnica y esto es lógico, pues el aumento del control sobre la producción de la maquinaria en términos de medida facilita una racionalización de su uso y por tanto de su productividad y de la acumulación de capital.

Igualmente lógica es la influencia del Cálculo en la organización de la mano de obra y de los procesos productivos. Medición de tiempos y movimientos, estudios de costos, contabilidad, división adecuada del trabajo en la empresa, son factores decisivos frente a la actitud de capacitar empleados (lo cual aumenta el rendimiento) y de acumulación de capital.

Por último, se encontró que el Cálculo influye en el Tipo de empresa, cosa esperada si se tiene en cuenta su importancia estratégica en el desarrollo de la empresa. Así, se puede esperar que a un aumento en el tamaño de ésta, haya correspondido un aumento en el cálculo que se realiza en la misma.

El modernismo influye en dos aspectos principalmente: en el grado de Información y en el Tipo de empresa. Es de esperarse que el empresario más identificado con patrones modernizantes (énfasis en la capacitación, honradez, habilidad, esfuerzo, etc.) busque estar más informado, aún más si se tiene en cuenta que la información deviene estratégica en el mundo contemporáneo. Así, se puede entender que al empresario más moderno corresponda una empresa de mayor envergadura. Para hacer crecer la empresa hay que ser de un tipo tal como lo es el empresario contemporáneo.

Se debe notar que un modo de vida frugal influye en el aumento del tamaño de la empresa. Sin embargo, la vida orientada a aumentar el nivel de consumo, exige al empresario un aumento de la Racionalidad Técnica, pero y sobre todo, el ser arriesgado en la gestión empresarial. En otras palabras, el deseo de tener éxito económico y mayor nivel de vida produce empresarios más arriesgados.

La forma de conciliar estos aspectos se expresa en una frugalidad en la vida del empresario con deseos de mejorar el nivel de vida de él y de su familia.

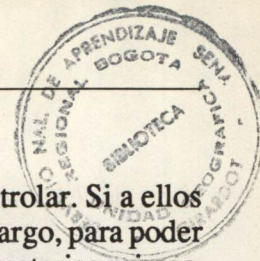
## La Acumulación

Sobre el grado de Acumulación (fig. 1) influyen, en su orden:

### Coeficientes de Camino

1. Racionalidad Técnica	0.37
2. Origen Social	-0.36
3. Tipo de Empresa	0.27
4. Actitud ante la Capacitación de los Empleados	0.25

Tenemos entonces que un aumento en el control de la producción, un origen social relativamente modesto, una actitud positiva (y de hecho) ante la capacitación de los empleados favorecen definitivamente la acumulación de capital, implicando lo anterior mayor cálculo y organización.

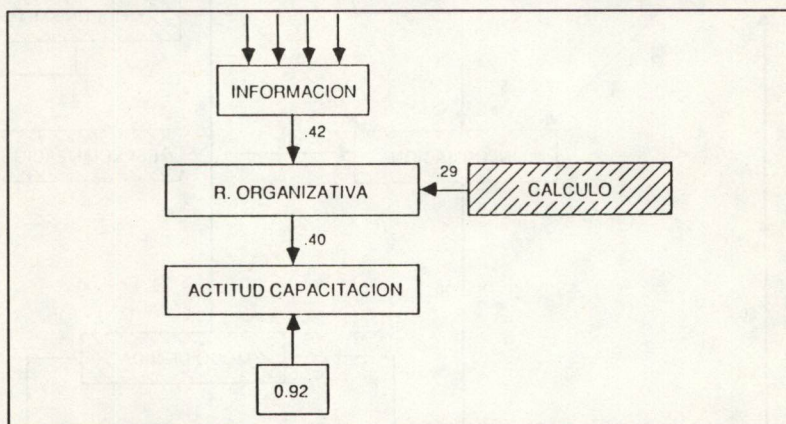


Desde el interior de la empresa los anteriores elementos se pueden controlar. Si a ellos agregamos elementos exteriores el cuadro se puede completar. Sin embargo, para poder acceder a mejores condiciones de mercado, de capitales, de oferta, de materias primas, etc., se hace necesario asociarse, aumentar la integración de procesos productivos y la misma expansión de la empresa. Así mismo, la mayor racionalidad política es clave para orientar la acción empresarial hacia el exterior de la empresa y así unir elementos internos y externos para aumentar el nivel de acumulación de capital necesarios para sobrevivir y aún acumular creciendo.

### La Actitud ante la Capacitación de los Empleados

Obviamente la Actitud ante la Capacitación de los Empleados (fig. 4) se da cuando la preocupación del empresario se orienta hacia los recursos humanos de la empresa, cuando su racionalidad organizativa crece, cuando quiere aumentar sus elementos de juicio sobre el desempeño de la empresa, y por tanto se ha informado más sobre aspectos relevantes de la organización y la gestión empresarial.

**FIGURA 4**  
**ANALISIS DE CAMINOS PARA LA ACTITUD ANTE LA CAPACITACION DE LOS EMPLEADOS**



### La Racionalidad Técnica

Los elementos que influyen en la Racionalidad Técnica son:

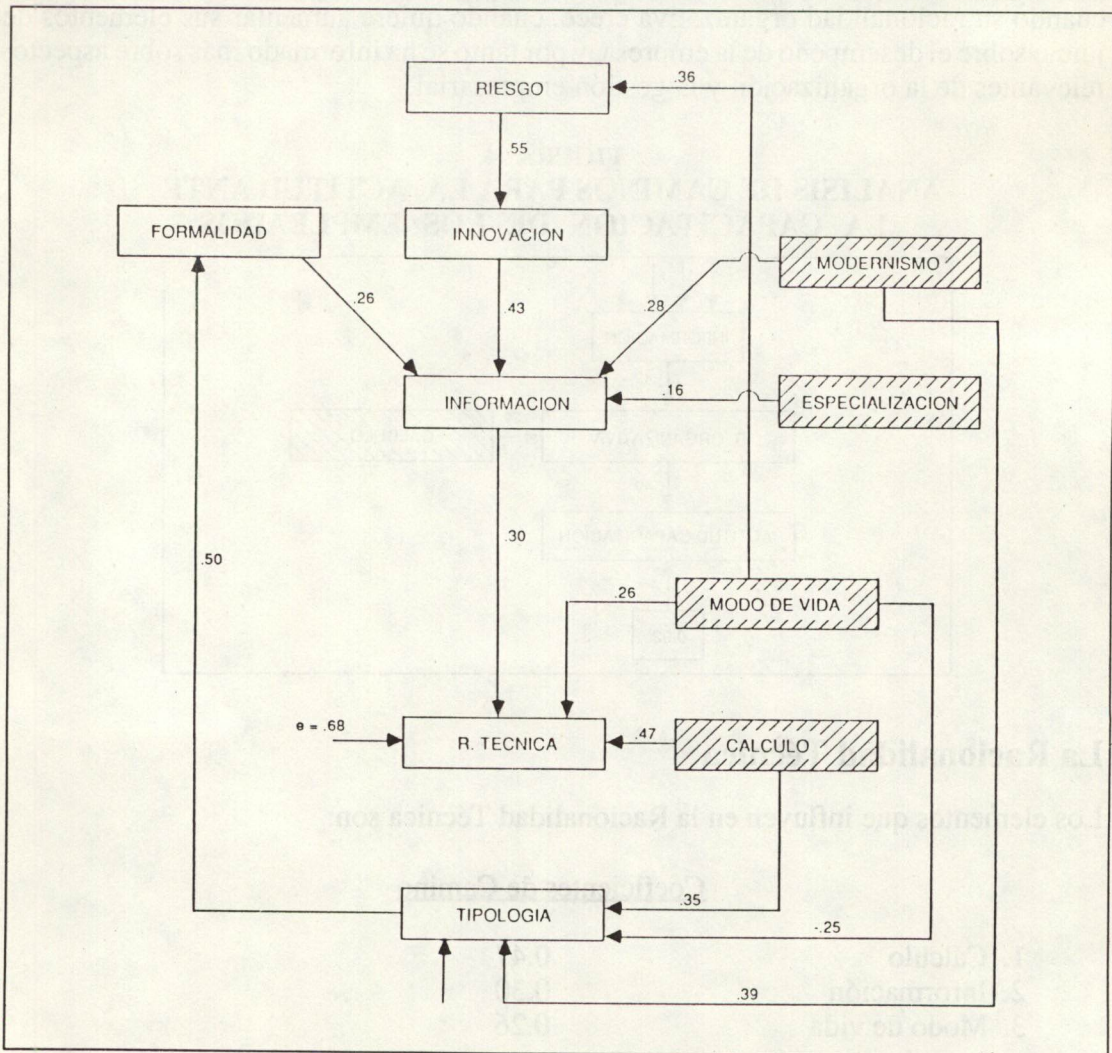
Coefficientes de Camino

- |                 |      |
|-----------------|------|
| 1. Cálculo      | 0.47 |
| 2. Información  | 0.30 |
| 3. Modo de vida | 0.26 |

Se puede observar que el cálculo es el elemento principal en la formación de la Racionalidad Técnica. Es la organización misma del proceso productivo que puede significar eficiencia de máquina y hombre. Obviamente todas las medidas para aumentar la calculabilidad tienden a incidir en el primer nivel de racionalidad, el técnico. Influyen también otros factores: la información y la aspiración (motivación) a un mejor modo de vida.

Además, Cálculo y Modo de Vida son variables independientes al modelo, mientras que la Información depende de la Innovación, el Modernismo, la Formalidad y la Especialización Productiva. (Véase Fig. 5).

**FIGURA 5**  
**ANALISIS DE CAMINOS PARA LA RACIONALIDAD TECNICA**



Si consideramos que el logro de Racionalidad Técnica ha sido en estos empresarios de un 47.33 % , nos podemos preguntar cómo se puede incidir en un aumento de esta racionalidad. Si vemos los componentes causales, vemos que su logro es relativamente bajo:

	<u>Logro (%)</u>
1. Cálculo	56.74
2. Información	38.29
3. Modo de Vida	32.88

Ya que el Cálculo y el Modo de Vida son variables independientes dentro del modelo, la forma de incidencia puede darse, sobre esta Racionalidad Técnica, por la Información. La información dentro de este sector es baja, pudiéndose modificar por aumento de la Innovación y de la Formalidad de los empresarios.

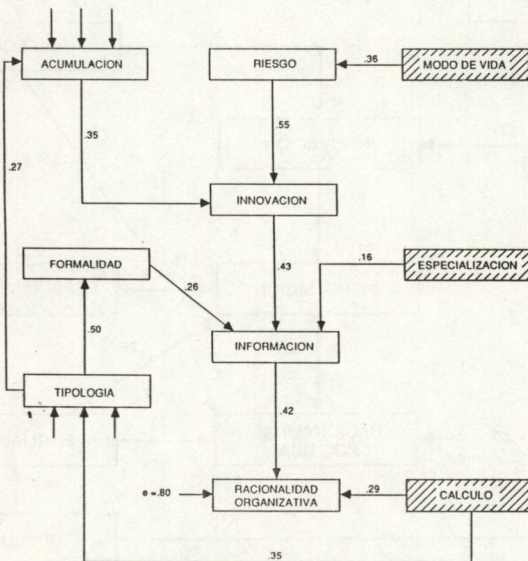
### La Racionalidad Organizativa

Los elementos que influyen en la Racionalidad Organizativa (fig. 6) son:

#### Coefficientes de Camino

1. Información	0.42
2. Cálculo	0.29

**FIGURA 6**  
**ANALISIS DE CAMINOS PARA LA RACIONALIDAD ORGANIZATIVA**



Aquí se puede observar que la información es el elemento que más influye en la conformación organizativa de la empresa. Este elemento, unido al Cálculo, implica de hecho una eficiente organización de la gestión empresarial. Se debe recordar aquí que son los innovadores, un aumento de la Formalidad, y la Especialización de los Procesos Productivos los que obligan al aumento del grado de información del empresario, y que por tanto, son claves para aumentar la Racionalidad Organizativa.

Como el Cálculo es variable independiente, la forma de incidir en un aumento de Racionalidad Organizativa (que tiene un grado medio-bajo y medio-alto en un 76 % de los empresarios y un logro promedio de un 45.33 %) viene dado por el aumento de Información citado arriba.

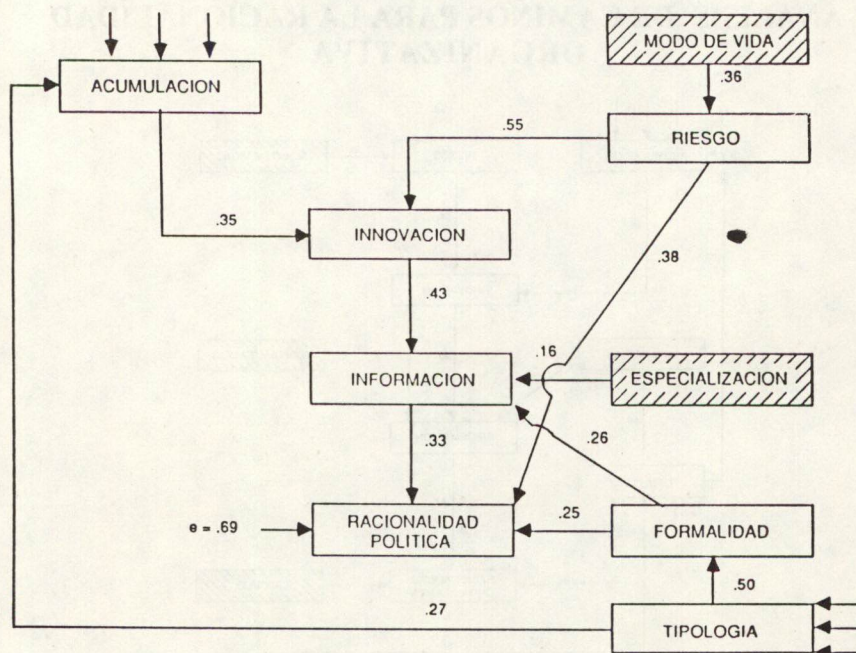
### La Racionalidad Política

Los elementos que influyen en la Racionalidad Política (fig. 7) son:

#### Coefficientes de Caminos

- |                |      |
|----------------|------|
| 1. Riesgo      | 0.38 |
| 2. Información | 0.33 |
| 3. Formalidad  | 0.25 |

**FIGURA 7**  
**ANÁLISIS DE CAMINOS PARA LA RACIONALIDAD POLITICA**



El primero es la Capacidad de Riesgo (0.38) en tanto la gestión empresarial se orienta hacia el exterior mismo de la empresa, es decir, hacia entes tales como proveedores, asociaciones, prestamistas y Estado, exigiendo del empresario decisión y audacia. Ahora bien, toda acción de este tipo se debe combinar con un alto grado de información, ya que la ignorancia de las condiciones puede significar el fracaso de la gestión empresarial.

En último término, encontramos la formalidad, la cual implica una mayor inserción en el establecimiento y por tanto una obligatoria relación con el Estado, especialmente en deberes. Sin embargo, supone la posibilidad de poder gestionar créditos ante instituciones públicas o privadas y también de asociarse a gremios reconocidos.

Se debe considerar que el logro en Racionalidad Política es en promedio de un 37.86 % para este sector y en donde un 56 % de los empresarios se encuentra en un rango medio-bajo de esta racionalidad: se posibilita un aumento por medio del incremento de la capacidad de riesgo, de información y de formalidad.

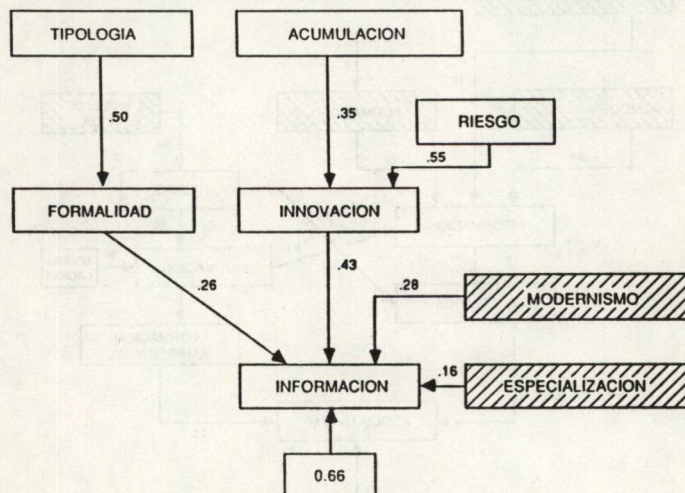
### La información

Los elementos que influyen, en su orden, sobre la información (Fig. 8), son:

#### Coefficientes de Camino

1. Innovación	0.43
2. Modernismo	0.28
3. Formalidad	0.26
4. Especialización de Mercado	0.16

**FIGURA 8**  
**ANALIS DE CAMINOS PARA LA INFORMACION**



Es claro que es el innovador el que está más informado o el que busca informarse más. Pero la información en el sujeto más innovador y arriesgado va más allá del informarse empíricamente. Es leer sobre aspectos especializados y generales, es aumentar la Formación Empresarial y tener una alta Racionalidad Política. Si bien es cierto que el Grado de Acumulación influye en el ser más innovador, no es definitivo ni único.

Pero el grado de información aumenta, lógicamente, en individuos de características modernizantes, de una visión contemporánea y por tanto actualizada. Es muy importante mantenerse actualizado en un mundo donde los cambios son vertiginosos en técnica, mercado, materias primas, relaciones con el Estado, etc. y es que la actualización y la información facilitan la adaptación al cambio y la supervivencia. Ser moderno es poder cambiar a tiempo, adaptarse y poder prever la acción futura para tomar ventaja. El empresario de este sector no lo podrá hacer si no se informa. De alguna manera, por otro lado, en este sector empresarial el formalizarse implica informarse: es la relación continua con el Estado y sus políticas. Por último, la especialización de la empresa en un sector del mercado implica una información mínima sobre ese mercado, y sobre el debido desempeño en él. El que no se informa no sobrevive.

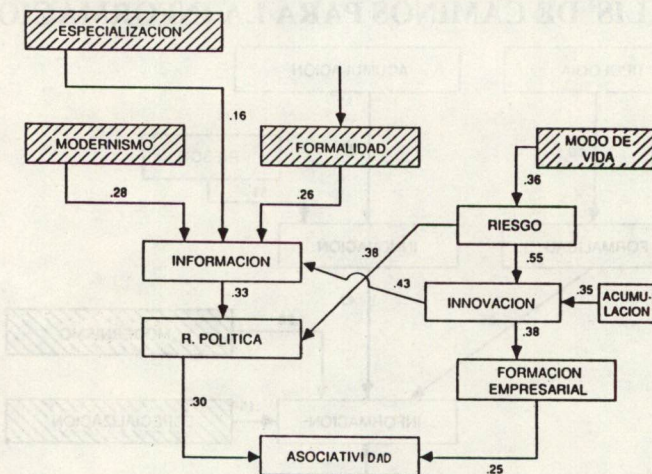
### La Asociatividad

Los elementos que influyen en la Asociatividad (Fig. 9) son:

#### Coefficientes de Camino

- |                          |      |
|--------------------------|------|
| 1. Racionalidad Política | 0.30 |
| 2. Formación Empresarial | 0.25 |

**FIGURA 9**  
**ANALISIS DE CAMINOS PARA LA ASOCIATIVIDAD**



Tenemos entonces que la Racionalidad Política (0.30) y la Formación Empresarial (0.25) son en definitiva las variables que influyen causalmente en el Asociativismo. Por un lado, La Racionalidad Política en cuanto a apertura de visión hacia el exterior por parte del empresario, implica necesariamente un impulso a asociarse con gremios o instituciones que representan una gestión consolidada y conjunta de carácter económico y extraeconómico. Por otro lado, la Formación Empresarial, a su vez, exige y favorece una apertura de la autarquía hacia el Asociativismo, cosa que se da en los innovadores que buscan nuevas rutas y que además se informan bien.

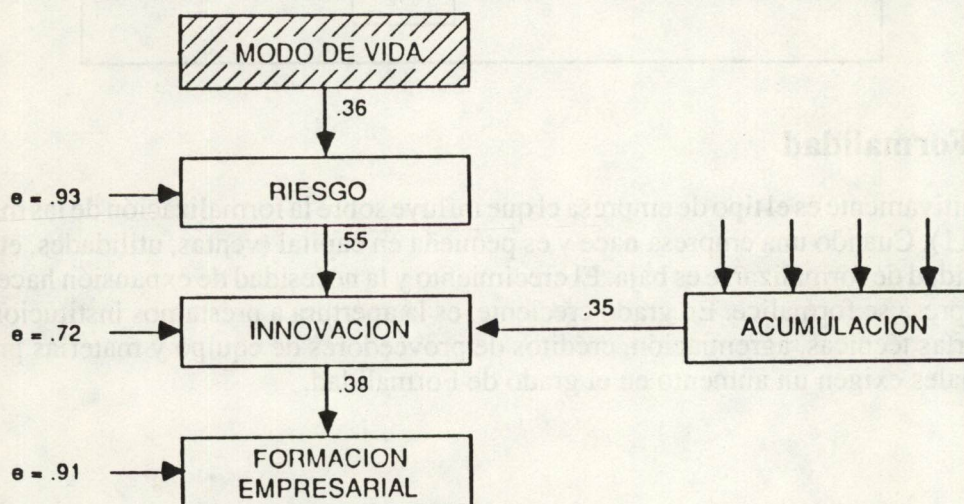
Ahora bien, el logro asociativista en este sector de las Artes Gráficas, en promedio es de 24 %, o sea una baja Asociatividad. Para influir en ésta hay que mejorar la Racionalidad Política (por medio de más información) y la Formación Empresarial de los mismos empresarios. De ellas dependen en gran medida una mayor Asociatividad del sector.

### La Formación Empresarial

Toda política que tenga por objeto mejorar la Formación Empresarial (Fig. 10) debe dirigirse a los innovadores, a aquellos empresarios que tengan capacidad de riesgo. Aún más, la formación empresarial será más eficaz en la medida que sea recibida por sujetos que busquen nuevas vías que innoven.

Es lógico además pensar que es donde existe mayor acumulación de capital en donde se puede esperar la tendencia a aumentar el grado de formación en le empresario: bien sea por excedentes económicos dirigidos a la capacitación, bien sea por exigencias del mismo mercado o bien sea por mejorar el desempeño social y económico del empresario.

FIGURA 10  
ANALISIS DE CAMINOS PARA LA FORMACION EMPRESARIAL



## La Innovación y el Riesgo

Dos elementos influyen sobre la Innovación (Fig. 11):

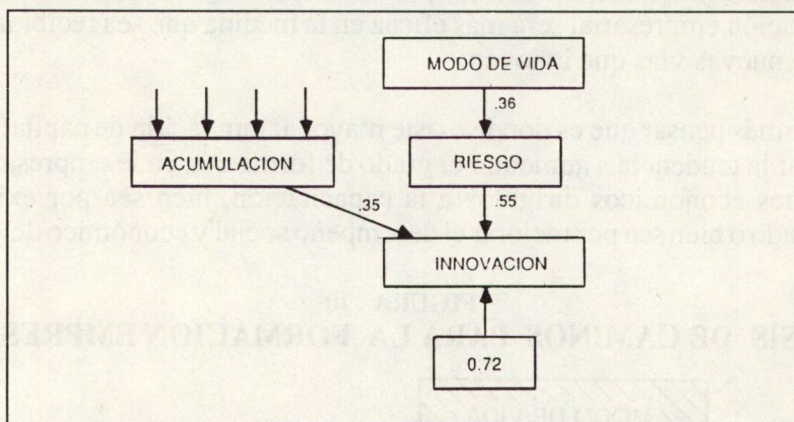
### Coefficientes de Camino

- |                         |      |
|-------------------------|------|
| 1. Riesgo               | 0.55 |
| 2. Grado de Acumulación | 0.35 |

Es el empresario que se arriesga más el que es más innovador. Además al aumentar la acumulación de capital y darse un deseo de mejorar el nivel de vida y de crecimiento de la empresa, éstos exigen e impulsan al empresario a la innovación.

Así, la capacidad de riesgo aumenta cuando el modo de vida se orienta a valorar más el tiempo libre y la diversión: se trabaja para vivir mejor.

**FIGURA 11**  
**ANALISIS DE CAMINOS PARA LA INNOVACION Y EL RIESGO**



## La Formalidad

Definitivamente es el tipo de empresa el que influye sobre la formalización de las mismas (Fig.11). Cuando una empresa nace y es pequeña en capital (ventas, utilidades, etc.), la necesidad de formalizarse es baja. El crecimiento y la necesidad de expansión hacen que la empresa se formalice. En grado creciente, es la apertura a préstamos institucionales, asesorías técnicas, agremiación, créditos de proveedores de equipo y materias primas, las cuales exigen un aumento en el grado de Formalidad.

## Un reagrupamiento de los indicadores por medio del análisis factorial

Teniendo en cuenta que los 21 indicadores todavía son demasiados para un análisis, se hizo un reagrupamiento de éstos. La técnica seguida fue la del Análisis Factorial.

Los indicadores se agruparon en seis factores, que se conformaron así:

<u>Primer Factor</u>	<u>Segundo Factor</u>	<u>Tercer Factor</u>
Tipología	R. Política	I. Tipográfico
Modernismo	Riesgo	Empresarial
Formalidad	Innovación	Actitud ante capacitación
Cálculo	R. Organizativa	
Integración		
Información		
<u>Cuarto Factor</u>	<u>Quinto Factor</u>	<u>Sexto Factor</u>
Modo de Vida	Estatus (-)	Independencia
R. Técnica	Acumulación	Asociativismo
Especialización	Origen Social	

El primer factor representa los indicadores que están asociados fundamentalmente con el "tipo de empresa". Se tendría, entonces, que parte integrante del tipo de empresa deben ser el modernismo del empresario, el grado de formalidad de la empresa, el cálculo de los procesos productivos, la integración de procesos productivos y la información del empresario.

El segundo factor, que podríamos llamar de "actitud empresarial", corresponde a los indicadores relacionados, por un lado, con la racionalidad política y organizativa, y por el otro, con la innovación y el riesgo. Esta múltiple relación se refiere a que el empresario arriesgado e innovador debe juntar sus cualidades a las de organización y apertura frente al entorno. Porque, ¿hacia donde se debe arriesgar? hacia nuevos mercados, hacia la búsqueda de capitales, hacia nuevas inversiones, etc. Por otro lado, ¿qué innovar? La producción y la organización.

El tercer factor se refiere a la formación del empresario y su actitud ante la educación; el índice tipográfico midió fundamentalmente su destreza frente a la operación de equipos en tipografía, mientras que la formación empresarial trató de medir la educación formal e informal del empresario en ramos de impresión, de administración y otros. Por

otro lado, el estudio mostró lo fundamental que es la actitud frente a la capacitación de los empleados para el éxito de la gestión empresarial y el desarrollo de la empresa. Se puede decir, entonces, que estos tres indicadores se interrelacionan mutuamente, definiendo lo que se llamaría capacitación.

El cuarto factor relaciona la forma en que el empresario vive con los aspectos de la producción misma. Anteriormente se notaba que el modo de vida del empresario incidía decisivamente en el éxito de la gestión empresarial. Aquí se muestra más claramente que influye y es influido por la orientación hacia los procesos productivos y la organización misma de esta producción. No es de extrañar, además que racionalidad técnica y especialización se coimpliquen: la organización de la producción está profundamente relacionada con la especialización de proceso o de línea de producto.

El quinto factor relaciona tres indicadores : el estatus, la acumulación y el origen social. Si se observa el cuadro, los valores en este factor para sus tres indicadores, son de signo negativo: así, una visión negativa de la situación del empresario, una baja acumulación y un origen social de tendencia elevada se corresponden, e igualmente a la inversa: una visión optimista sobre la situación del empresario y un origen social relativamente modesto se corresponden, en este sector empresarial, con un alto índice de acumulación. Podríamos decir que este factor define claramente la situación social del empresario.

El sexto factor es muy claro. Independencia y asociatividad se implican mutuamente. En este sector de empresarios, el sentimiento de independencia a veces se enfrenta a una tendencia asociativista. Sin embargo, estos dos aspectos se deben condicionar mutuamente. Podríamos denominar este factor como el gremialismo.

La extracción de seis factores explica el 67.9 % de la varianza total. De esta manera, el factor 1 explica el 15.65 % de la varianza, siendo el que más peso tiene, o sea, que la tipología y sus indicadores asociados son los que más influencia tendrían en un análisis tal como se ha orientado en este estudio. Le seguirían los elementos de la racionalidad organizativa y política aunados al riesgo y a la innovación del empresario (14.63 % de la varianza), la formación empresarial (12.76 % de la varianza), el modo de vida, la organización de procesos productivos y la especialización (9.04 % de la varianza) y, por último, la independencia y la asociatividad (6.74 % de la varianza).

El análisis factorial es el punto de partida para retomar y reanalizar las variables involucradas hasta ahora.



## Un reagrupamiento de empresas según el análisis de los conglomerados

Por medio del análisis de conglomerados y teniendo en cuenta cuatro indicadores básicos (Tipo de Empresa, Información, Cálculo y Acumulación), se quiso hacer una reclasificación de las empresas.

Las características de los grupos logrados fueron los siguientes:

### PUNTAJE MEDIO SEGUN GRUPO

GRUPO	1	2	3	4
Tipología	2.28	2.17	2.67	3.36
Información	85.71	54.17	23.50	131.00
Cálculo	10.60	9.39	12.83	12.73
Acumulación	3.50	3.78	3.33	4.00

### Cuarto grupo

### RECLASIFICACION DE EMPRESAS POR ANALISIS DE CONGLOMERADOS

NUEVO GRUPO	TIPOLOGIA	INFORMACION	CALCULO	ACUMULACION
1	C	B	C	C
2	D	C	D	B
3	B	D	A	D
4	A	A	B	A

A= Alto

B= Medio-Alto

C= Medio-Bajo

D= Bajo

Las empresas reclasificadas más arriba tendrían características tales como las que siguen:

- Para el Grupo No. 1 grados medio-bajos de Cálculo y Acumulación, un grado medio-alto de Información, perteneciendo a un tipo de empresa 2 tal como se definió en el inicio de este estudio.

- El grupo No. 2 tendría un bajo grado de Cálculo, medio-bajo de Información, medio-alto de Acumulación, y sería una empresa del tipo 1.
- Para el Grupo No. 3 se tendría un alto grado de cálculo, un bajo grado de información y de acumulación, siendo empresas del tipo 3.
- Por último, para el Grupo No. 4 se tendrían altos grados de información y de acumulación de capital, en menor grado (rango medio-alto) niveles de calculabilidad, siendo empresas del tipo 4.

GRUPO	1	2	3	4
Acumulación	3.50	3.75	3.25	4.00
Información	2.50	2.75	2.25	3.00
Cálculo	3.25	3.50	3.00	3.75

GRUPO	1	2	3	4
A	A	B	C	D
B	B	C	D	A
C	C	D	A	B
D	D	A	B	C

## CONCLUSIONES

Al presentar estas reflexiones finales, no pretendemos agotar todos los interrogantes planteados al comienzo de este trabajo; es probable que sean pocos los que queden resueltos y por el contrario se multipliquen las preguntas. Es posible que el mayor resultado obtenido sea una visión más rica de la problemática abordada, una base más clara para los interrogantes al objeto, unas incógnitas mejor formuladas.

El estudio realizado aporta en varios sentidos a la comprensión de la pequeña unidad empresarial, en un sector particular, el gráfico, pero ilustrando *un aspecto problemático y crítico de las génesis y desarrollo de la pequeña empresa: el paso de la acción empresarial individual a la asociación de empresa*, que supone la existencia -y desarrollo- de un cuadro burocrático, aspecto inherente a la penetración de modelos racionalizadores más complejos en las iniciativas empresariales de más grandes dimensiones.

Y decimos que este tránsito es crítico, desde varios ángulos de análisis. Desde el punto de vista individual del empresario (o desde su "ethos empresarial"), que en busca del éxito y de la obtención de utilidades y minimización de costos, tiende a sacrificar cualquier desarrollo que signifique creación de nuevos empleos y con más razón si son "administrativos". También desde ese ángulo, el miedo al crecimiento (falta de capacidad de riesgo), el temor a manejar volúmenes más grandes, que es típico de los empresarios pequeños. En últimas estas inquietudes subjetivas del empresario expresan lo que podría considerarse la contraposición con un itinerario óptimo de creación y crecimiento de una estructura administrativa, que en la realidad del pequeño empresario no se da en forma ideal y sin traumas.

Desde el ángulo del análisis macroeconómico y a partir de una realidad de capitalismo que concentra y centraliza los factores de producción y el flujo de excedente, y que segmenta las unidades productivas en tamaños de acuerdo con sus escalas de producción y grados de absorción tecnológica o composición orgánica de capital, ¿qué posibilidades de desarrollo y reproducción ampliada tienen las unidades empresariales pequeñas?

## Necesidad del Análisis Tipológico

Es probable que el planteamiento inicial de este estudio fuera simplista o ingenuo en la consideración de lo "pequeño", y consideramos que podía estudiarse en sí, como una categoría unívoca de la realidad, y no como en la realidad es, como categoría relativa. Se es pequeño respecto de algo. La única posibilidad para concretar el relativismo del término es la consideración del todo y la definición de los rangos de tamaño más adecuados para el análisis relativo a las diferentes dimensiones. En este sentido, *el estudio que se presenta avanza en la identificación de una metodología para el establecimiento de grupos tipológicos de tamaño*. Los elementos de dicha metodología son el análisis factorial (análisis de componentes principales) y el análisis de conglomerados, ambos programas del paquete SPSS, con cuya aplicación a una base de datos existente, se puede obtener una clasificación tipológica de grupos homogéneos, base para estudios más detallados de las características cualitativas.

La manifestación de la simplicidad del planteamiento inicial se aprecia en la muestra seleccionada, su tamaño, los rangos considerados y la representatividad de cada uno. La relatividad de lo pequeño obliga a la consideración de un rango de tamaño mayor, en el que las variaciones en las características cualitativas, ocasionadas por los tamaños, sean más perceptibles.

El sector de producción gráfica en el que se ha realizado el presente estudio, presenta características óptimas, por su segmentación de tamaños y diversidad, para un análisis de la problemática del tamaño y de las características que les corresponden.

Dos áreas conceptuales estuvieron presentes en la motivación inicial de este estudio: **Racionalidad y Espíritu empresarial**, aplicados al análisis de un objeto relativamente identificado y conocido en sus cifras globales y en sus características particulares por los autores. Se trataba de probar la validez interpretativa de estos términos para explicar las características y condicionantes de una práctica conjunta de estos empresarios y las condiciones para una gestión empresarial exitosa, a nivel de la unidad pequeña de la producción.

Como ya se ha dicho el objeto era más complejo de lo concebido al comienzo. En cuanto a los términos conceptuales puede decirse que su contenido es también más vasto de lo presupuestado inicialmente y no puede ser aprehendido unívocamente, sino *relativizado a la dimensión de las entidades empresariales*.

**Veamos más en detalle esta afirmación:**

### **Protagonismo del Gestor Microempresarial**

El nivel más pequeño de la organización empresarial tiene una alta dependencia de su gestor (empresario, director, gerente o propietario). En ese sentido puede definirse como



**voluntarista** el marco en el que se desenvuelve su actividad, o sea, que el condicionamiento o direccionalidad de su acción está más en el sentido del sujeto hacia el marco económico, que a la inversa (más adelante veremos que esto está en relación con una característica decisiva en ese marco económico).

Lo anterior significa, que en la acción del pequeño empresario gráfico y en sus resultados -éxito/fracaso, proceso acumulativo/estancamiento, acumulación ampliada/subsistencia, juega un papel decisivo el espíritu empresarial.

En el trabajo realizado, los componentes del espíritu empresarial resultaron si se quiere contradictorios: actitud innovadora particularmente alta, capacidad de riesgo relativamente baja. Sin embargo, otro resultado puede contribuir a aclararlo: el grado de información del microempresario gráfico y su aptitud ante ella es también bajo. La relación entre información y riesgo -más conocimiento puede reducir los márgenes de incertidumbre- no tenida en cuenta inicialmente en la comprensión del concepto de espíritu empresarial puede explicar el bajo índice de capacidad de riesgo.

De aquí deducimos la necesidad de un planteamiento más complejo del término "espíritu empresarial" y de sus componentes (aspiración de lucro, capacidad de riesgo, afirmación de independencia, modo de vida frugal o austero, los definatorios del término primigeniamente y, espíritu innovador, actitud ante la información, asociatividad, estos más en la perspectiva de la modernidad); de las diversas combinaciones de los componentes que dan lugar a tipos diferentes de espíritu empresarial, p.e. en la perspectiva evolutiva del empresario exitoso que puede contratar "innovadores" o que ya no requiere de austeridad para concretar su proceso acumulativo.

Esto plantea desde el punto de vista de la variación dimensional de las empresas, la correspondencia con los tipos de empresarios y de espíritu empresarial, que llevaría a una especificación "histórica" del término y al enriquecimiento de su comprensión. Parece lógico que si el escenario y la cuantía de lo que está puesto en juego varía, las condiciones del actor varíen también. La investigación deberá entonces orientarse hacia la casuística histórica y hacia la identificación y establecimiento de tipos de empresarios, y por ende, de expresiones del espíritu empresarial.

La dimensión histórica o evolutiva a que se alude hace referencia principalmente al paso de pequeño a grande en las dimensiones de volumen de actividad del empresario o del dispositivo de producción por él creado. Desde este ángulo solo puede comprenderse lo pequeño no solo como relativo sino como transitorio, y lo hemos formulado en el marco conceptual como el paso de la acción empresarial individual a la asociación de empresa con cuadro de valores y del conjunto de componentes del "ethos empresarial". Análisis que permitirá comprender no solo la forma en que los valores afectan el comportamiento económico sino también la manera en que el marco económico condiciona los valores.

## **Mercado Gráfico: Fuente de Iniciativa Empresarial e Innovación**

Y es precisamente una característica del marco económico la que es propicia a los valores de la iniciativa empresarial: un mercado diversificado y segmentado por diversas variables, definido además como de servicio o a pedido; que hacen que *predominen las escalas pequeñas de producción no estandarizadas*, en las que pueden establecerse "nichos de mercado". El estudio realizado identificó 51 ítems de producto o líneas en los que participa el microempresario gráfico. La CIU identifica 75 ítems diferentes. Sin embargo, estos se multiplican en numerosos mercados y nichos si se tienen en cuenta variables de formato (tamaño), tipo de sustrato, número de tintas, tiraje, características de acabado, etc. *Esta multivariada de un mercado más cercano a la "competencia perfecta" que al monopolio, constituye un factor favorable - ha constituido desde el origen del oficio y le ha conferido característica artesanal- a la entrada de oferentes*, el despliegue de la iniciativa empresarial y particularmente a la innovación. Sin embargo, innovación puede significar también adquisición de tecnología nueva, que según el grupo estudiado se ve bloqueada por la ausencia de crédito y una baja generación de recursos propios. Cabe otra anotación respecto de la relación innovación/tecnología. Los espacios del oficio en los que más cambios han ocurrido y que por tanto posibilitan la entrada de nuevos concurrentes, están caracterizados por tecnología especializada de costo relativo no tan alto, pero que requieren de mano de obra calificada. Esto ha ocasionado varios hechos: imposibilidad de reciclaje de los antiguos artífices gráficos, relegados a espacios marginales del mercado; los nuevos concurrentes proceden de otros sectores sociales con alta calificación, de oficios conexos con el convencional arte gráfico (diseño, publicidad, sistemas, etc.) y con algún fondo de capital que permita la adquisición de la nueva tecnología; la desagregación de operarios calificados de empresas establecidas para conformar la propia, como vía de aparición de nuevas empresas, es cada vez más improbable.

El mercado segmentado como factor favorable a los innovadores se ve sin embargo disminuido por el bajo nivel de especialización de las microempresas, atribuible al también bajo nivel en la formación empresarial, identificado en el estudio en áreas fundamentales como mercadeo y costos; únicas que objetivamente podrían contribuir a que la identificación y rentabilidad de un segmento de mercado posibilitara el éxito de la iniciativa empresarial de pequeña dimensión.

En gran medida la cuestión es del grado de información y la actitud del empresario ante ella. El modelo de análisis de caminos aplicado mostró que esa actitud y ese grado dependen en mucho del espíritu innovador del empresario; luego puede afirmarse que existe una disposición favorable que puede estar bloqueada por la ausencia de canales de acceso adecuados. Aquí debe tenerse en cuenta que el grado de información resultó condicionado por el grado de inserción de la microempresa en condiciones de formalidad. Lógico si se tiene en cuenta que los canales de suministro de la información son, por

lo general, institucionales. Esto lleva a concluir que una de las vías de "formalización" de la microempresa es precisamente el mejoramiento -o creación- de los canales que la abastecen del insumo información.

La tensión ocasionada por la variación dimensional de las pequeñas empresas en los valores que informan el comportamiento microempresarial, se extiende a todos los elementos de las empresas creada por ellos. En el tipo mismo de racionalidad que informa su actuación. Del predominio de una racionalidad puramente formal o instrumental en los niveles iniciales de su acción empresarial a una racionalidad material o sustantiva, en la que el crecimiento del volumen de su actividad y de los niveles que ella afecta le imponen una elaboración racional respecto de formulaciones éticas o políticas. Esto lo veremos más detenidamente en lo que sigue.

### **Penetración de modelos Racionalizadores de Gestión**

El paso de la acción empresarial individual a la asociación de empresa, está acompañado por el proceso de conformación de un cuadro administrativo. En la medida en que la empresa crece juega un mayor papel la estructura organizativa y la adopción de los usos y condiciones de la organización empresarial racional. Según el modelo de Touraine adoptado, *el proceso de racionalización empresarial se da o penetra en las empresas en 3 niveles o modelos: técnico, administrativo y político*. Hemos utilizado el esquema de Touraine también para interpretar una secuencia de desarrollo dimensional de las microempresas: La adopción por las empresas de modelos racionalizadores más complejos -entendidos por tal, aquellos de mayor división del trabajo y burocracias más especializadas- acompaña el crecimiento de las empresas.

La correlación tamaño/desarrollo de la burocracia administrativa, que parece tan obvia o natural, es en la práctica para los pequeños empresarios terriblemente problemática y se puede sintetizar en el hecho de que la creación de nuevos cargos para cumplir las funciones inherentes a una mayor complejidad de la empresa es demasiado onerosa y demuestra su justificación y rentabilidad en un período demasiado largo que no alcanza a amortizar el pequeño empresario.

Desde la Teoría Administrativa -o conjunto de paradigmas de la racionalidad empresarial- la cuestión puede parecer no tan compleja. Pero no debe olvidarse que dicha teoría nació desde un enfoque de grandes empresas y en el sector público -como recientemente lo ha recordado Peter Drucker (9)- o sea, para instituciones que ya tenían problemas de definir especialización de funciones de numerosos burócratas, definir procedimientos, ordenar los organigramas, etc.

El proceso de acumulación paulatino del pequeño empresario lo hace *privilegiar el empleado polifuncional al especializado*. Este hecho sugiere la necesidad de un replanteamiento de la teoría administrativa y de unos modelos racionalizadores "autoconstrui-

dos” o “autoidentificados”. *Unos esquemas de racionalización más flexibles y simplificados de aplicación modular o gradual, de jerarquías menos rígidas, con empleados y funcionarios más polifacéticos.* Esquemas de racionalización que acompañen un proceso paulatino de crecimiento de pequeño o grande (lógica acumulativa del capital); o bien alrededor de un “dimensionamiento” de la empresa en un nivel de “tamaño óptimo” para unos objetivos dados: satisfacción de un mercado, un nivel de rentabilidad, y todos aquellos cuantificables formalmente como medio-fin.

Al marco planteado para la comprensión de una adquisición gradual de usos y esquemas de racionalidad empresarial, se agrega una de las tendencias actuales del desarrollo empresarial, conocida como “crisis de la gran escala” o “crisis de la gran corporación”. Sin entrar en detalle, se puede resumir en que la situación global de cambio y variabilidad de los factores de la economía a nivel mundial han puesto en evidencia las deseconomías ocasionadas por la inflexibilidad de estructuras organizativas diseñadas con un criterio de optimización basado en la gran escala y en la integración vertical de los procesos productivos, esto en un momento en que los mercados se hacen más diversificados.

Precisamente, uno de los factores que ha jugado un papel decisivo en ese proceso ha sido la evolución de los mercados y particularmente la tendencia a la diferenciación y a la diversificación de los consumos, resultado del proceso de individualización inherente al desarrollo moderno. Tom Peters, teórico norteamericano de los temas administrativos, lo ha planteado como una de las fuerzas o tendencias actuales que están transformando los fundamentos de la administración empresarial. El formula esa tendencia así: “todos los mercados se quiebran a medida que los productos se pueden fabricar con diseños específicos personalizados” (10).

Esta tendencia moderna del consumo, corrobora y acentúa la ya señalada característica de segmentación y diversificación del mercado gráfico y reitera la condición de flexibilidad requerida por las empresas en atenderlo.

### **Hacia un Dimensionamiento en los Tamaños Pequeños**

El efecto en la organización empresarial de las tendencias señaladas ha sido el de la promoción de una reestructuración industrial basada en el redimensionamiento de los tamaños, la descentralización y la desverticalización. Como consecuencia, una revaloración de la unidad de pequeña escala, de su flexibilidad, de su adaptabilidad.

Podría hablarse de un retorno a lo pequeño (como se plantea desde el ángulo de la ideología del “small is beautiful”), pero los indicios apuntan a un fenómeno más sustantivo. *Se trata de un nuevo dimensionamiento de las unidades empresariales que supone una elevación de la composición orgánica del capital,* particularmente por la incorporación de equipos y programas de computación, y por una elevación en el grado de capacitación del personal. El dimensionamiento en una escala de tamaño pequeña

implica también la especialización hacia un tipo de mercado -o hacia las características de un tipo de necesidad que se manifiesta en el mercado-

El tipo de racionalidad hasta aquí tenido en cuenta, es el de los niveles técnico y organizativo. La investigación realizada probó la correlación entre el grado de acumulación y el grado de racionalidad técnica. También se probó correlación entre acumulación y actitud ante la capacitación. En los dos casos -racionalidad técnica y capacitación- se trata de la destreza y capacidad técnica del operario, y en las dos se ve reflejada una de las tendencias actuales de estrategia empresarial que propone una mayor atención al recurso humano.

En cuanto al grado de racionalidad organizativa, se mostró un bajo nivel de penetración del cálculo y de los sistemas de información que permiten una gestión racional. Este resultado está matizado según la procedencia y formación del empresario, siendo la situación más difícil la del microempresario tipógrafo tradicional, menos receptivo a la adopción de procedimientos racionales de gestión.

El redimensionamiento de los tamaños supone cambios en la teoría administrativa y en los supuestos conceptuales para comprender e interpretar este nuevo tipo de empresa. Dichos cambios comienzan a percibirse en la literatura de los temas administrativos; además resaltamos que los elementos de esa "nueva teoría administrativa" son perceptibles en la investigación realizada y en las manifestaciones de la racionalidad particular del pequeño empresario. *Elementos de la nueva teorización administrativa deben ser: polifuncionalidad de operarios y funcionarios; flexibilidad y adaptabilidad de las estructuras organizativas -comités y grupos de trabajo ad-hoc o transitorios y autónomos, para tareas específicas-; procedimientos administrativos simplificados; liderazgo, mando y delegación de autoridad flexibles y funcionales -eliminación de cualquier forma autoritaria, más autonomía a operarios y funcionarios-.*

El redimensionamiento también implica la descentralización de algunas funciones administrativas especializadas o que no se justifica adelantarlas en la empresa -p.e. la contabilidad, otros servicios de información, mercadeo, etc.-; y para los cuales las formas asociativas pueden ser alternativas viables de solución. En resumen, esta tendencia sugiere un replanteamiento del modelo burocrático sugerido hasta ahora desde el enfoque de la gran escala.

Como señalábamos al comienzo, la situación y comportamiento de las pequeñas empresas no se puede comprender sino dentro del conjunto general del sector (o conjunto de actividades que satisfacen el mismo mercado), y más aún, dentro del conjunto de la economía del país. Al reconocer este marco, se incluyen necesariamente dentro del análisis variables como concentración del capital y del flujo de excedente -simultáneamente a la tendencia descentralizadora de la producción que se acaba de señalar-, y se plantea la cuestión del tipo de relaciones entre unidades de diferente tamaño. Relaciones que como ha establecido Gabriel Misas pueden ser de Alianza -Subor-

dinación y que llevan a la Subcontratación; o de Dominación-Subordinación, que llevan a transferencias netas de excedentes desde las firmas pequeñas (subordinadas) hacia los oligopolios dominantes, o de Independencia en sectores tradicionales en los que no existen economías de escala de importancia (11).

## **Racionalidad Política: Asociatividad y Poder de Negociación**

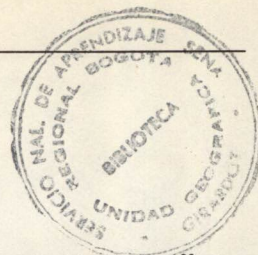
El tipo de relación de la pequeña empresa con el conjunto del marco económico o entorno (con sus competidores, sean estos de su tamaño o más grandes; con sus proveedores, con sus clientes y con las instituciones que representan al Estado) está determinado por el tercer nivel de racionalidad según el esquema de Touraine, la racionalidad política. Hemos asimilado este nivel de racionalidad, a la formulación weberiana de la racionalidad material o con arreglo a valores; en el entendido de que este nivel no es formalizable y está sujeto a factores de confrontación y negociación (en los que se resuelven los diversos enfoque éticos o de valor).

En el nivel de la racionalidad política se ubican todos los tipos de acción que conducen a fortalecer el poder de negociación o a convenir acciones comunes que incidan con efectos favorables a los resultados económicos. A la disposición a la acción común con finalidades de negociación hemos denominado Asociatividad. Diversos estudios sobre microempresa han concluido en la necesidad de la acción asociativa por parte de estos empresarios como una forma que incida en sus condiciones de actividad económica, haciéndolas más favorables.

En la investigación realizada, el grado de Asociatividad resultó bajo en las microempresas y la correlación entre el grado de Asociatividad y el tamaño de las empresas reafirmó la utilización del esquema de la racionalidad de Touraine según los tamaños empresariales, correspondiendo el nivel de la racionalidad política a las empresas más grandes.

Desde cualquier punto que se vea, la situación de la pequeña empresa gráfica es frágil -quizás con excepción del espíritu innovador del microempresario-. Pero no tanto como para que se la ubique en las zonas marginales de la informalidad. La microempresa gráfica tiene un alto grado de inserción en la formalidad económica dominante, sus factores de informalidad están dados, como quedó demostrado, por los factores de desactualización tecnológica e irracionalidad organizativa, y no por los factores de "ilegalidad" con que se asocia la informalidad.

El estudio demostró que la información es una vía para la formalización de las empresas, habida cuenta de que los canales de aquellas son institucionales. Por extensión, la vía para el acceso a la formación empresarial y a otros servicios que contribuyan a mejorar las condiciones de acumulación de la pequeña empresa gráfica está en un nivel de actividad que es institucional y que se ubica en la racionalidad política, que para el pequeño empresario significa acción asociativa.



## NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) MISAS, Gabriel "Relaciones entre Unidades Productivas de diferentes tamaños", en: Memoria del Primer Encuentro de Investigadores sobre Microempresas, Cali, Universidad de San Buenaventura, 1984.
- (2) WEBER, Max, "Economía y Sociedad", F.C.E. México, 1964, p. 64
- (3) Idem, Pag. 69
- (4) TOURAINE, Alain, "La Empresa: Poder, Institución y Organización", en: La Sociedad Pos-Industrial, Editorial Ariel, Barcelona, 1977, Pag. 147
- (5) Idem.
- (6) WEBER, Max, "La Etica Protestante y el Espíritu de Capitalismo"; MERTON, Robert, "Puritanismo, Pretismo y Capitalismo"; TAWNEY, R., "La Religión en el Origen del Capitalismo"
- (7) SHUMPETER, Joseph; "Teoría del Desarrollo Económico", F.C.E. México, 1963
- (8) WEBER, Max, "Influencia de la Gran Industria en el Comportamiento de los Trabajadores", Ediciones Tercer Mundo, Bogotá, 1983.
- (9) DRUCKER, Peter, "Una nueva dimensión de la Administración", Editorial Norma, Bogotá, 1987.
- (10) PETERS, Tom, "Las Empresas del Mañana", en: Revista Summa, No. 23, Junio de 1989.
- (11) MISAS, Gabriel, Relaciones entre unidades productivas de diferentes tamaños, en: "Memoria del Primer Encuentro de Investigadores sobre Microempresas", Cali, Universidad San Buenaventura, 1984.

### ***Ricardo Diaz Mayorga***

Nacido en Bogotá, 40 años. Sociólogo de la Universidad Nacional. Más de 10 años de experiencia en la industria de la comunicación gráfica, en labores de investigación, análisis de información, diseño y realización de proyectos gremiales de capacitación, edición de textos y boletines, asesoría a empresas y otros. También ha realizado investigación en las industrias fotográfica y papelera. Realizó para CERLALC, un estudio sobre consumo y producción de papeles culturales en América latina. Su principal vinculación ha sido con el gremio empresarial del sector gráfico, ANDIGRAF, Asociación Colombiana de Industrias Gráficas. En la actualidad es Director Ejecutivo del Capítulo de Pequeño Formato de ANDIGRAF, que agrupa y representa los intereses de la pequeña y mediana empresa gráfica.

### ***Juan Carlos Pacheco Giraldo***

Bogotano, 28 años. Egresado del Departamento de Sociología de la Universidad Nacional. Estudió también Filosofía y Letras en la Universidad Social Católica de La Salle. Además de trabajar en sociología industrial de las artes gráficas, colaboro en el análisis del impacto de la colonización de la Reserva de la Macarena - U - Presidencia de la República - Actualmente es investigador asociado al Centro de Sociales de la Universidad Nacional, en donde participa en un diagnóstico regional para la Sabana de Bogotá.