

# Análisis Organizacional:

APRENDIZAJE E INNOVACIÓN, LAS ORGANIZACIONES FRENTE A UNA NUEVA CONCEPCIÓN DEL CONOCIMIENTO, EL TIEMPO Y EL ESPACIO.

**Coordinadores:**

Oscar Lozano Carrillo, Elvia Espinosa Infante, Jaime Ramírez Faundez



**ANÁLISIS ORGANIZACIONAL :**

APRENDIZAJE E INNOVACIÓN, LAS ORGANIZACIONES  
FRENTE A UNA NUEVA CONCEPCIÓN DEL CONOCIMIENTO,  
EL TIEMPO Y EL ESPACIO

**ANÁLISIS ORGANIZACIONAL :  
APRENDIZAJE E INNOVACION, LAS ORGANIZACIONES  
FRENTE A UNA NUEVA CONCEPCION DEL CONOCIMIENTO,  
EL TIEMPO Y EL ESPACIO**

**Primera edición, DICIEMBRE 2013.**

GRUPO EDITORIAL HESS, S.A. DE C.V.  
Manuel Gutiérrez Nájera No. 91, Col. Obrera  
Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06800, México, D.F.

*Diseño:* Luis Javier Anguiano

**ISBN: 978-607-9011-24-6**

El contenido, las opiniones y la originalidad de los artículos publicados en este libro son responsabilidad exclusiva de sus autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de los coordinadores o editor.

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Editado en México

# Análisis Organizacional:

APRENDIZAJE E INNOVACIÓN, LAS ORGANIZACIONES  
FRENTA A UNA NUEVA CONCEPCIÓN DEL CONOCIMIENTO,  
EL TIEMPO Y EL ESPACIO.

**Coordinadores:**

Oscar Lozano Carrillo, Elvia Espinosa Infante, Jaime Ramírez Faundez



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA



Casa abierta al tiempo  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
Iztapalapa





# ÍNDICE

## ÍNDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
--------------------------	----------

### LA VIDA SIMBÓLICA DE LAS ORGANIZACIONES

<b>01 La construcción de la identidad en la organización de tipo familiar .....</b>	<b>3</b>
---	----------

Aguilar Martínez Salvador Octavio

- *Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*

<b>02 Intersección de sistemas de sentido. Estudio de caso: General Motors complejo Silao .....</b>	<b>29</b>
---	-----------

Domínguez Medina Flor Anais

Zúñiga Roca María Fernanda

- *Universidad Autónoma del Estado de México*

<b>03 La re- significación de las identidades de género dentro de las organizaciones.....</b>	<b>49</b>
---	-----------

Espinosa Infante Elvia

Zarur Osorio Antonio E.

- *Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco*

## ÍNDICE

- 04 De la teoría de la contingencia al enfoque multidisciplinario en el abordaje de la tecnología en las organizaciones ..... 71**
- Martínez Cervantes Nancy Fabiola  
Cruz Rodríguez David Salvador
- *Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco*
- 05 El acuerdo de calidad y productividad de TELMEX, un caso exitoso de administración laboral ..... 97**
- Ortega Olivares Mario
- *Universidad Autónoma Metropolitana , Unidad Xochimilco*
- 06 La comprensión del tiempo y del espacio y sus efectos en las organizaciones ..... 111**
- Ramírez Faundez Jaime
- *Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco*
- 07 UPA, rompiendo paradigmas culturales ..... 143**
- Santa Ana Escobar Martha Beatriz  
Rivera Acosta Patricia  
Naranjo González Mario de Jesús
- *Universidad de Colima*
- 08 De la centralidad a la subjetividad del trabajo. La organización productora de significados ..... 163**
- Valencia Espinosa Adriana
- *Universidad del Valle*



## ÍNDICE

**09 Cultural and institutititional approach in the analysis of multinational firms: the case of johnson controls inc ..... 195**

Vargas Hernández José G.

- *Universidad de Guadalajara*

**10 El individuo y la tecnología en las organizaciones: Desde la perspectiva de los estudios organizacionales ..... 229**

Vázquez Arellano Luis Ernesto

Ramos García Jesús Manuel

Muñoz Téllez Fernando

- *Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa*

**COOPERATIVISMO Y ORGANIZACIONES EN LA ECONOMÍA SOLIDARIA.**

**11 Cooperativas turísticas de Sinaloa y su cultura organizacional ..... 249**

Alvarado Borrego Aida

- *Universidad de Occidente*

**12 Cultura y comunicación en las organizaciones sociales cooperativas de Sinaloa..... 275**

Payares Flores Rocío del Carmen

Alvarado Borrego Aída

- *Universidad de Occidente*

## ÍNDICE

**13 Organizaciones de la sociedad civil, concepto, perspectivas y caracterizaciones teóricas ..... 309**

Ramírez Atilano Silvia Viridiana

- *Universidad Autónoma de Chiapas*

**14 Instituciones trágicas ¿Elección racional o acción colectiva? ..... 329**

Sánchez Guevara Irene

Baca Lobera Gloria

- *Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco*

### NATURALEZA POLÍTICA DE LAS ORGANIZACIONES.

**15 El poder de los académicos. Morfología de una propuesta de investigación ..... 361**

González Plascencia Rafael

- *Universidad de Quintana Roo*

**16 Acercamiento desde la filosofía política al estudio de las organizaciones ..... 387**

Núñez Rodríguez Carlos Juan

- *Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco*

## ÍNDICE

**17 La despolitización de la gestión pública en México.  
Reflexiones a partir del programa de mejora de la gestión  
durante el sexenio calderonista. .... 409**

Magallón Diez María Teresa

- *Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Azcapotzalco*

**18 Mexicana de aviación: subjetividades vulneradas  
y violencia laboral de estado..... 445**

Saldaña Rosas Alejandro

- *Universidad Veracruzana*

**LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR FRENTE A LOS  
PROBLEMAS SOCIALES.**

**19 El abandono escolar en la educación superior ..... 469**

García Urquidez Daniel

Díaz de León Fridzia Izaguirre

Sotelo Sánchez Heleodoro

Demirdjián Perchemlian Manuel Tomás

Rodríguez Julio César

- *Universidad de Occidente*

**20 Detección de expertos en una organización educativa ..... 519**

Herrera Caballero Juan Manuel

Martell Martínez Norma Georgina

Chávez García Luis

- *Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa*

## ÍNDICE

### **21 La capacitación empresarial en mujeres adultas, una aportación de F.C.A UADY. El caso de teabo Yucatán ..... 559**

López Silvia Guadalupe

- *Universidad de Occidente*

Cetina Fuentes Robert Román

Cuellar Delgado José Eduardo

- *Universidad Autónoma de Yucatán*

### **22 Nuevos mecanismos de gobernanza global en la educación superior ..... 583**

López Leyva Santos

Maldonado Bodart Marcela

- *Universidad Autónoma de Baja California*

### **23 Investigación y gestión de mujeres andaluzas de la Universidad de Sevilla..... 609**

Navarro Castro Gloria Nerty

Verdugo López Guillermina

Araujo Aldrete Arcelia

- *Universidad Autónoma de Sinaloa*

### **24 Creación y evolución del control organizacional en la universidad pública ..... 649**

Payró Campos Pablo

- *Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*

## ÍNDICE

**25 Aspectos sociodemográficos y entorno familiar asociados al  
rendimiento académico de estudiantes en una institución de  
educación superior ..... 685**

Sandoval Caraveo María Del Carmen

Gómez Jiménez Sulma Guadalupe

Pulido Téllez Alva Del Rocío

- *Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*

### CONOCIMIENTO, APRENDIZAJE E INNOVACIÓN.

**26 La universidad y su vinculación en la construcción  
de una región del conocimiento en Tabasco, México ..... 701**

Baena Paz Gina Laura

Neme Calacich Salvador

Andrade Baena Gina Laura

- *Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*

**27 El Discurso de la Innovación ..... 745**

Gallardo Velázquez Anahí

Cruz Rodríguez David Salvador

Rodríguez Robles Raúl

- *Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.*

## ÍNDICE

### **28 Reflexiones sobre el desarrollo de competencias informáticas básicas para la innovación de la práctica docente ..... 771**

Godínez Rivera María Teresa

Pérez Calderón Rebeca

- *Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco*

### **29 El conocimiento en las organizaciones y el bienestar subjetivo..... 803**

Herrera Caballero Juan Manuel

- *Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa*

### **30 El estímulo económico al profesorado y la gnoseodinámica: Un caso de desalineamiento organizativo ..... 835**

Lastra B. Rosalía S.

- *Universidad de Guanajuato*

Comas Rodríguez Oscar Jorge

- *Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa*

### **31 Por un núcleo de inteligibilidad orgánico. Una propuesta para el análisis de las organizaciones ..... 867**

Pérez Mayo Augusto Renato

Guzmán Cáceres Maricela

- *Universidad del Valle de México*

## ÍNDICE

**32 Los grandes corporativos de la fracción Monterrey:  
Aspectos teóricos para su estudio (1982 -2010)..... 903**

Pérez Sánchez Beatriz

Guzmán Sala Andrés

Mayo Castro Armando

- *Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*

**33 Conocimiento y cultura innovadora.  
Estudio de caso ..... 933**

Ramírez Alcántara Hilda Teresa

Pomar Fernández Silvia

- *Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco*

### ORGANIZACIONES FAMILIARES Y MIPYMES.

**34 Estructura organizacional y expectativas de crecimiento  
y vida de pymes..... 957**

Cervantes Rosas María De Los Ángeles

Alvarado Altamirano Sergio

- *Universidad de Occidente*

**35 Determinación de costos impulsores para el costeo basado en  
actividades en la pyme industrial: El caso de una empresa  
productora de tortillas tostadas ..... 979**

Cervantes Rosas María De Los Ángeles

Gallardo Millán Luis Alfredo

- *Universidad de Occidente*

## ÍNDICE

**36 El liderazgo, el sistema de gestión del ambiente laboral  
y del estrés y su incidencia en la toma de decisiones  
de la mujer empresaria en Tamaulipas, México ..... 1003**

Cheín Schekaibán Nazlhe Faride

De La Garza Ramos Maria Isabel

Jiménez Almaguer Karla Paola

- *Universidad Autónoma de Tamaulipas, México, Facultad de Comercio y Administración de Tampico*

**37 Factores determinantes de la supervivencia  
de la empresa familiar..... 1037**

De la Garza Ramos María Isabel

Cheín Schekaibán Nazlhe Faride

Medina Quintero José Melchor

- *Universidad Autónoma de Tamaulipas, México, Facultad de Comercio y Administración de Tampico.*

**38 Política fiscal y los efectos en la sustentabilidad del transporte de  
carga un estudio de caso ..... 1059**

Morales Monárrez Carlos Mario

Araujo Adrete Arcelia

Heredia Ureta Zelene

- *Universidad autónoma de Sinaloa*



## ÍNDICE

### **39 Relación de riesgos operativos y crecimiento en mipymes a través del ERM. Una propuesta de estudio ..... 1095**

Pérez Castañeda Suly Sendy

Cruz Ramírez Dorie

- *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*

Campos Range Cuauhtémoc C.

- *Universidad Autónoma de Tlaxcala*

## ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

### **40 Vinculación Entre Las Organizaciones de la Sociedad Civil y la Responsabilidad Social..... 1113**

Carrillo Andrés Sandra Alejandra

- *Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco*

### **41 El fenómeno de la corrupción. Una revisión de sus posibles soluciones ..... 1131**

Coronilla Cruz Raúl

- *Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco*

### **42 ¿Qué es y qué beneficios ofrece la responsabilidad social empresarial o corporativa? ..... 1153**

Demirdjian Perchemlian Manuel Tomás

García Urquídez Daniel

Díaz De León Fridzia Izaguirre

Sotelo Sánchez Heleodoro

- *Universidad de Occidente*

## ÍNDICE

### **43 La responsabilidad socio ambiental mediante la intervención organizacional con apoyo del aprendizaje organizacional ..... 1185**

Hernández Ayón Francisco Javier  
Hernández Ayón Hermilio  
Toledo González José Alejandro  
Valencia Ovalle Alicia Del Carmen  
• *Universidad Autónoma de Nayarit*

### **44 Responsabilidad social organizacional de la universidad en el seguimiento y evaluación de la asistencia técnica rural: caso Guerrero ..... 1209**

Hernández Pólito Antonio  
Segura Pacheco Héctor R.  
• *Universidad Autónoma de Guerrero*

### **45 ¿Directrices, normas o guías? De la responsabilidad social empresarial ..... 1237**

López Noriega Myrna Delfina  
Zalthen Hernández Lorena  
Liñán González Leticia  
• *Universidad Autónoma del Carmen*

### **46 Responsabilidad social para el desarrollo regional sustentable. Caso las pymes industriales del municipio de Ahome ..... 1263**

Obeso Maria De Jesus  
Mendivil Barreras Ramon  
Barreras Serrano Cristina  
• *Universidad De Occidente*

## ÍNDICE

**47 Diagnóstico de las prácticas de responsabilidad social en la facultad de ciencias económicas administrativas de la Universidad Autónoma Del Carmen..... 1293**

Peraza Pérez Limberth Agael  
Baqueiro López. Perla Gabriela  
Leeder Gurigutia Arlete Nahibe  
• *Universidad Autónoma del Carmen*

**48 Prácticas de responsabilidad social. Un estudio de caso..... 1307**

Rivera Acosta Patricia  
Medina Mata María Del Rocío  
• *Instituto Tecnológico de San Luis Potosí*  
Santa Ana Escobar Martha Beatriz  
• *Universidad de Colima, Facultad de Contabilidad y Administración de Manzanillo*

**49 Productores de café en situación de pobreza y su contribución a la preservación ambiental regional y global ..... 1331**

Segura Pacheco Héctor R.  
Arévalo Méndez Ignacio  
Sarabia Ruiz Gregorio  
Hernández Pólito Antonio  
• *Universidad Autónoma de Guerrero*

## ÍNDICE

### INTERVENCIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

**50 La perspectiva del clima organizacional de los docentes por asignatura en una institución de educación media superior de la UJED ..... 1359**

Arrieta Díaz Delia

Figueroa González Ernesto Geovani

Martínez Romero Janeth

- *Universidad Juárez del Estado de Durango*

**51 El interventor organizacional: reflexiones en torno a una figura profesional en construcción ..... 1387**

García Herrera Rosa Isela

- *Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa*

- *Universidad Pedagógica Nacional 291, Tlaxcala*

Mendoza Molina Rogelio

- *Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa*

- *Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco*

**52 Modelo de organización híbrida: una propuesta para una empresa comercial familiar de ropa infantil..... 1411**

López Orozco Gilberto

Gil Montelongo María Dolores

Bolio Yris Carlos Arturo

- *Universidad Veracruzana*

## ÍNDICE

### POLÍTICAS PÚBLICAS Y GOBERNANZA

#### **53 Gobierno y la deuda pública en México ..... 1447**

Calderón Ortiz Gilberto

- *Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco*

#### **54 Gobiernos locales alternativos y acupuntura gubernamental. Retos de la participación política y ciudadana para la sociedad actual ..... 1481**

Lanuzza Daniel

- *Universidad de Guanajuato*

#### **55 Retos y perspectivas de las políticas públicas y la gobernanza ante la nueva matriz tiempo-espacio-conocimiento ..... 1517**

Pittaluga Mora Ernesto

- *Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa*

#### **56 Percepción de usuarios sobre el seguro popular. Caso: Culiacan, Sinaloa, México..... 1535**

Ruiz Medina Manuel Ildelfonso

Borboa Quintero Maria Del Socorro

- *Universidad Autónoma de Sinaloa*

## ÍNDICE

### GESTIÓN Y DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES

**57 Ratios financieros en el sector de tiendas de mercancías diversas en México. 2006-2012..... 1567**

Bernal Domínguez Deyanira

- *Universidad Autónoma de Sinaloa*

**58 Análisis del ejercicio del coaching empresarial ..... 1593**

Chávez Hernández Noé

- *Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco*

**59 Evaluación de las pymes. Proceso de contratación, capacitación y prestaciones ..... 1631**

González Ascencio Ruby Asunción

Rodríguez Vega Luis Héctor

- *Universidad Autónoma del Carmen*

Jiménez Ferretiz Laura

- *Universidad Autónoma de Tamaulipas*

**60 Percepción de la calidad en organizaciones de servicios de atención a la salud en el sector público: caso de dos hospitales..... 1657**

Lezama H. Lino

Hernández Pólito Antonio

Astudillo M. Xochitl

- *Universidad Autónoma de Guerrero, Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación*

## ÍNDICE

**61 Sindicalismo y desempeño organizacional en educación secundaria: Tramas entre el texto y el contexto ..... 1677**

Mapén Franco Fabiola De Jesús

Rodríguez Garza Carlos Alberto

Rosas Castro Jorge Alberto

- *Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*

**62 OPM3 y gestión de proyectos para implementar el sistema estratégico de gestión; empresas de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos..... 1707**

Mora Díaz Medardo José

- *Consortio DMGP, Gerencia de Ingeniería*

**63 Perspectiva general de la organización virtual (ov), una visión de una universidad en España ..... 1759**

Solís Muñiz Adolfo De Jesús

Culebro Mandujano María Eugenia

- *Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa*

Garzón Clemente Rebeca

- *Universidad de Salamanca*

Román Julián Rebeca

- *Universidad de Costa Rica*

## ÍNDICE

### METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN EN ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

<b>64 Desarrollo y validación de escalas de medida para competencias relacionadas con el desarrollo profesional .....</b>	<b>1785</b>
---	-------------

Madero Gómez Sergio Manuel

Littlewood Z. Herman

- *Tecnológico de Monterrey*



# INTRODUCCIÓN

La singular dinámica que adquiere el proceso de creación y difusión del conocimiento tecno-científico así como su pronta y eficaz incorporación a los sistemas, procesos y productos; conjuntamente con otras tendencias generales tales como la mundialización y la creciente interdependencia de las actividades humanas nos colocan en un momento crítico en el cual los individuos y las sociedades reformulan su relación con el tiempo y el espacio. La apropiación y dominio del estado del arte del conocimiento al igual que una distinta percepción del tiempo, comprimido en un sólo espacio planetario, se tornan factores determinantes de la competencia. Innovar con mayor rapidez, ser los primeros en ocupar posiciones estratégicas en los sectores dinámicos de la economía y de los mercados mundiales resulta ya una condición de sobrevivencia para las organizaciones económicas, públicas y sociales.

El comprender este nuevo dinamismo, en ocasiones constituye más una habilidad que un conocimiento teórico de los eventos, ya que la velocidad a la que se presentan y transforman los sistemas, procesos y productos, hace difícil su seguimiento e interpretación. Sin embargo es necesario la creación de espacios de generación, discusión y proyección de conocimientos, en donde los actores principalmente académicos, formulen desde una barrera más objetiva, las interpretaciones y explicaciones del orden organizacional que dé certidumbre a sus

## INTRODUCCIÓN

actores, aunque está certidumbre sea casi siempre en un sentido menos positivo conforme pasan los años.

Los espacios académicos donde se lleva a cabo el Análisis Organizacional, presentan dimensiones de estudio cada día más profundas y complejas, y asumiendo que las organizaciones privadas, públicas y sociales, constituyen el espacio social más amplio del orbe, donde el hombres y mujeres modernas, transcurren la mayor parte de su vida, se puede reconocer la importancia de garantizar una mejor comprensión de las mismas. En ella diferentes categorías se entrelazan, desde el tipo de organización como: Instituciones de educación superior, organizaciones familiares y MIPYMES, organizaciones de la economía solidaria, hasta dimensiones profundas que determinan su comportamiento como la vida simbólica, el cooperativismo y naturaleza política, Conocimiento, aprendizaje e Innovación, ética, responsabilidad social, intervención, Cambio, políticas públicas, gobernanza, gestión y desempeño.

El presente libro, constituye un producto académico de uno de los foros más importantes de México y Latinoamérica en materia de Análisis Organizacional: el Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Este espacio cumplió diez años en 2013 mostrando resultados de una comunidad académica madura, que asume su reto histórico de comprender y explicar los fenómenos que estudia, explica y sobre todo vive en el ámbito organizacional, y al hacerlo muestra la complejidad y complicación del hombre y sus organizaciones.

# **LA VIDA SIMBÓLICA DE LAS ORGANIZACIONES**



# **LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD EN LA ORGANIZACIÓN DE TIPO FAMILIAR**

SALVADOR OCTAVIO AGUILAR MARTÍNEZ

## **Introducción:**

El presente documento sintetiza los principales puntos abordados en la tesis doctoral denominada “El papel del lenguaje en la construcción de la identidad en la organización de tipo familiar. Caso de estudio: Chocolatera Wolter”, presentada para la obtención del grado de Doctor en Estudios Organizacionales. El objetivo del estudio es distinguir el papel que juega el lenguaje en la construcción de la identidad en la organización a partir de una perspectiva simbólico-interpretativa.

## **Bases del estudio**

El estudio propuesto parte de la premisa de que la vida organizacional es una vida fundada en el lenguaje. No son separables ambos fenómenos: la organización no se entiende sin el lenguaje, y no es posible concebir el lenguaje sin los espacios que brinda la organización para su interacción social. El lenguaje y la organización están totalmente ligados y, a través del lenguaje, los individuos se transforman en miembros del entorno lingüístico de la organización.

Así, el análisis profundo de los procesos de interacción verbal en las organizaciones y de los recursos de lenguaje utilizados para llevarlos a cabo, permite comprender y facilitar los procesos de formación y mantenimiento de la identidad en las organizaciones

## La identidad en la organización

En la actualidad, la identidad es conceptualizada y comprendida como una entidad conformada por tres elementos, a saber el individuo, la organización y, la identificación del individuo con la organización, un esquema trinitario similar a la visión medieval del concepto, con la particularidad de que el plano espiritual es sustituido por uno de carácter definitivamente terrenal que, de manera integral, compila el concepto de la identidad a través de su historia.

De esta forma la identidad, como pocos conceptos sociales, compila el cúmulo de pensamiento histórico único en su tipo, que comprende al individuo, al grupo y a la organización (Ashford y Mael, 1989; Albert y Whetten, 1985 y Pratt, 1988, en Chreim, Samia, 2000, Puusa, Anu & Tolvanen, Ulla, 2006, y Witting, Marjon, 2006). (Fig. 1)

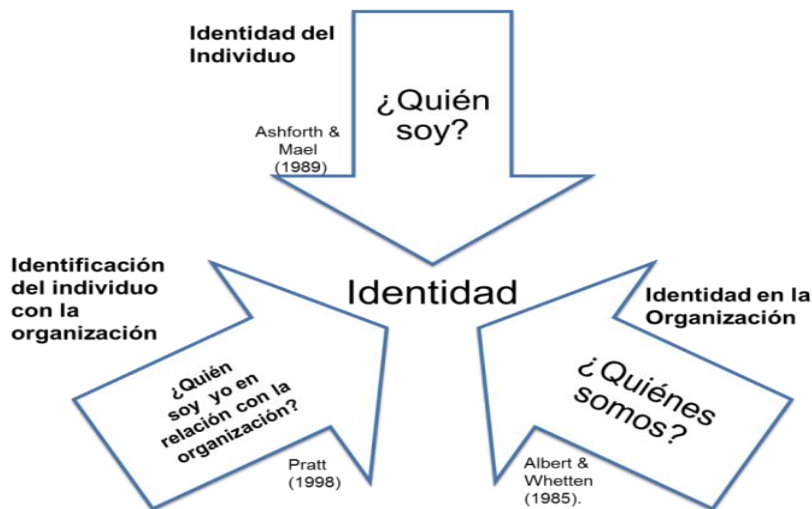


Fig.1. Elementos del concepto de identidad. Elaboración propia en base a (Ashford y Mael, 1989; Albert y Whetten, 1985 y Pratt, 1988, en Chreim, Samia, 2000, Puusa, Anu & Tolvanen, Ulla, 2006, y Witting, Marjon, 2006)

## **La construcción de la identidad**

Larraín y Hurtado (2003) afirman que la construcción de la identidad es un proceso al mismo tiempo cultural, material y social. Cultural, porque los individuos se definen a sí mismos en términos de ciertas categorías compartidas, cuyo significado está culturalmente definido, tales como religión, género, clase, profesión, etnia, sexualidad, nacionalidad, que contribuyen a especificar al sujeto y su sentido de identidad. Estas categorías las denominan identidades culturales o colectivas. Es material en cuanto los seres humanos proyectan simbólicamente su sí mismos, sus propias cualidades en cosas materiales, partiendo por su propio cuerpo; se ven a sí mismos en ellas y las ven de acuerdo a su propia imagen. Es también un proceso social, porque la identidad implica una referencia a los “otros” en dos sentidos. Primero, los otros son aquellos cuyas opiniones acerca de nosotros internalizamos, cuyas expectativas se transforman en nuestras propias autoexpectativas. Pero también son aquellos con respecto a los cuales queremos diferenciarnos. Podríamos entonces hablar de tres elementos componentes de toda identidad: categorías colectivas, posesiones y los “otros”.

## **El papel del lenguaje en la construcción de la identidad en la organización**

Esta dinámica identitaria, presente en toda organización, es mediada por el lenguaje y es a través de intercambios lingüísticos que pueden ser bien identificados, que la identidad se hace presente, se manifiesta y es socializada por los miembros de la organización. La organización logra su efectividad en razón de los recursos lingüísticos que emplea, así como de los medios que utiliza en su interacción organizacional, proceso que permite la conformación de la propia identidad grupal, organizacional.

## LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

El lenguaje así entendido, es fundamental en la formación de la identidad en la organización como “fenómeno que surge de la dialéctica entre el individuo y la sociedad” (Bergen y Luckman, 1996, p.122). Recordemos que la organización es un espacio social donde el individuo “juega un papel central ya que a través de su interacción, desde dentro y fuera de la organización, construye su identidad” (Sainsaulieu, 1988, p.56).

Esta concepción del lenguaje como instrumento generador de realidades es clave para entender la manera de comprender a la organización, ya que ésta, como cualquier otro fenómeno social, solo tiene posibilidad de existir porque ocupa un lugar en el lenguaje. Así, el estudio realizado, parte del entendimiento del lenguaje no como herramienta descriptiva, sino como práctica articuladora de los fenómenos de las organizaciones, enfocando nuestra atención en la identidad organizacional, y es en el análisis profundo de los procesos de interacción verbal en las organizaciones y de los recursos de lenguaje utilizados para llevarlos a cabo, permite comprender y facilitar los procesos de formación y mantenimiento de la identidad en las organizaciones.

Ahora bien, en pro de la mejor comprensión y entendimiento del presente esfuerzo investigador, se plantea el siguiente esquema para delimitar los alcances de la investigación que nos ocupa (Fig.2), a saber:





Fig. 2. Esquema de la investigación. Elaboración propia

### Materiales y Métodos:

Una vez establecido el esquema general de la investigación, se presenta el esquema general del diseño de la investigación planteada, lo que permitió establecer los parámetros, recursos, tiempo y productos esperados en cada una de las etapas del proceso en sí. (Fig. 3)

## LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

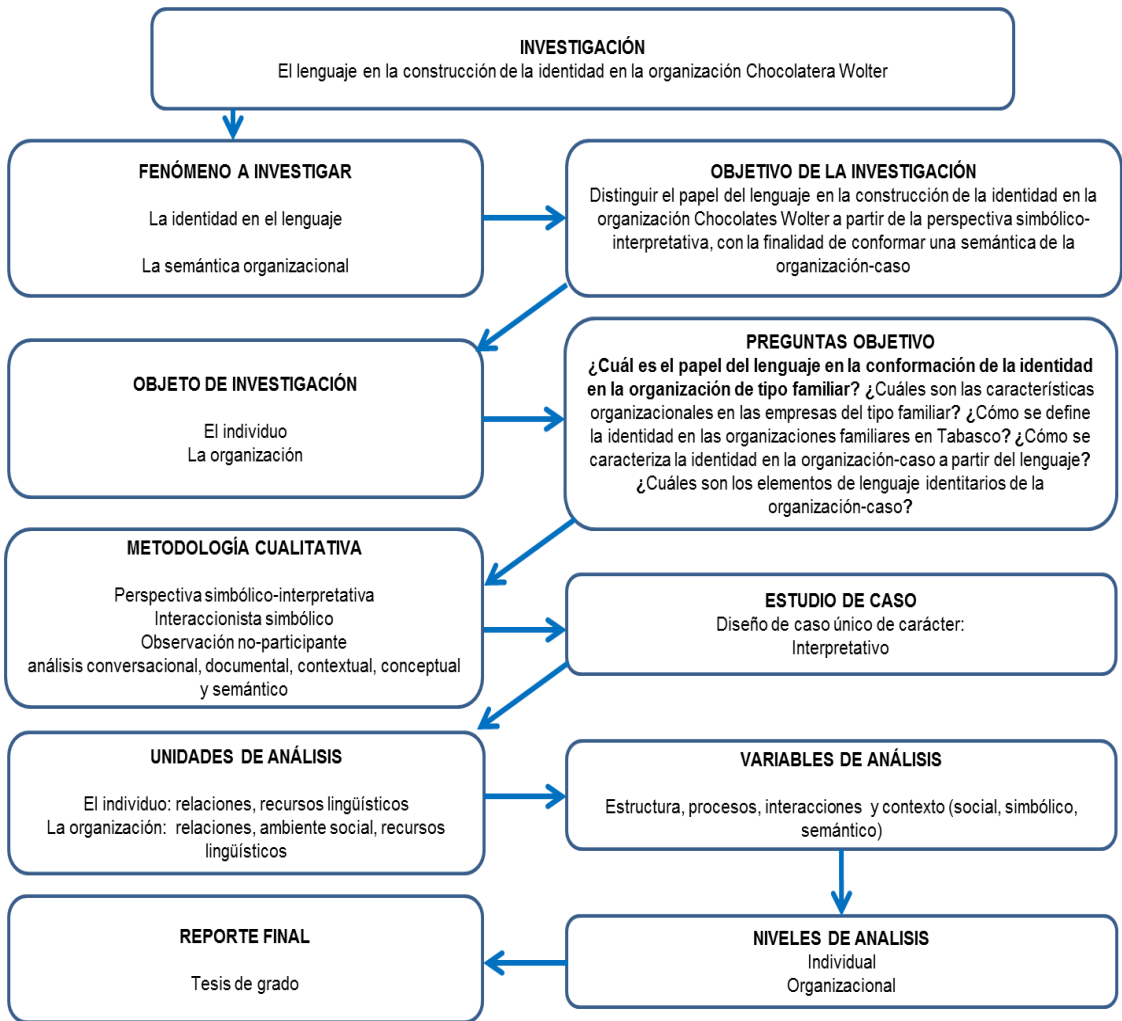


Fig. 3. Diseño de la investigación. Elaboración propia

En este trabajo, las herramientas metodológicas utilizadas para el abordaje de la organización que es objeto de interés para la investigación parten desde el paradigma cualitativo y, haciendo uso del estudio de caso, se ha recurrido a las entrevistas y a la observación no participante como las herramientas de recabado de la información pertinente a la investigación; así mismo, para el análisis de dicha

información, fue necesario aplicar una herramienta de investigación que permitiera la comprensión de la realidad organizacional expresada en el lenguaje, dicha herramienta de investigación es el análisis de contenido, debido a que es un instrumento de análisis de fenómenos sociales que tienen lugar en el lenguaje, ya sea de manera oral, escrita o visual, y centra su atención en la interpretación del texto desde un enfoque cualitativo (Cáceres, 2003). En virtud de que el esfuerzo investigador tuvo como centro de atención a una empresa de tipo familiar y con miras a generar un análisis puntual y profundo de los elementos que conforman la identidad en la organización y el sentido de identificación de sus miembros, fue propuesto el siguiente modelo de análisis generado a partir del esquema mismo de la investigación presentado líneas atrás. (Fig. 4)



Fig. 4. Modelo lingüístico de la empresa familiar. Elaboración propia

## LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

El modelo propuesto y que da pauta a la investigación, considera que la organización de tipo familiar se encuentra contenida en el lenguaje y que son los miembros de la misma, la familia y los individuos, quienes generan, portan, se apropian y manifiestan la identidad en la organización, a partir de sus recursos lingüísticos, mismos que pueden ser articulados en un entorno lingüístico delimitado e identificable, al que se denomina entorno semántico.

### **Descripción del estudio de caso**

La Chocolatera Wolter es una empresa tabasqueña dedicada al cultivo y procesamiento del cacao para producir chocolates. Se encuentra enclavada en los terrenos de la Hacienda La Luz, en Comalcalco, Tabasco, compartiendo de manera sinérgica, no solo el espacio, sino la historia y la tradición chocolatera. A su vez, la fábrica de Chocolates Wolter alberga el único museo dedicado al cacao y al chocolate en el estado, el Museo del Cacao y el Chocolate Otto Wolter Hayer, nombre que ostenta en honor al fundador de la fábrica (Fig. 5). Así, en este particular contexto organizacional se llevan a cabo las actividades organizadas en torno al cacao, desde el ámbito artesanal, turístico y, por supuesto, el industrial. Esta dinámica surge, desde luego, de la proximidad del cacao y el apego del fundador a la tierra que lo acogió, y se materializó con la fundación de la fábrica de Chocolates Wolter, en 1958.



Fig. 5. Esquema de la organización-caso. Elaboración propia

Toda vez que el tema toral de la presente investigación es la analizar el papel del lenguaje en la construcción de la identidad en la organización de tipo familiar, la estrategia primordial para el logro de los objetivos de este trabajo, consistió en escuchar a la organización, dejar que hablara de sí misma a través sus miembros, quienes, siguiendo el hilo conductor que el investigador propone, fueron los encargados de prestar su voz y sus palabras a su organización; la finalidad de esta estrategia consistió en ubicar, delimitar y analizar aquellos recursos lingüísticos con que cuentan los miembros de la organización y que servirán para establecer los límites lingüísticos de la misma, así como su entorno semántico.

### **Resultados y Discusión:**

Una vez materializadas las entrevistas en versiones estenográficas, se procedió a su análisis y, contando con el marco teórico y conceptual pertinentes al estudio, se recurrió a la técnica del escaneo o scanning (Peredo, 2001, 2003) para ubicar y separar del conjunto, aquellos elementos (frases o palabras, conformadas en ítems) que cumplen con los lineamientos establecidos, esto es, portar significado dentro de los parámetros estudiados.

En primer lugar, se destaca el papel del lenguaje como elemento integrador de la organización y sus miembros; la organización Chocolatera Wolter habla a través de sus miembros y centra una parte importante de su dinámica organizacional en la configuración del lenguaje como vehículo de transmisión de los elementos que contienen a y son contenidos por la organización. Estos elementos son transmitidos de manera oral y son el resultado de intercambios verbales entre los miembros de la organización, en la Chocolatera Wolter, no obstante estar circunscrita administrativamente a un organigrama, en su dinámica cotidiana se distinguen cuatro tipos de miembros que la integran: los dueños, que a la par son directivos (en una especie de cruzamiento gerencial, donde la dueña de la chocolatera dirige la parte turística de la empresa, teniendo como figura representativa la tienda y el recorrido Chocotour, mientras que el esposo, dueño de la tienda, dirige la fábrica de chocolates), el supervisor, que media administrativamente entre dueños y empleados, las empleadas de la tienda Chocotour y, los empleados de la fábrica de chocolates, la comunicación a través del lenguaje fluye en todas direcciones, de manera descendente, ascendente, lateral y transversal. La organización no presenta problemas en la oralidad de su flujo comunicativo y, a pesar de contar con pocos registros organizacionales escritos, lo que la organización es y significa para sus

miembros está consolidado y es transmitido de manera consistente entre sus miembros y hacia los públicos externos.

En el lenguaje de la organización confluyen tres elementos lingüísticos definidos (Fig. 6): el lenguaje propiamente coloquial, de uso común a los hablantes del idioma español; también, en la organización hay un lugar propio para el lenguaje especializado, los tecnicismos inherentes a una actividad determinada; y coronando esta trilogía, en el lenguaje de la organización confluyen términos de cuña propia, forjados en la cotidianidad de la dinámica organizacional y socializados de manera estratégica con el entorno organizacional. Con estos tres elementos se estructura el lenguaje de la organización y se construye su identidad en base a significados compartidos por todos los miembros de la misma.

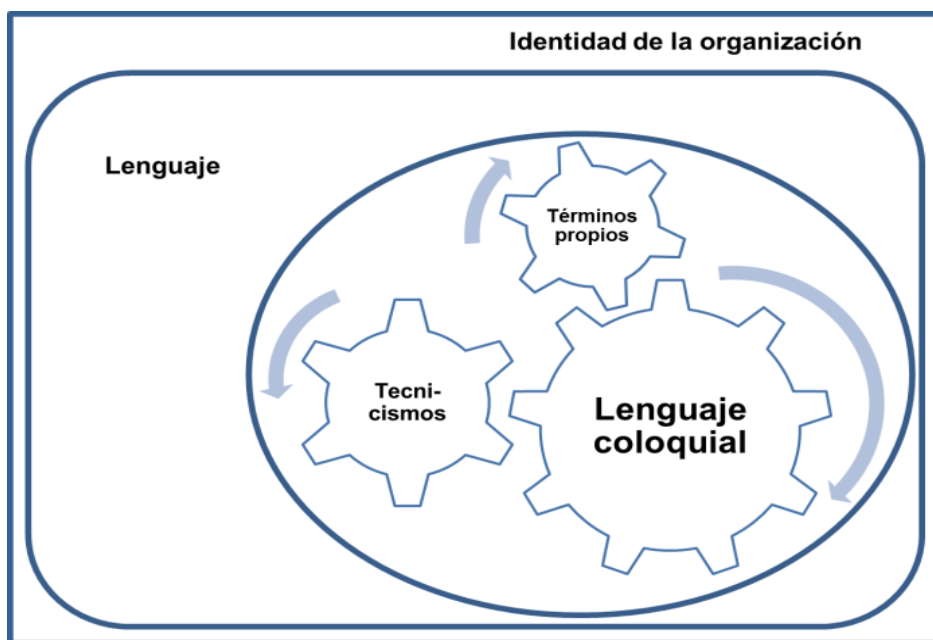


Fig. 6 Conformación de los recursos lingüísticos de la organización. Elaboración propia.

## LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

En la organización estudiada, la Chocolatera Wolter, se encontró, como resultado de la investigación, que estos tres elementos de identidad están presentes en el individuo y, por ende, en la organización. Cabe señalar que estos elementos se ven influenciados por algunas variables a considerar, misma que fueron localizadas a través de la observación participante que el investigador realizó *in situ*; estas variables son: a) el nivel de estudios de los individuos; b) la antigüedad en la organización; c) la jerarquía organizacional; d) los lazos familiares en el grupo y, por supuesto; e) los recursos lingüísticos de que dispone cada individuo. (Fig. 7) todas estas variables se encuentran presentes en el lenguaje de los miembros de la organización, en mayor o menor medida.



Fig. 7. Variables ubicadas en la observación participante. Elaboración propia.



También, mediante la observación de campo en la investigación, se logró identificar cuatro grupos de miembros de la organización: los empleados de la fábrica de chocolates, las empleadas de la tienda Chocotour, el supervisor de la Chocolatera Wolter y, los dueños/directivos de la empresa. Estos grupos se definieron por características de proximidad y relaciones dentro de las instalaciones de la empresa y de las funciones que realizan en la misma. En el estudio de campo y a través de la observación participante, se encontró que los dueños son dos personas, las empleadas de la tienda también son dos personas y la supervisión de la empresa recae en una sola persona, mientras que los empleados de la fábrica de chocolates son nueve individuos, sobre los que recae la responsabilidad de la producción de la empresa (Fig. 8). Estos cuatro grupos definidos establecen los lazos de relación que permiten a la organización sus accionar cotidiano.

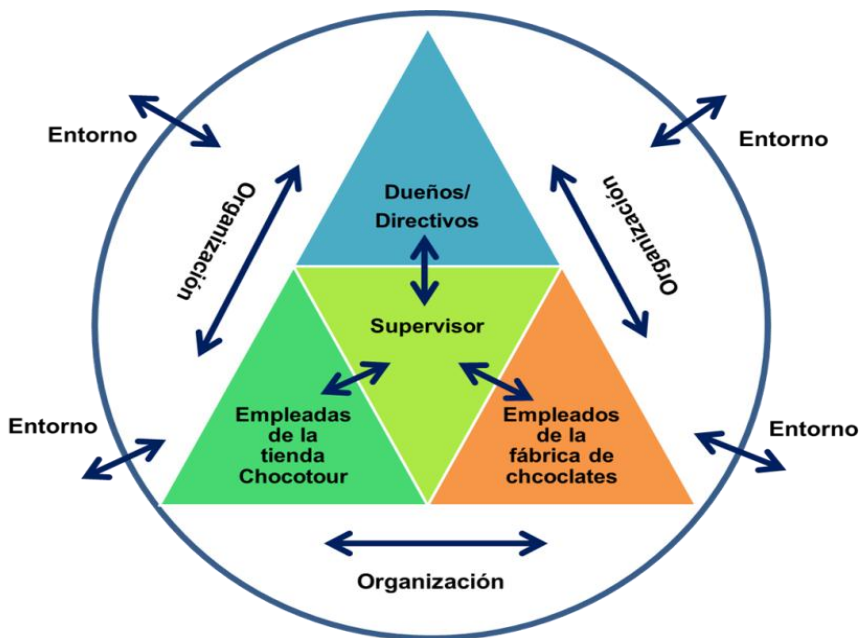


Fig.8. Grupos en la organización. Elaboración propia.

## LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

Ahora bien, en mayor o menor medida y de acuerdo a las observaciones llevadas a cabo *in situ*, se reporta que la presencia de la identidad y la identificación de los miembros y de la organización está manifiesta en el lenguaje y, como resultado del análisis de contenido presentado, las inferencias llevan a la presente investigación a concluir que los elementos buscados, la identidad y, por extensión, la identificación, se encuentran, así mismo, manifiestos en el lenguaje. Esto concuerda con lo que se plantea como principal materia de trabajo del análisis de contenido, ubicar en el lenguaje, aquello que es manifiesto (lo que se dice) y el contenido latente (el significado de lo que se dice) y que se encuentra oculto, para efectuar “inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto” (Krippendorff, 1990 en Berzal, 2009, p.3)

A partir los grupos (Fig. 9) y de las variables (Fig. 10) descritos para la investigación, se presentan dos esquemas de resultados donde se ubican, por aproximación concéntrica, los niveles de identidad e identificación de los miembros de la organización estudiada. Ambos esquemas han sido realizados en un esfuerzo de cruzamiento de datos que permitieran la validación de los resultados.

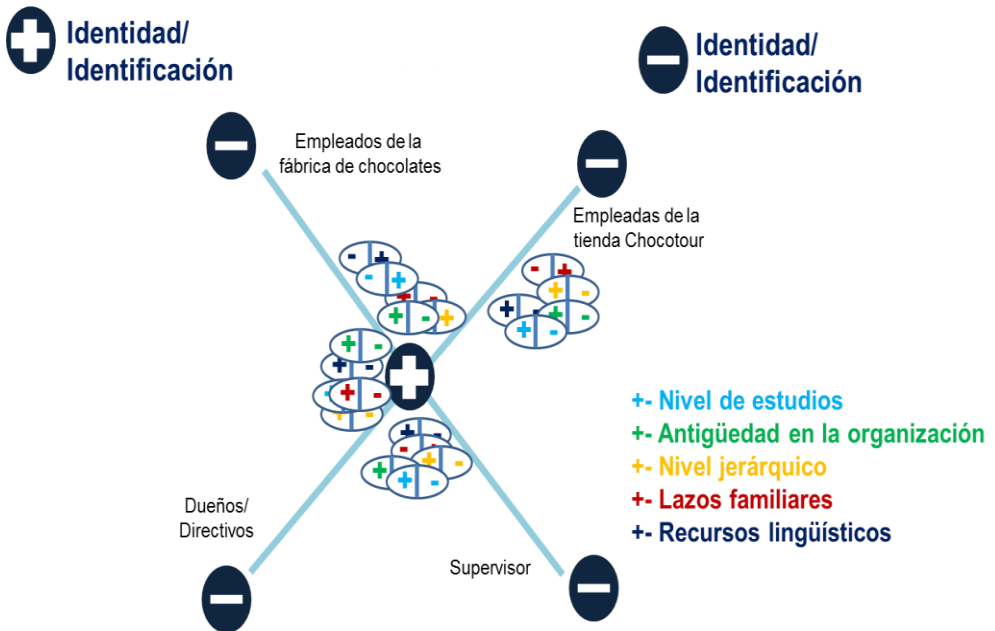


Fig. 9. La identidad e identificación en los miembros de la Choclatera Wolter. Elaboración propia.

## LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

Este esquema permite al investigador realizar las siguientes inferencias:

- a) Mientras menor sea el nivel de estudios del individuo, mayor es su identificación con la organización y su conciencia de identidad individual, siempre en función de su labor
- b) Mientras mayor sea la antigüedad de los miembros en la organización, mayor es el grado de identidad e identificación del individuo.
- c) Mientras que el lugar que ocupan los miembros de la organización en la jerarquía de la empresa es menor, el grado de identidad e identificación se manifiesta, en el lenguaje, de manera más consistente.
- d) Mientras los lazos familiares que unen a los miembros de la organización son mayores, el grado de identidad e identificación tiende a presentarse más firmemente en el lenguaje.
- e) Mientras que los recursos lingüísticos de los miembros de la organización son más amplios, su noción y sentido de identidad e identificación es más consistente y se manifiesta de forma más clara.

Ahora se abordarán los resultados de la observación participante que el investigador realizó en la empresa Chocolatera Wolter, desde la perspectiva de cada grupo identificado en la organización con respecto a las variables mencionadas:

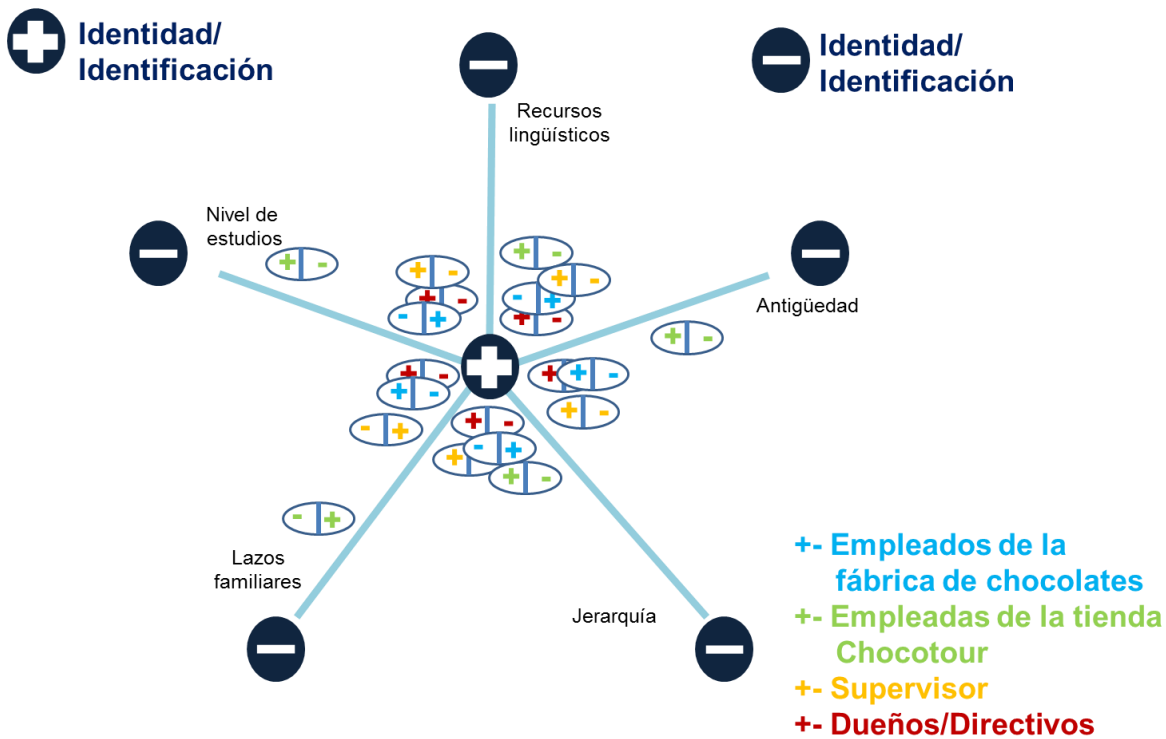


Fig. 10. La identidad e identificación en los miembros de la Choclatera Wolter.  
Elaboración propia

## LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

Del esquema anterior, se desprende datos interesantes para el análisis:

1. La identidad de los individuos de la organización y su sentido de identificación con la organización es mayor en los dueños/directivos y va disminuyendo su intensidad conforme desciende el nivel de jerarquía, pasando de los directivos al supervisor y después a los empleados generales.

2. De éstos últimos, la identidad y la identificación se encuentran ampliamente diferenciadas y delimitadas no solo en el ámbito lingüístico, sino además, en la distancia funcional y física que existe entre los obreros de la fábrica de chocolates, en quienes los elementos identitarios se manifiestan con un mayor grado de intensidad en relación a las empleadas de la tienda de chocolates, mismas que, en el conjunto de elementos analizados, manifiestan una menor intensidad en lo que respecta a su sentido de identificación con la organización.

3. No obstante lo anterior, ésta situación no representa un caldo de cultivo para el conflicto y el lenguaje es utilizado como dispositivo autorregulador de la identidad, donde se reconoce lo que se es como individuo y se acepta y articula lo que se debe ser como miembro de la organización.

### **Conclusión**

Al entrar en contacto con la organización, debido a la naturaleza de la misma, el visitante se ve envuelto en un mundo descriptivo perteneciente a la organización y que le es transmitido a través del lenguaje: la visita guiada por las instalaciones físicas de la organización, integra, a su vez, un recorrido por las instalaciones subjetivas de la misma, donde el visitante tiene acceso a la historia de la organización y a los significados que para ella y para sus miembros tienen el cacao, el chocolate, y el fundador Otto Wolter Hayer, entre otros elementos.

El recorrido físico y verbal da inicio con una contextualización de la importancia que tiene el entorno físico para la producción del cacao y el chocolate; esta contextualización incluye elementos como el tipo de clima y suelo que se necesita para el cultivo, los tipos de cacao, la flora y fauna que convive con el cultivo y lo hace posible, las herramientas requeridas para el proceso, así como el proceso mismo y, a la par que se describen, éstos elementos son mostrados al visitante, lo que permite una mejor significación, en términos saussureanos, de lo adquirido a través del lenguaje.

En la organización, los miembros hablan y en su hablar, ponen de manifiesto elementos lingüísticos que se convierten en distintivos de la misma; estos elementos se encuentran integrados en la historia de la empresa, en los productos que le dan origen y la distinguen, en los procesos mismos de producción, en los elementos relacionales entre sus miembros, en los valores que aportan en su labor y que comparten con la organización, entre otros..

Una vez analizado el lenguaje de la organización, lo que resulta significativo y que aporta sentido al planteamiento inicial de la presente investigación, es la ubicación y consolidación, a lo largo del proceso analítico, de los elementos que, manifiestos en el lenguaje, dan forma y configuran la identidad de la organización (Fig. 11).

Dichos elementos fueron integrados al análisis a partir de la conformación de las dimensiones del estudio propuestas en la estrategia metodológica de este esfuerzo investigador y tomaron forma durante el proceso de codificación de los contenidos significativos recuperados de los documentos que fueron recabados en el transcurso de la investigación de campo. Una vez recorrido este trayecto, es destacable el papel principal que jugó la fundamentación teórica para lograr el esclarecimiento en la delimitación, consolidación y análisis de los elementos abordados y que han resultado como los representativos de la organización en el lenguaje. De esta

## LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

manera, se tiene que, en el lenguaje, alrededor de las dimensiones del estudio, resultantes en categorías para el análisis de contenido, convergen los elementos que construyen lingüísticamente a la organización y sobre los cuales está fincada la identidad de la misma. En el esquema propuesto se presentan dichos elementos y se ubican por su grado de aproximación a las categorías abordadas, encontrando que algunos de estos elementos comparten espacios de proximidad con una o más dimensiones.

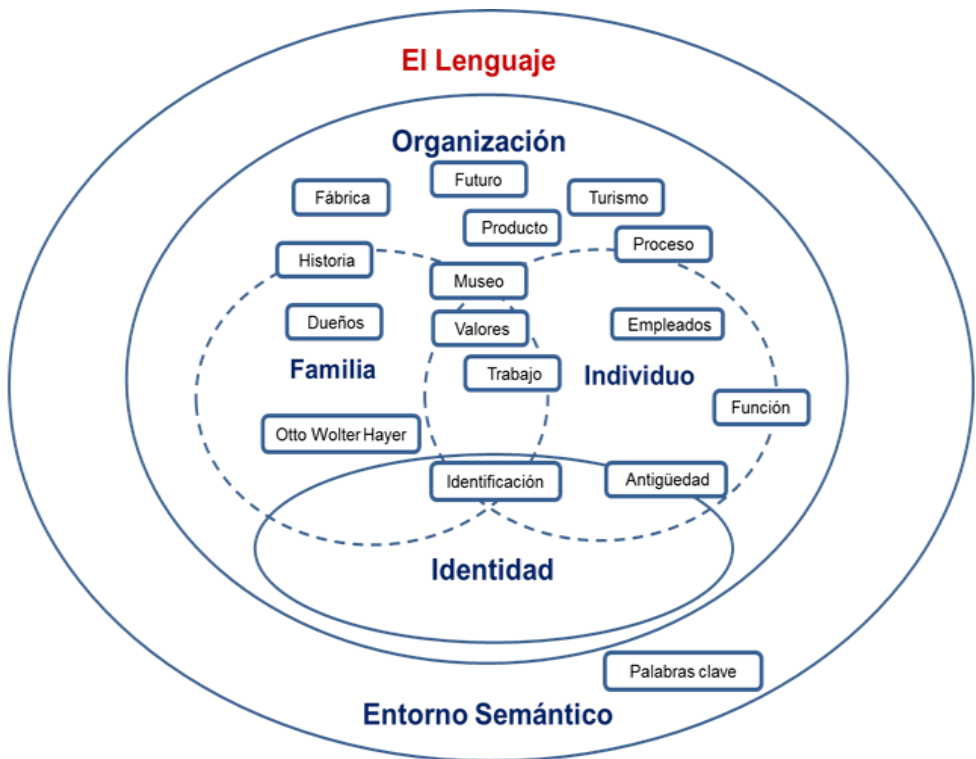


Fig. 11. Elementos distintivos de la organización en el lenguaje. Elaboración propia

La identidad de la organización en el lenguaje es un constructo relacional de elementos lingüísticos que son aportados y socializados por todos los miembros de la organización y manifiestos en su cotidianidad, así como en sus relaciones con el



entorno, en un esquema de situación-contexto (Girin, 2000 *en* Bayart; Borzeix, et Dumez). Todo esto, le permite a la organización contar con una identidad definida, que a la par que la integra al conjunto de organizaciones de tipo familiar, la distingue de ellas.

También expresada en el lenguaje, la identidad en la organización se construye a partir de los miembros que la integran, quienes atrapan para sí aquellos elementos que les permiten poner de manifiesto su propia identidad y a través de los que establecen puntos de identificación con la organización misma. Estos elementos son el cacao y el chocolate como razón de ser de la organización y sus miembros, pero que para lograr el constructo de identidad, se complementan con la historia de la organización y de la familia que la encabeza, con los procesos de producción de la empresa y sus productos, así como su actividad turística, entre otros. A la par, los miembros de la organización aportan elementos propios al quehacer de la organización, lo que contribuye a la conformación de la identidad en la misma. Estos elementos tienen que ver con la experiencia de los individuos, con las funciones que realizan en la empresa, así como con la antigüedad laboral y la forma como se integraron al equipo de trabajo.

Un elemento fundamental para esta organización es la familia y la forma en que sus miembros se organizan para dirigir la empresa. En la familia radica la mitad de la dinámica organizacional. En la organización estudiada, la familia aporta el nombre, la forma de producción, la historia y la visión organizacional.

También, en la identidad de la organización confluyen los tres espacios temporales, diferenciados pero complementarios entre sí: el pasado abraza la historia de la empresa y la familia y aporta la tradición que se materializa en productos y procesos de producción, así como en el museo de sitio; corresponde al presente abrigar la dinámica de la organización, así como la opinión que los miembros tienen sobre

## LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

ella; y en el futuro se alberga la visión de la organización y sus miembros, entretejida de proyectos y esperanzas.

### **Bibliografía:**

Berger, P. y Luckmann, T. (2003). *La Construcción Social de la Realidad*.

Amorrortu. Buenos Aires

Berzal, Mercedes (2009) Del análisis de contenidos al análisis del discurso. Quince años de estudios acerca de los materiales curriculares En la enseñanza de las ciencias biológicas. Tercer Encuentro de Investigadores en Didáctica de la Biología.

Universidad Nacional de San Martín. Provincia de Buenos Aires

Cáceres, Pablo (2003). Análisis Cualitativo De Contenido: Una Alternativa Metodológica Alcanzable. *Psicoperspectivas, revista de la escuela de psicología facultad de filosofía y educación pontificia universidad católica de valparaíso vol. II / 2003*, pp. 53 – 82

Chreim, Samia (2000) *The Evolution of Organizational Identity: A Discursive Study*. École des Hautes Études Commerciales, France. Pp. 5-10; 27

Girin, Jacques (2000). *La question du langage dans les organisations*, en Bayart, Denis; Borzeix, Anni et Dumez, Hervé. *Langage et organisations. Sur les traces de Jaques Girin*. Les Éditions de L'Écoles Polytechnique. París, 2000.

Larraín, Jorge y Hurtado, Alberto (2003) El Concepto De Identidad. *Revista FAMECOS. Porto Alegre. N° 21. Agosto 2003, cuatrimestral. Chile*

- Peredo M., María Alicia (2001) Las Habilidades De Lectura Y La Escolaridad. Revista Perfiles educativos, año/vol. XXIII, número 094. Universidad Nacional Autónoma de México. México, D.F. pp. 57-69
- Puusa, Anu y Tolvanen, Ulla (2006) Organizational Identity and Trust. EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies Vol. 11, No. 2 (2006)
- Sainsaulieu, Renaud (1988). *“L’identité au travail. Les effets culturels de l’organisation”*. Presses de la FNSP, Paris.
- Witting, Marjon (2006) *Relations between organizational identity, identification and organizational objectives: An empirical study in municipalities*. Universiteit Twente, Enschede. Pp. 4-8



# **INTERSECCIÓN DE SISTEMAS DE SENTIDO.**

## **ESTUDIO DE CASO: GENERAL MOTORS COMPLEJO SILAO**

FLOR ANAIS DOMÍNGUEZ MEDINA  
MARÍA FERNANDA ZÚÑIGA ROCA

### **Introducción**

En el presente escrito retomaremos el modelo semiótico de Lotman para explicar el vínculo creado entre dos sistemas sociales. Dicho modelo es importante en el entendimiento de la cultura y la organización, a través de procesos de intersección de sentido entre sistemas. La finalidad es describir y entender la relación entre General Motors y Silao, que encuentra su problemática en la entropía existente entre los dos sistemas semióticos, dada su deficiente comunicación<sup>1</sup>.

### **Sistemas de sentido: Yuri Lotman**

Las organizaciones, entendidas como sistemas de sentido, se configuran y reconfiguran constantemente mediante las relaciones comunicativas que se desarrollan en su interior -entre sus integrantes- y al exterior -con el contexto-. Por su parte la comunidad, al ser considerada como aquello en común, está siempre abierta a ser re-definida. Ser en común es aquello que se comparte pero también aquello que se divide y se piensa como propio. En este sentido, resulta difícil delimitar y definir en función de un solo elemento; de hecho supera cualquier representación. De acuerdo con Rosean (2005), la comunidad es una constante reconfiguración de sentidos.

---

<sup>1</sup> De acuerdo con lo detectado en un estudio etnográfico realizado en el año 2006.

## INTERSECCIÓN DE SISTEMAS DE SENTIDO

Lotman (1996) aborda los procesos comunicativos que se establecen entre diversos sistemas semióticos insertos en un universo de sentido al que denomina Semiósfera:

[...] No existen por sí solos en forma aislada sistemas precisos y funcionalmente unívocos que funcionan realmente. La separación de éstos está condicionada únicamente por una necesidad heurística. Tomado por separado, ninguno de ellos tiene, en realidad, capacidad de trabajar. Sólo funcionan estando sumergidos en un continuum semiótico<sup>2</sup>, completamente ocupado por formaciones semióticas de diversos tipos y que se hallan en diversos niveles de organización. A ese continuum, por analogía con el concepto de biosfera [...] lo llamamos semiósfera [...] Estamos **tratando con una determinada** esfera que posee los rasgos distintivos que se atribuyen a un espacio cerrado en sí mismo. Sólo dentro de tal espacio resultan posibles la realización de los procesos comunicativos y la producción de nueva información (p.p. 22,23).

Lotman menciona también que los sistemas habrán de interactuar y, en determinado momento, adecuarse a un extrasistema, al mundo que se extiende más allá de sus límites para lograr configurarse.

Pero debemos acotar que cada una de las esferas de sentido puede ser concebida en determinado momento como un sistema, al ser analizado de acuerdo con los subsistemas que en su interior alberga; aunque cabe señalar que no todas las esferas tienen esa factibilidad, porque dependerá de dónde se sitúe el observador y de la competencia que éste tenga para delimitar o generar fronteras entre un sistema y otro o entre un continente y un contenido. Lo anterior lo expresa Lotman (1996) de la siguiente manera:

[...] La semiósfera es el espacio semiótico fuera del cual es imposible la existencia misma de la semiosis. Así como pegando distintos bistecs no obtendremos un ternero, pero cortando un ternero podemos obtener bistecs, sumando los actos semióticos particulares, no obtendremos un universo semiótico. Por el contrario, sólo la existencia de tal universo —de la semiósfera— hace realidad el acto sígnico particular. (p. 24)

---

<sup>2</sup> El Continuum semiótico es aquello que está por encima de las culturas particulares, la intersubjetividad (la historia común, la afectividad, las tradiciones).

Es así como, desde esta perspectiva, la organización sólo por semiosis puede vincularse al entorno. Entenderemos por semiosis al proceso de hacer significativo algo, es decir, hacerlo válido e importante para ser incorporado.

Para lograr un mejor entendimiento de cada uno de los sistemas a los que haremos referencia, resulta primordial descomponerlos en sus partes para analizarlos y, a partir de eso, entender las relaciones entre ambos sistemas semióticos<sup>3</sup>.

En primer lugar estaremos hablando que una de las características de los sistemas semióticos y de la semiósfera misma es su carácter delimitado, es decir, la frontera que se forma entre el sistema y el universo extrasemiótico que la circunda. Lotman (1996) lo conceptualiza de la siguiente manera:

La frontera del espacio semiótico no es un concepto artificial, sino una importantísima posición funcional y estructural que determina la esencia del mecanismo semiótico de la misma. La frontera es un mecanismo bilingüe que traduce los mensajes externos al lenguaje interno de la semiósfera y a la inversa. (p. 25)

En otras palabras, al interior de cada sistema semiótico se gestan lenguajes, códigos y redes comunicativas entendidas y compartidas por aquellos que son parte del sistema, pero muchas veces desconocidas por los agentes que se encuentran fuera del sistema dado; es así como se crea una frontera entre el sistema y el espacio más allá de sus límites de entendimiento e interpretación<sup>4</sup>. Dicha frontera limita la penetración de los signos externos, de hecho sólo habrá de penetrar al sistema aquello que sea significativo y susceptible de ser adaptado a las condiciones lingüístico-culturales del interior, es decir, la frontera fungirá como un sistema de permeabilidad, filtrando sólo aquello que sea productivamente utilizable. Es en este

---

<sup>3</sup> Los sistemas que aquí abordamos, están conformados por determinados signos que refieren a rasgos culturales significativos para su interior y, en algunos casos, compartidos con otros sistemas.

<sup>4</sup> Cabe señalar que al interior del mismo sistema también se pueden reconocer fronteras de los subsistemas que lo conforman y son estas traducciones de información que se dan al interior del sistema las que permiten la generación de sentido y refrescan la información.

## INTERSECCIÓN DE SISTEMAS DE SENTIDO

nivel cuando se puede percibir más claramente la otredad, aquello que no le pertenece al sistema y que se presenta como un no-lenguaje o no-texto<sup>5</sup> hasta el momento en el que alguien lo pueda traducir. De este último punto se desprende la segunda característica importante: los traductores.

La función de los traductores es la de hacer de los no-mensajes filtrados del exterior, mensajes para el sistema; es decir “la semiotización de lo que entra de afuera y su conversión en información” (Lotman,1996, p.26). Hacer de aquello ajeno, que resulta significativo, algo propio. Pero como sucede en las traducciones entre dos idiomas, los traductores deben adecuar los códigos a elementos compartidos para hacer entendibles los textos y poder manipularlos, pues de no hacerlo es probable que los textos recibidos del exterior no sean debidamente decodificados, en otras palabras, el objetivo de comunicación no se cumple y por lo tanto la organización no puede intervenir en el contexto y viceversa.

También es importante que los traductores sean generadores de textos únicos para todo el sistema, ya que éste al estar integrado por diversos agentes generadores y apropiadores de sentido, no puede correr el riesgo de que los textos que para ellos emite, se presten a diversas interpretaciones, debido a que se ocasionaría un caos de sentido y una imposibilidad de comunicación; por ello, como lo sugiere Humberto Eco, el mensaje emitido debe permanecer entre los límites de la interpretación y será competencia del traductor generar justamente estos límites; es decir, a la diversidad significativa deberá corresponder una limitación de significado.

---

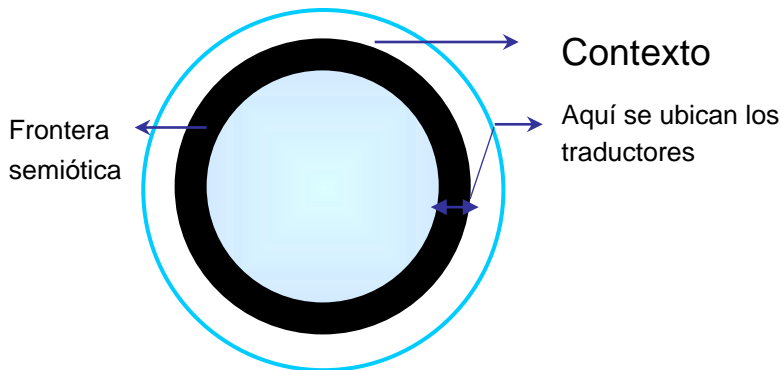
<sup>5</sup> Todos aquellos elementos potencialmente semiotizables, como por ejemplo, el significado de calidad o productividad



Pero el problema de las traducciones es que en primer lugar necesitan de otra lengua desconocida por el sistema para que pueda haber una traducción, y en segundo lugar que sólo sean factibles de traducir los códigos lingüísticos y no los rasgos culturales que les dan razón de ser, por lo que el entendimiento del mensaje puede ser parcial. Sin embargo, justamente en estos inconvenientes es donde el sistema encuentra su mayor oportunidad, ya que todo aquello desconocido del otro representa su posibilidad de información y comunicación, es decir, elementos potenciales para lograr la semiosis.

Esquematisando, el sistema semiótico quedaría así:

Esquema 1



## INTERSECCIÓN DE SISTEMAS DE SENTIDO

En el caso concreto de nuestra investigación, los componentes de los sistemas culturales analizados son:

Frontera		Traductores
Sistema A General Motors	Sistema B Silao, Guanajuato	Sistema A y Sistema B
<p>Son los límites de sentido que diferencian al sistema cultural General Motors del resto de los sistemas. Hasta esta línea tienen valor los preceptos, reglas, cultura laboral, jerarquías, formas de organización, redes de comunicación, valores, misión, visión y objetivos compartidos y reconocidos exclusivamente por los miembros del sistema.</p>	<p>En este sistema se reconocen los límites en el cotidiano, en la manera de hacer las cosas, en las redes comunicativas de la comunidad, en los rituales, en la historia misma de Silao (económica, social, cultural, educativa, etc.)</p>	<p>Para ambos casos los traductores son los empleados de la planta GM Silao que son miembros, a su vez, de la comunidad de Silao, ya sean originarios o habitantes de la misma, ya que es mediante ellos que se hacen comunes los textos generados por ambos sistemas. Asimismo, en determinado momento fungen como traductores los departamentos de Comunicación y Recursos Humanos de la trasnacional, que son los que están en constante intercambio de información con la comunidad, y áreas del Ayuntamiento de Silao, como Educación y Fomento Económico, quienes mantienen relación con la empresa.</p>

Hasta este momento sólo hemos analizado a los sistemas como entes aislados, aunque como ya lo hemos mencionado, los sistemas jamás se encuentran solos en el universo semiótico, sino que se comunican con otros sistemas que también son parte de la semiósfera, y esta comunicación se da mediante la intersección (o intersecciones) entre los sistemas, cuando los traductores adaptan e introducen los mensajes emitidos por el otro sistema al propio.

La intersección entre dos o más sistemas dependerá de las traducciones del lenguaje del otro y de su puesta en común. Pero puede pensarse, en un primer momento, que a mayor espacio común se tendrá mayor comunicación; sin embargo, la igualdad entre sistemas lo único que provoca es un desinterés por comunicar y, por ende, falta de comunicación (¿qué te puedo comunicar que no sepas ya?), y de igual forma sucede en el caso de no intersección de los sistemas, pues su mutuo desconocimiento y falta de puesta en común provoca que se ignore la existencia del otro. Por tanto, para analizar la comunicación entre nuestro sistema A y nuestro sistema B, partiremos de su no identidad pero también de sus coincidencias que permiten la intersección entre ambos sistemas culturales.

El espacio de intersección de A y B se vuelve el espacio natural para la comunicación, mientras que las partes no en intersección parecerían excluidas del diálogo [pero] el valor del diálogo resulta unido no a la parte que se interseca, sino a la transmisión de información entre las partes que no se intersectan. (Lotman, 1999, p. 17)

En este espacio común formado entre los dos sistemas se generan fuerzas que hacen que se amplíe o se reduzca la intersección, situaciones que suscitan una mayor comprensión de los textos del otro y circunstancias o acciones que expanden aún más sus diferencias. Pero es justamente esta tensión en la intersección de los sistemas la que se vuelve fuente de dinámica para los mismos.

## INTERSECCIÓN DE SISTEMAS DE SENTIDO

Ahora bien, debemos señalar que las intersecciones son originadas por momentos explosivos seguidos de procesos graduales de asimilación de las lenguas<sup>6</sup>, donde los traductores cobran gran importancia.

Tanto los procesos explosivos como los graduales asumen importantes funciones en una estructura en funcionamiento sincrónico: unos aseguran la innovación, otros, la continuidad [...] la agresividad de una de ellas no sofoca sino que estimula el desarrollo de la tendencia opuesta. (Lotman, 1999, p. 27)

En el caso de nuestra investigación, el momento explosivo se dio con la llegada de General Motors a la comunidad de Silao, Guanajuato, en 1995, inicialmente provocando incertidumbre en ambos sistemas, ya que sólo se compartía el espacio geográfico; sin embargo, el desconocimiento mutuo abrió posibilidades de comunicación con un amplio repertorio informativo por compartir.

"El momento de la explosión es también el lugar de brusco aumento de informatividad de todo el sistema." (Lotman, 1999, p. 28).

Pero este momento explosivo ocurrido entre GM y Silao, donde ambos sistemas se intersectaron y, de forma inmediata, tuvieron que mutar algunos aspectos, ha necesitado de un proceso gradual de asimilación de ambas culturas, en el cual las adecuaciones y las interpretaciones han sido clave para su mutuo entendimiento y convivencia.

Una cultura externa, para irrumpir en nuestro mundo, debe cesar de ser externa para él. Debe encontrar para sí un nombre y un lugar en la lengua de la cultura a la que invade desde el exterior. Por lo tanto, para transformarse de extraña en propia, esta cultura externa debe asumir un nombre en la cultura a la que entra (Lotman, 1999, p.181).

---

<sup>6</sup> El significado de la palabra *lengua* está entendido, de acuerdo con Lotman, como *el código más la historia*. En términos de la organización, la lengua es la articulación de entendidos productivos (procesos, estrategias, normas, etc.) más la historia misma de la organización que deben traducirse.

A partir del establecimiento de General Motors en Silao, se han presentado cambios evidentes, tanto tangibles como intangibles. Su presencia ha implicado no sólo una evolución en el ramo industrial del municipio, sino también una modificación en el cotidiano de la comunidad, pues el municipio de tradición agrícola se ha convertido en industrial<sup>7</sup>, modificando su forma de vida y costumbres.

Para dar muestra de estos cambios, la Lic. Amparo Margarita Durán Torres, Directora de Educación, Cultura y Deporte del Municipio de Silao en el año 2006, nos comentó en entrevista:

Sí, se ha venido a modificar la cultura de Silao, porque antes era una ciudad pequeña en donde todos nos conocíamos, todos sabíamos quiénes éramos. Si había algo anómalo, pues identificábamos inmediatamente a personas extrañas.

Desde que se vino General Motors, se vinieron personas diferentes, con otras costumbres, con otras formas de vida, que vinieron a traer desconcierto en los pobladores originarios de aquí, de Silao; hábitos diferentes de andar en la calle, de formas de vestir, de horas de diversiones, de otras formas de convivencia muy diferentes a como estaba acostumbrado Silao.

Ahorita ya como que nos cayó el veinte, ya sabemos que hay una diversidad de todas las cosas. Sí, ya sabemos que somos diferentes.

A su vez, el Ing. Jorge Acevedo Alarid, Director de Fomento Económico del municipio de Silao en el año 2006, señaló:

---

<sup>7</sup> La llegada de General Motors a la comunidad de Silao, Guanajuato, trae consigo una serie de cambios en el cotidiano de la misma. Uno de ellos se ve reflejado en un notorio desplazamiento de la agricultura como principal actividad económica, cediendo su lugar al sector industrial, ya que según datos proporcionados por INEGI, para el año 2009, la industria manufacturera es la principal actividad económica (28.98%), mientras que la agricultura ocupa el octavo lugar (4.21%). Dicho incremento del sector industrial se refleja también en el Tabulador de la Población Económicamente Activa del municipio, ya que en 1990 (antes de la llegada de la transnacional) ésta era de 29 672, y para el año 2000 asciende a 41 094, lo anterior como resultado esperado ante el emplazamiento de nuevas inversiones atraídas al municipio por la gran transnacional automotriz.

## INTERSECCIÓN DE SISTEMAS DE SENTIDO

[...] culturalmente ya hay más educación, hay cambio de mentalidad, ya la gente se está interesando más, se está haciendo más responsable, la gente ya exige más [...] antes los chavos decían <<ay, bueno, pues total, voy a trabajar aquí en el rancho>>, ahora ya los chavos dicen <<no, ya quiero estudiar o ya quiero tener un carro, no nada más una bicicleta; o sea, ya quiero ir a comer a Mc Donald's o ya quiero... pero también lo necesito aquí>>. Entonces, yo pienso que ha tenido ventajas y desventajas. A mi juicio han sido más las ventajas porque ha habido mayor desarrollo, hay más ambición positiva, hay más proyección de crecimiento que antes, ya los jóvenes tienen una visión mucho más a largo plazo y más holística, un panorama mucho más amplio. Antes tenían un panorama muy cortoplacista y <<o Estados Unidos o el rancho, punto>> y ahorita ya piensan un poquito más grande, más a futuro, con mayor proyección. Malo, porque bueno, pues eso también conlleva a pérdida de valores, a que pues la gente ya... no está tan arraigada a sus costumbres, se pierden costumbres, se pierden tradiciones, pero pues es parte del desarrollo, ¿no?

La intersección entre los sistemas A y B, generó un espacio con características definidas, rasgos y valores compartidos por los individuos que lo integran. Pero los intereses disímiles de ambos sistemas han repercutido en la reducción de las posibilidades comunicativas. Muestra de ello lo percibimos en el estudio realizado en el 2006, que destacó la falta de puesta en común de los requerimientos de contratación de la empresa, los cuales repercutían en la instrucción escolar que el municipio brindaba a sus ciudadanos.

General Motors, al instalarse en Silao, buscó los mayores beneficios para la empresa; sin embargo, la política de contratación y las circunstancias educativas del municipio impidieron que se captara mano de obra de Silao, provocando, como estrategia emergente, que se contrataran personas de regiones aledañas, medida que a la larga le representaría gastos que la empresa podría reducir.

Para el año 2006, General Motors Complejo Silao había expuesto en reiteradas ocasiones la necesidad de minimizar esos gastos en materia de transporte, argumentando que necesitaba darle prioridad a la contratación de personal proveniente de Silao. Pero una vez realizado el estudio etnográfico en el municipio, se hizo evidente que para que tal medida pudiera realizarse, primero la empresa necesitaría vincularse adecuadamente con el municipio para resolver, de manera conjunta, el rezago educativo y generar perfiles acordes con su demanda laboral. Si bien hasta la fecha en la que realizamos el estudio se habían logrado acercamientos entre la empresa e instancias del gobierno municipal (fomento económico, comunicación social y educación), éstos habían sido, en la mayoría de los casos, para posicionar la imagen de la transnacional en la comunidad, más que como una medida para resolver los problemas que a ambas instancias ocupaban.

En el Conalep hay un Consejo de vinculación con las empresas, y las empresas están participando en el desarrollo de nuestros planes de trabajo, con buena voluntad, incluso para poder modificar la curricula para tener egresados de acuerdo a las necesidades de las empresas, porque la mayoría de la ocupación que tienen las empresas es de municipios diferentes a Silao. Silao ocupa casi el 10% de la mano de obra, porque no había mano de obra calificada (Entrevista Directora de Educación, Cultura y Deporte; 2006).

Como podemos apreciar en la cita, a pesar de la accesibilidad de algunas empresas para establecer mecanismos de comunicación, vinculación y trabajo conjunto, la realidad respecto a General Motors no resultó igual.

No, de hecho los siento muy herméticos, bueno sí tuvimos en un tiempo el apoyo a una especialidad que fue a electrónica. El apoyo consistía en dar la oportunidad para que realizaran sus prácticas profesionales y la otra es que teníamos un convenio con General Motors donde se les daba capacitación; era un sistema abierto en el área de electromecánica,

## INTERSECCIÓN DE SISTEMAS DE SENTIDO

se les daba la capacitación a sus empleados y eran directamente maestros de aquí del plantel que llegaban a General Motors, tenían un horario establecido y una cantidad de materias, un plan de estudios, se daban las clases ahí en General Motors, pero después se terminó ese convenio [...] se terminó esa relación. Nos dieron también algunos otros apoyos como las visitas tanto a maestros de aquí del plantel y después alumnos, pero ya de unos años para acá ha sido más hermético por las políticas de la empresa (Entrevista Subdirector del CETIS 139; 2006)

Es evidente que la labor de General Motors, al instalarse en Silao, no pretendía ser la de reformar el sistema educativo del municipio. Sin embargo, dado que su requerimiento explícito<sup>8</sup> era captar gente de este municipio para laborar en la empresa y, además, que contaran con cierto nivel académico y conocimientos específicos, era necesario que la transnacional estableciera programas de apoyo y trabajo con las instituciones educativas para lograr su propósito, y beneficiarse con los resultados o, al menos, construir canales de comunicación que le permitieran a la transnacional vincularse con la comunidad, especialmente con el sector educativo, para retroalimentarlos con sus requerimientos de contratación y así lograr el nivel de instrucción escolar que la empresa requería.

Es un ganar-ganar. Hablamos de unas prácticas profesionales porque no hay, a nivel medio superior no lo hay, simplemente admiten a chavos con licenciatura. Entonces para ellos está la posibilidad, pero que nos dieran la oportunidad para nuestros chavos en unas prácticas profesionales, que nos dieran la oportunidad para una visita tanto de alumnos como de maestros, que nos dieran la oportunidad de estadías técnicas para nuestros maestros, que se estén actualizando. Por supuesto, algún acercamiento o el análisis también de nuestras

---

<sup>8</sup> La intención de captar mano de obra local fue expuesta en el discurso inaugural de la Planta, emitido el 27 de julio de 1995, por el entonces presidente de la República, Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León, en presencia del gobernador del Estado de Guanajuato, Lic. Vicente Fox Quesada. Para el año 2006, fue ratificada esa intención por el Ing. Luis Fernando Zúñiga Roca, Gerente de Producción del Complejo de General Motors Silao, en entrevista con las autoras de este artículo.



curriculas [...] la empresa por supuesto que atrae nuestra atención y ese es un acercamiento que al alumno y al maestro les puede beneficiar considerablemente, igual ¿ellos qué ganarían? pues en un momento dado que el alumno se acerque con ellos (Entrevista Subdirector del CETIS 139; 2006)

Pero ¿por qué si ambas instancias, gobierno y empresa, estando conscientes del problema, hasta el 2006 no habían logrado unir esfuerzos para resolver la situación? En las entrevistas realizadas nos percatamos de la deficiencia en los eslabones comunicativos que unen a la empresa GM con la comunidad de Silao. Para ese momento se habían propuesto, como traductores por parte de la empresa, a personas que en algunos casos compartían los códigos lingüísticos (como en las juntas realizadas con Fomento Económico y los representantes de las empresas instaladas en Silao) y que, por tanto, lograban concretar acciones conjuntas al compartir planes; pero en otros casos, cuando se requería una puesta en común de intereses y objetivos en el rubro educativo, la diferencia de códigos y el desconocimiento de la historia, limitaba la comunicación e imposibilitaba la acción. No se compartía la lengua, necesaria para el proceso gradual de cambio cultural. Permeaba el código a manera de instrucciones o estrategias normativas, pero no impactaba sobre una historia cargada de referentes culturales profundos.

Nosotros tenemos una relación extraordinaria con General Motors, tenemos pláticas con ellos meses antes [de que algo suceda], sabemos cuándo va a haber un paro técnico, sabemos cuándo va a salir un nuevo modelo, sabemos qué decisiones van tomar con los trabajadores y eso ha sido fundamental, porque tenemos una relación estrecha con cada una de las empresas y eso te permite actuar antes del problema (Entrevista Director de Fomento Económico; 2006).

## INTERSECCIÓN DE SISTEMAS DE SENTIDO

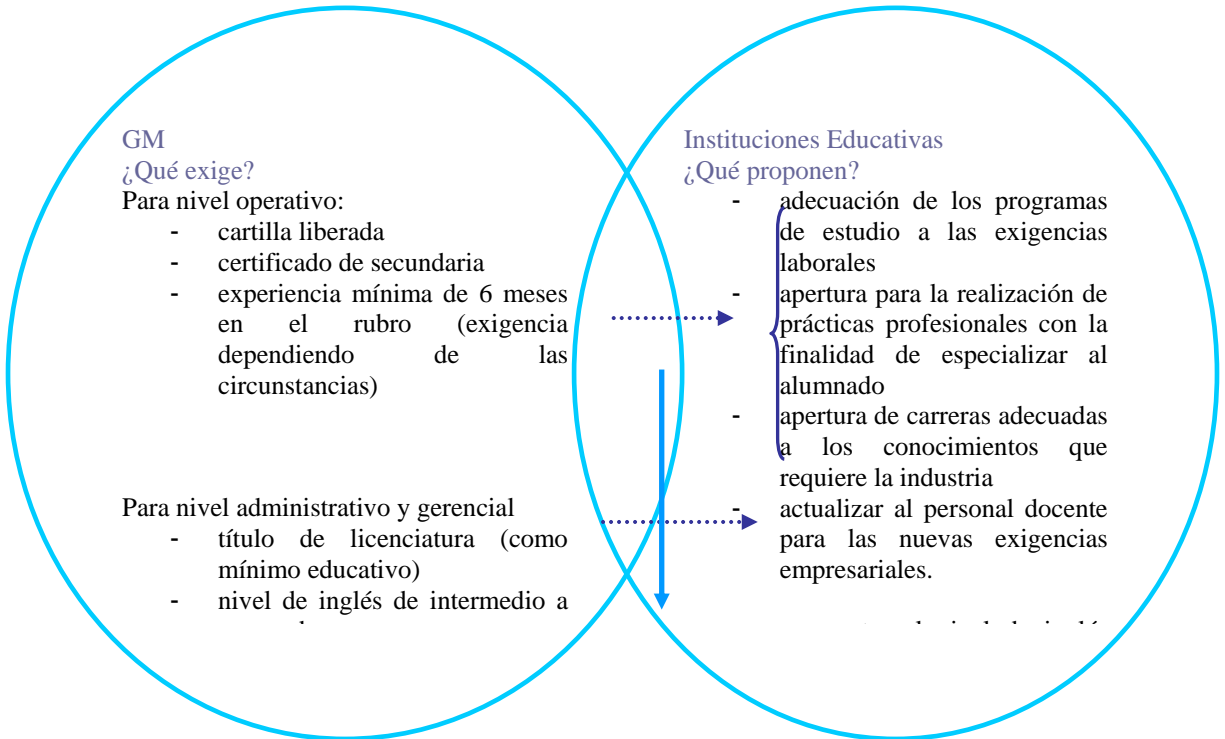
Yo creo que lo que nos ha hecho falta, no sólo a General Motors sino a quienes estamos en algún campo liderando ese sector de la población, es sentarnos a hacer proyectos de manera conjunta, buscar formas de relacionarnos. General Motors es una empresa muy grande y es muy difícil verte con el Gerente General de la empresa. Nosotros los hemos invitado al Consejo de Participación Social en la Educación de la Dirección de Educación, y nos mandaron al Jefe del Departamento de Recursos Humanos, entonces sí podían trabajar con nosotros, pero los jalaba más su trabajo. [Considero que] se podría crear un departamento específico de vinculación [para] crear fundaciones, crear consejos, crear convenios (Entrevista Directora de Educación, Cultura y Deporte; 2006)

Tanto la empresa como las instituciones educativas han expuesto sus necesidades en reiteradas ocasiones, sin embargo, la entropía radica en la carencia de eslabones comunicativos adecuados -con traductores apropiados- que permitan la puesta en común de intereses y la generación de acuerdos. Para ejemplificar dichas exigencias, presentamos el siguiente esquema con la finalidad de que el lector se forme una idea de la problemática<sup>9</sup>:

---

<sup>9</sup> Los datos que se presentan en este esquema están sustentados en la investigación realizada.

## Esquema 2



Las propuestas presentadas por las instituciones educativas pretendían atender cabalmente las demandas de las empresas, pidiendo a cambio únicamente que se retroalimentara su aportación para lograr crecer en la educación.

En un principio se buscó atender de manera primordial las exigencias educativas de General Motors, pero debido a la poca disposición de esta transnacional para colaborar con las instituciones, muchas de éstas decidieron vincularse con otras empresas asentadas también en la región, a fin de lograr su objetivo de mejora académica e inserción de su alumnado al ámbito laboral.

## INTERSECCIÓN DE SISTEMAS DE SENTIDO

Definitivamente General Motors no la hemos visitado, pero hemos visitado gran parte de las empresas que están aquí, puesto que nuestros alumnos de bachillerato hacen sus prácticas profesionales ahí (Entrevista Director del Complejo Educativo Antonio Funez Ramírez; 2006).

Ya con que nos dieran la apertura de algunas cuestiones sería muy interesante, y no quiere decir que nos cerremos a General Motors, por supuesto que hay visitas y hay empresas que nos dan esa posibilidad, si no nos la da ella pues nosotros no nos vamos a quedar cruzados de brazos, nos vamos a otras instancias donde nos den esa oportunidad a través de pláticas, a través de conferencias, a través de concursos (Entrevista Subdirector del CETIS 139; 2006)

No obstante, tanto las exigencias educativas de la empresa como las propuestas de las escuelas han sido escuchadas por Fomento Económico y no por las instancias correspondientes, lo que ha frenado su atención oportuna. Por lo anterior, en un primer momento la problemática podría atribuirse a la Dirección de Fomento Económico por fracturar la comunicación y no establecer un vínculo adecuado para la atención de las demandas; sin embargo, como ellos mismos lo mencionaron en entrevista, su función es sólo la de facilitar la inserción de recursos humanos y, en la medida de sus posibilidades, apoyar a la solución de las problemáticas sociales además de las económicas que le atañen, más no la de fungir como mediadores comunicativos ni gestores de las instancias involucradas.

Se generan muchas pláticas con fomento económico del municipio, ellos les muestran los proyectos a corto, a mediano y a largo plazo que se están viendo aquí en Silao y los perfiles que requieren de los alumnos, así como por ende que aparte de su carrera dominen el inglés (Entrevista Subdirector del CETIS 139; 2006).

De hecho el gobierno municipal está participando. A través de desarrollo económico estamos en contacto con las empresas, [no obstante] por la agenda del mismo director de desarrollo económico no hemos podido entablar comunicación con las empresas pero están interesados en trabajar en la cuestión formativa (Entrevista Director Universidad Quetzalcóatl; 2006).

Nosotros somos facilitadores, nosotros no generamos empleo, nosotros no damos dinero, somos facilitadores nada más (Entrevista Director de Fomento Económico; 2006).

Es así como podemos concluir que sí existe la disposición por parte de la comunidad de incrementar su nivel escolar y prepararse en lo que la dinámica laboral exige. Por parte de las instituciones educativas, existe la disposición de trabajar conjuntamente con las empresas para lograr el nivel educativo que requieren y mejorar las currículas, orientándolas a las nuevas necesidades industriales de Silao. Del lado de Fomento Económico, se busca incentivar la inversión en el municipio, hacer ganar tanto a la comunidad como a las empresas y tratar de vincular al sector industrial con la población, para trabajar conjuntamente en las problemáticas comunes.

Sin embargo, debido al hermetismo vivido al interior de General Motors, nos fue imposible determinar la postura que ha tomando la transnacional ante el problema, ya que si bien supimos de su preocupación por disminuir los gastos que representa la contratación de personal foráneo, nunca percibimos acciones concretas para solucionar dicha contrariedad.

La falta de traductores adecuados de ambos sistemas, aunado a la rigidez en la frontera de General Motors ha ocasionado que la intersección de sistemas se limite a la puesta en común de asuntos económicos, descuidando los aspectos educativos que, en última instancia, también merman las utilidades de la empresa, al gastar

## INTERSECCIÓN DE SISTEMAS DE SENTIDO

dinero en importar mano de obra de otras regiones, sin invertir en la mejora educativa del municipio.

Como se puede apreciar, el abordaje de las organizaciones puede realizarse desde diversas perspectivas. En este escrito hemos mostrado que a partir del modelo semiótico de Yuri Lotman es posible tratar problemas de comunicación y generación de sentido entre sistemas o al interior de los mismos. El aporte principal que pretendemos lograr -y por el cual seguimos trabajando con este modelo en diversas organizaciones- es destacar la importancia de los traductores como elementos indispensables para la conversión de los no-mensajes provenientes del exterior en mensajes para el sistema. El reto es lograr que los elementos que fungen como traductores en realidad cuenten con las competencias necesarias para entender tanto el lenguaje interno como el externo y, de esta manera, lograr traducciones lo más precisas posibles para evitar la entropía y generar intersecciones de sentido productivas.

### Referencias

- Lotman, Y.** (1999) *Cultura y Explosión*. D. Muschiatti, traductor. Gedisa. Barcelona, España.
- Lotman, Y.** (1996) *La semiósfera*. D. Navarro, traductor. Tomo I. Cátedra. Madrid, España.
- Rosean, S. N.** (2005) *La comunidad por-venir*. Araucaria. Primer semestre, vol. 6, número 013. Universidad de Sevilla. Sevilla, España. Recuperado el 10 de octubre de 2012, de

**INEGI** (2013) Actividades económicas del Municipio de Silao, Guanajuato. México en cifras.

<http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/gto/economia/default.aspx?tema=me&e=11>





# **LA RE- SIGNIFICACIÓN DE LAS IDENTIDADES DE GÉNERO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.**

ELVIA ESPINOSA INFANTE

ANTONIO E. ZARUR OSORIO

## **I.- A manera de introducción**

A lo largo de la historia, en la mayoría de las culturas, las mujeres han sido sometidas a estructuras patriarcales que les han negado los derechos humanos más fundamentales. Una mujer ha sido ciudadano de segunda clase, sin derecho a heredar, a tener propiedad, tenencia de la tierra, solicitud de préstamos, y firma de contratos; debiendo estar bajo la tutela de un hombre ya sea el padre, el hermano, el esposo. Han sido consideradas como seres inferiores, inmaduras, infantiles, malvadas o depravadas. Su espacio ha sido definido como el privado: la casa y la crianza de los niños.

Aún hoy hay leyes que de tan arcaicas parecen irreales y sin embargo existen: en Kentucky una mujer no puede comprar un sombrero sin el permiso de su marido; en Michigan una mujer no puede cortarse el pelo sin el permiso de su esposo; un hombre puede golpear legalmente a su mujer en Arkansas, pero no más de una vez al mes; a lo largo de la historia el permitir golpear a la esposa era una costumbre elevada a ley en muchas partes del mundo. Coontz (2006) comenta que en Inglaterra se prohibía golpear a la esposa por la noche, porque los gritos de las mujeres golpeadas no dejaban dormir a los vecinos. Un hombre tiene el derecho de castigar a su mujer según la sharia (ley islámica), en los Emiratos Árabes, aunque la ley permite al marido ejercer “su derecho” (al castigo), debe respetar los límites de este derecho, pues tiene la condición de “no dejar rastros físicos”. Aún así, TIME

publicó, en el 2010, en su portada el rostro de una mujer, casi niña, a quien el marido le había cortado la nariz y las orejas como castigo a su desobediencia, la abandonó, dejándola por muerta, pero ella logro llegar a una base militar norteamericana, de donde fue rescatada.

Todas las sociedades clasifican qué es lo propio de las mujeres y qué es lo propio de los hombres y desde esas ideas culturales se establece las obligaciones sociales de cada sexo, con una serie de limitaciones simbólicas. Pero actualmente la mujer ha abandonado el espacio privado, el de la vida domestica, el cuidado de los niños, el hogar, lugar que le había asignado la sociedad y ha incursionado en la vida pública donde se encuentra la educación y el trabajo remunerado, espacio reservado a los hombres; este tránsito ha implicado una re-significación de la identidad de género, para algunas mujeres que han tenido acceso a esto.

Este artículo es parte de una investigación más amplia sobre el género dentro de las organizaciones, que trata de entender las trasformaciones que se construyen en la cotidianidad; esa investigación está bajo los siguientes supuestos: ontológicamente partimos de que la realidad es subjetiva y múltiple; epistemológicamente sostenemos que el investigador está inmerso en aquello que investiga y hay influencia mutua por las interacciones producto de la investigación; axiológicamente asumimos que nuestros valores forman parte del proceso de conocimiento; metodológicamente reconocemos que conceptos y categorías emergen en forma inductiva durante la investigación, la cual debe tener un diseño flexible e interactivo dando privilegio al análisis a profundidad y detallando el contexto. Por tanto, se está realizando con una metodología cualitativa. El método biográfico, en el cual la historia personal se va entretejiendo con las circunstancias del entorno social es, hemos creído, el más recomendable. Así pues, nuestra investigación realiza historias de vida de mujeres que estudiaron una carrera universitaria, que trabajan y que dentro de la

organización han escalado posiciones de poder, lo que ha implicado el desdibujamiento de su rol tradicional de género y la aparición de una resignificación de la identidad. Pero, repetimos, esto no sucede a todas las mujeres.

En el presente trabajo se exponen algunas reflexiones teóricas de la investigación. Primero presentamos algunos elementos para entender las identidades sociales y las identidades de género, posteriormente abordamos nuestra propuesta de estudiar el género dentro de las organizaciones a través de las historias de vida y concluimos con unas breves reflexiones sobre el tema.

## **II.- Identidades sociales**

Desde la psicología la formación de la identidad es un proceso que comienza a configurarse a partir de ciertas condiciones propias de la persona, presentes desde el momento de su nacimiento, junto a ciertos hechos y experiencias básicas. A partir de lo anterior, la identidad se forma otorgando una imagen compleja sobre sí mismo.

El desarrollo de la identidad social abarca procesos que contemplan tanto aspectos biológicos, como aspectos psicológicos y sociales, pero se puede decir que el desarrollo de la identidad social se da fundamentalmente a través de la socialización, incluyendo procesos de aprendizaje y de cognición (Páramo, 2005)

El contexto sociocultural en el que el individuo se encuentra inserto es fundamental y decisivo en la formación de su identidad. Sin embargo, no se trata del único factor que la determina. La formación de la identidad sólo se realiza en función de la interacción con el medio externo, ya que en una situación de aislamiento, las características individuales resultan absolutamente irrelevantes y transparentes. Es sólo en relación a la interacción con los otros significativos que las diferencias y características individuales adquieren valor y se comportan como un aporte para la interacción social.

El concepto de identidad social se refiere a la combinación de todas las cogniciones de los diferentes grupos sociales a los que una persona pertenece (o perteneció) y en donde la historia personal (la cual es unívoca) de cada persona constituye el núcleo y timón de la identidad social...es la identidad personal o el núcleo la que subsume a las demás dimensiones o grupos de pertenencia de la misma. Es por ello que es considerado que el núcleo actúa como el timón de las conductas y decisiones de las personas, ya que la subjetividad de cada individuo tiene una gran influencia en sus formas de actuar, de pensar, de sus propios imaginarios. Cada grupo social al que pertenece el individuo contiene también el conjunto de diferentes roles, normas, categorías, reglas, valores, juegos de conducta y de lenguaje, los estereotipos y todo aquello que le es propio a cada grupo social, que el individuo aprende e interioriza para poder comportarse adecuadamente cuando participa en cada grupo social al que pertenece. La identidad social es una construcción social, en donde la pertenencia a grupos, como los de trabajo, clase social, etc. son determinantes en la vida de los humanos. Las personas se autodefinen a través de su identidad social (Paramo, 2006:258).

Tajfel (1978) propone que uno de los aspectos más importantes de la autodefinición de las personas es el hecho de que todo individuo pertenece, de manera simultánea, a numerosos grupos sociales y cada una de dichas memberships (pasadas y presentes) contribuye, de manera positiva o negativa, a la imagen que cada persona tiene de sí mismo. La comprensión de la identidad social no sólo es de gran importancia para poder tener una mejor comprensión de las relaciones sociales, sino que el estudio de ellas representa un reto dada la naturaleza multidimensional y cambiante de la misma (Citado por Paramo, 2006:259).

Según algunos autores, la identidad se comporta como algo relativo, como un núcleo plástico capaz de modificarse a lo largo de la vida y el desarrollo, lo que permitiría

al ser humano tener la capacidad de comportarse de formas diferentes según el contexto en el que deba actuar.

La identidad, constituye un elemento clave en la realidad subjetiva y en cuanto tal se halla en una relación dialéctica con la sociedad; ésta está formada por medio de procesos sociales como los hábitos, las estructuras sociales, las interpretaciones simbólicas, la internalización de roles de género y los mensajes institucionales; una vez cristalizada, es mantenida, modificada o aún reformada por las interacciones sociales. Así, las estructuras sociales históricas engendran tipos de identidades reconocibles en casos individuales, contextos específicos, ambientes culturales determinados o cualquier tipo de escenario de vida cotidiana puesto para la ejecución de identidades posibles (Berger y Luckmann 1999).

Podemos pensar la identidad como un fenómeno colectivo, implicando en este sentido una serie de tensiones que resultan de la necesidad de compartir significaciones. Es por tanto una construcción colectiva, que se produce en y sólo en la interacción. Carece de un límite físico, su delimitación es, por tanto, de sentido. Su espacialidad resulta de la acción de sus integrantes. Desde este punto de vista, tiene un papel activo en la fijación de significaciones. Nombra y ordena al mundo, les imprime a sus actores modos de reconocer el mundo. No puede ser reducida a los aspectos racionales de la vida social, incluye en su definición la emoción y la tradición; aspectos intencionales y elementos irracionales, no guarda una correspondencia necesaria con el mundo objetual. Es histórica, al constituirse en la interacción y sólo en ésta incorpora en su constitución la percepción del tiempo que los actores tienen de su pasado compuesto de mitos y realidades, y en consecuencia de su dirección. Es simbólica. Su rasgo reside en la posibilidad de que los hombres puedan significar y resignificar el mundo regularmente remitiendo a objetos o comportamientos cuya pertinencia opera dentro del colectivo. Es dinámica. Sólo

existe a condición de ser creada y recreada constantemente, al carecer de delimitación física sólo puede existir a condición de ser pensada y actuada. Y finalmente tiene un componente narrativo. Su lenguaje no se resuelve en sí mismo. Debe ser creído, no elabora versiones verdaderas, sino verosímiles.

### **III.- Identidad de género**

Primeramente es necesario explicar por qué se habla de género. Por género se entiende la construcción simbólica cultural de la diferencia sexual. La categoría de género ha transitado por diferentes posturas teóricas, metodológicas y por supuesto políticas, así que en la explicación de esta relación asimétrica (entre hombres y mujeres) encontramos perspectiva teóricas que en ocasiones son contradictorias.

Si buscamos los antecedentes de la categoría género quizá estos se encuentren en Simone de Beauvoir quien en *El Segundo Sexo* (1972) desarrollo una aguda formulación sobre el género en donde plantea que las características humanas consideradas como “femeninas” son adquiridas por las mujeres mediante un complejo proceso individual y social, en vez de derivarse “naturalmente” de su sexo. Así al afirmar en 1949: “Una no nace, sino que se hace mujer”, de Beauvoir hizo la primera declaración celebre sobre el género (Lamas, 1997:9)

El género como concepto empezó a ser utilizado en las ciencias sociales como categoría de análisis con una acepción específica: la construcción simbólica cultural de la diferencia sexual desde la década de los setentas (Lamas, 1986: 174).

Esta construcción simbólica cultural, establece lo masculino y lo femenino dentro de diferentes espacios: lo “público” espacio donde se encuentra el trabajo remunerado, la educación e imputado a los hombres, y lo “privado” donde se encuentra el trabajo doméstico, la maternidad y que es atribuido a las mujeres, en algunos casos con

tanta rigidez que el tránsito de lo “privado” hacia lo “público”, por parte de las mujeres, se ha experimentado complejo y ha requerido luchas políticas.

Las feministas socialistas anglosajonas fueron quienes introdujeron el término género (del inglés gender) con la intención de desenmascarar los determinismos bio-sexuales que legitiman la dominación masculina.

En los 90s Judith Butler transforma radicalmente la problemática feminista cuando, bajo la influencia de Foucault acerca del carácter discursivo de la sexualidad invierte la relación entre sexo y género y da origen a lo que ha dado en llamar la teoría performativa que desafía la noción estática de la identidad de género. El género es un efecto discursivo y el sexo es a su vez un efecto del género. La identidad femenina y masculina nunca está completa sino que se encuentran en un permanente proceso de construcción y por consiguiente puede ser resignificada. La cuestión central no reside en el género sino en cómo las personas escogen y ejercen su sexualidad y cómo viven su identidad sexual. (Stolke, 2004)

La pregunta clave no se circunscribe a cómo se relacionan el sexo con el género y la sexualidad, sino en qué circunstancias históricas y en qué sentido las diferencias de sexo engendran desigualdades de valor y poder entre seres humanos.

Judith Butler dice que considerar al género como una forma de hacer una actividad incesante performada, en parte, sin saberlo y sin la propia voluntad no implica que sea una actividad automática o mecánica. Por el contrario, es una práctica de improvisación en un escenario constrictivo. Además el género no se hace en soledad. Siempre se está haciendo con y para otros (2006:13). Comprender el género como una categoría histórica es aceptar que el género entendido como una forma cultural de configurar el cuerpo, está abierto a su continua reforma y que la anatomía y el sexo no existen sin un marco cultural. Por tanto términos como masculino y femenino son notoriamente intercambiables, cada término tiene su historia social,

sus significados varían de forma radical dependiendo de límites geopolíticos y de restricciones culturales sobre quién imagina a quién y con qué propósitos. Así los términos para designar el género nunca se establecen de una vez por todas, sino que están siempre en el proceso de estar siendo rehechos (2006:25). También asegura que es crucial comprender el funcionamiento del género en contextos globales, en formaciones transnacionales, no sólo para ver qué problemas se le plantean al término género, sino también para combatir formas falsas de universalismo que están al servicio de un imperialismo tácito o explícitamente cultural (2006:24)

Por tanto creemos que las interacciones cotidianas vividas dentro de ciertas organizaciones transforman la percepción de género de las mujeres (también la de los hombres) y la percepción de su identidad se modificada. Esta modificación se explica por sus interacciones cotidianas, las cuales son resultado de su educación y del trabajo que realizan dentro de las organizaciones, ambas cosas resultado de las transformaciones en el desarrollo económico y social.

#### **IV.- El género dentro de las organizaciones**

La organización aparece como la forma racional moderna para organizar el trabajo, es reconocida por el Estado como el espacio legítimo, pero trasciende la organización del trabajo y organiza todas las demás actividades del individuo asumiendo la figura de único interlocutor posible, con los demás actores sociales, anula al sujeto y sus posibilidades, y se establece como actor, las organizaciones interactúan con organizaciones y el sujeto queda sujeto a ellas. En la sociedad moderna, “Las organizaciones son un componente dominante de la sociedad...Nos rodean. Nacimos en ellas y por lo general morimos en ellas...Son tan inevitables como la muerte y los impuestos” (Hall,1996:1). En la actualidad el concepto de



organización está relacionado con todo lo que realiza el hombre en la vida, otorgándole posibilidades para organizarse.

Con la modernidad y la complejidad que ella implica, la organización cada vez más es entendida como un espacio social complejo, que asume distintas formas (es empresa, universidad, Iglesia, hospital, orfanato, ejercito, prisión, es una asociación para salvar niños que viven pobreza extrema, o perros abandonados por sus dueños, etc.); en ella se entretajan las percepciones individuales, la construcción de significados, ambigüedad, incertidumbre, incoherencia, la percepción del presente y las formas de imaginar el futuro, el poder, la cultura, etc., y donde su verdadero significado no puede ser advertido a primera vista, por lo que se hace necesario un esfuerzo para hacerla inteligible.

Sí asumimos lo anterior y reconocemos el ámbito organizacional como un contexto socialmente estructurado, siguiendo la propuesta de Thompson, en donde se generan elementos simbólicos a partir de la interacción de los sujetos individuales y colectivos, se torna interesante analizar qué tipo de construcción colectiva de las identidades de género se generan dentro de las organizaciones. Estas interacciones dentro de las organizaciones, creemos están re-significando la identidad de género.

El género, entendido como una construcción simbólica cultural de la diferencia sexual, se produce y reproduce en lo social y en las organizaciones. Pero en ciertas organizaciones se están promoviendo cambios en los roles de género consecuencia, sobre todo, del acceso de las mujeres a la educación universitaria lo que les permite aspirar, competir y ganar puestos de poder.

Los roles tradicionales se trastocan permitiendo a las mujeres salir del espacio doméstico privado al público, el del trabajo y la remuneración, ocupando posiciones de poder en la escala jerárquica organizacional. La re-significación de su identidad de género, producto de sus nuevos roles y de ocupar posiciones de autoridad dentro

de las organizaciones, ocurren dentro de las personas, no podría ser de otra manera. Se piensan y se saben diferentes. Porque hay que reconocer que aunque el género es una construcción social, son los individuos los que lo asumen y viven. Son ellos los que se reconocen como hombres o mujeres.

¿Cómo poder dar cuenta de una re-significación de esta naturaleza? ¿Cómo saber si hay una re-significación de su identidad de género? ¿Cómo saberlo sí esto es algo que ocurre al interior de las personas? Preguntando, dejando que las mujeres hablen, que explique cómo fueron educadas como mujeres, la forma en que han vivido, interactuado y la forma de vivir e interactuar de hoy. Que se les enseñe que deberían hacer, pensar y sentir; y cómo se piensan actualmente, cómo actúan, cómo viven. ¿Han modificado su rol de mujeres?

Para poder dar cuenta de sí existe una re-significación de la identidad de género es importante seguir la vida de las personas. La manera de seguir sus vidas es a través de lo que ellos nos narran de sus vidas. Las personas narran sus vida, su forma de relacionarse con el medio, narran las interacciones con otras personas dentro de las organizaciones. Relatan los cambios devenidos en ellas, su forma de mirar el mundo y mirarse ellas mismas, consecuencia de su paso por las organizaciones.

Así pues para poder dar cuenta de sí existe una re-significación de la identidad de género en las mujeres durante su paso por las organizaciones hay que buscar en las narraciones de sus vidas. Sus historias de vida nos hablaran de esa re-significación de su identidad de género. ¡Si es que existe!

## **V.- Historias de vida para estudiar el género dentro de las organizaciones**

Como ya hemos señalado, proponemos el método biográfico, en el cual la historia personal se va entretejiendo con las circunstancias del entorno social, para estudiar el género dentro de las organizaciones. Las entrevistas a profundidad a mujeres que

tienen posiciones de poder dentro de las organizaciones, describirán la realidad vivida por ellas, su narración, su historia de vida, nos permitirá evaluar si hay una re-significación de las identidades de género dentro de la organización y si estas tienen un referente en la vida social. Decidimos darle la palabra a las mujeres comunes para que nos relaten su vida cotidiana porque pensamos, que “la historia de vida es la contracción de lo social en lo individual, de lo nomotético en lo idiográfico” (Ferrarotti 1983,1991), en la vida de cada cual está toda la sociedad vivida subjetivamente, pues una sociedad existe en sus miembros o no existe en absoluto.

Para la perspectiva del sociólogo italiano Franco Ferrarotti (1983, 1991) la historia de vida no es un método o una técnica más, sino una perspectiva de análisis única. El relato de una vida debe verse como resultado acumulado de las múltiples redes de relaciones en las que, día a día, los grupos humanos entran, salen y se vinculan por diversas necesidades. Esta manera de comprender la historia de vida nos permite descubrir lo cotidiano, las prácticas de vida abandonadas o ignoradas por las miradas dominantes, la historia de y desde los de abajo. Significa profundizar en el mundo de los valores, de las representaciones y subjetividades que escapa a la atención de las ciencias sociales en nombre de datos y actos “desencarnados”. Para este autor, las experiencias y valores compartidos constituyen el hilo conductor y el objeto privilegiado de las ciencias sociales. Critica así al positivismo dominante hecho ciencia en ciertos ámbitos académicos (Mallimaci y Giménez, 2006).

Con la posibilidad del relato de vida, la persona (sea de cualquier grupo o clase social que sea) se apropia y adueña de lo que vive en una relación de igualdad con el investigador (Ibídem). A través de lo biográfico se puede llegar: a conocer significados y contextos de significados de lo individual en tanto parte de lo social o a indagar estructuras y normas sociales. El sujeto no habla de lo íntimo como su

sensación, sino que habla de su 'mi' social como lo definiría George Mead (1990) (citados por: Mallimaci y Giménez, 2006).

Uno de los puntos de partida teóricos más atrayentes surge de la teoría relacional: el intento de dar cuenta de la acción humana en términos de un proceso relacional, intentando moverse más allá del individuo singular para reconocer la realidad de la relación. Gergen propone un enfoque relacional que considera la autoconcepción no como una estructura cognitiva privada y personal del individuo sino como un discurso acerca del yo; el yo como una narración que se hace inteligible en el seno de las relaciones vigentes, ya que las narraciones del yo no son posiciones fundamentalmente del individuo sino de las relaciones, son producto del intercambio social. Utilizamos relatos para identificarnos con otros y a nosotros mismos (Gergen, 1996: 232).

El término autonarrativo se refiere a la explicación que presenta un individuo de la relación entre acontecimientos autorrelevantes a través del tiempo, con el cual los acontecimientos de la vida son referidos sistemáticamente y hechos inteligibles por el lugar que ocupan en una secuencia o proceso en desarrollo, haciendo que la identidad presente sea resultado sensible de un relato. Las narraciones son recursos convencionales, construcciones abiertas a la modificación continuada a medida que las interacciones progresan. La autonarración es una suerte de instrumento lingüístico incrustado en las secuencias convencionales de acción y empleado en las relaciones de tal modo que sostenga, intensifique o impida diversas formas de acción. Como dispositivo lingüístico, las narraciones pueden usarse para indicar acciones venideras, pero no son en sí mismas la causa o la base determinante para tal tipo de acciones, en este sentido las autonarraciones funcionan más como historias. Ante la discusión de los especialistas de sí las narraciones reflejan o no la verdad, Gergen dice que los relatos hacen las veces de recursos comunitarios que la gente

utiliza en las relaciones vigentes. Desde su punto de vista las narraciones, más que reflejar, crean el sentido de lo que es verdad (Gergen: 233-235).

En la década de los noventa aparecieron un conjunto de trabajos que exploraron cómo se pone en juego el género dentro de las organizaciones, examinando de qué modo el habla y la conducta cotidiana constituye y reproduce las identidades masculina y femenina. El género, su formación y su papel en la estructuración organizacional son los problemas tratados en estas investigaciones (Mumby y Clair, 2000:278).

Las investigaciones organizacionales feministas parten de la base de que las organizaciones son altamente patriarcales, por lo que privilegian los modos masculinos de pensar y de organizar el mundo. En este contexto la investigación feminista tiene lugar en varios frentes distintos pero afines. En primer lugar existen trabajos críticos sobre los prejuicios instrumentales percibidos como masculinos que afectan las formas en que se estudian las organizaciones, desde esta perspectiva se considera que el conocimiento y el discurso producidos por los estudiosos de las organizaciones reflejan una visión masculina del mundo, orientada a la eficiencia, la racionalidad, el control, etcétera. En segundo lugar las investigaciones feministas abordan las prácticas cotidianas de la vida organizacional, con el fin de desentrañar los procesos mediante los cuales la acción es poner en juego el género. Se puede señalar un tercer campo que aborda la intersección del género, la raza y la sexualidad, estas investigaciones exploran sistemáticamente el modo como, mediante el habla cotidiana, los individuos se construyen a sí mismos y a los demás en relación con la raza y el género. El texto de Frankenberg “Mujeres blancas, cuestiones raciales” (1993) analiza la forma en que las mujeres construyen la raza por medio de su discurso (citado por Mumby y Clair, 2000).

Así, a través del discurso (relato de su historia de vida) de mujeres proponemos se analice la forma en que re-significan su identidad de género, sí es que esto sucede.

En este punto los trabajos de Van Dijk son de especial importancia dado que las relaciones de género son asimétricas, lo que se traducen en desigualdad social, política y económica; este autor en un estudio sobre el discurso gerencial corporativo mostró de qué modo la élite gerencial reproduce por medio del habla, puntos de vista racistas acerca de los grupos minoritarios subordinados ocupándose de los mecanismos lingüísticos sutiles con los que construyen discursivamente a las minorías y se las sitúa como diferentes e inferiores a los blancos (citado por Mumby y Clair, 2000). Así que los grupos organizacionales dominantes reproducen las relaciones de dominación existentes y por tanto la dominación de género.

Ahora bien, en esta relación entre el discurso, la organización y la dominación puede suceder que los miembros del grupo oprimido encuadran discursivamente su propia opresión de modo que pueden contribuir a perpetuarla, o puede suceder que los miembros del grupo oprimido puedan penetrar discursivamente la forma institucionalizada de su opresión construyendo y reproduciendo discursivamente su nueva posición de igualdad o dominio.

Van Dijk (2011) asegura que para interpretar plenamente un discurso es necesario comprenderlo en su contexto. Los contextos han sido definidos clásicamente como el entorno relevante del lenguaje y pueden incluir muchos tipos de propiedades de la situación social en diversos niveles, los cuales pueden influir en la producción, las estructuras y la comprensión del discurso, aunque los participantes no siempre sean conscientes de ello o aunque los analistas no siempre puedan observarlos o detectarlos. Pero Van Dijk dice que los contextos (definidos como las propiedades relevantes de las situaciones sociales) no influyen en absoluto en el discurso. No existe una relación directa entre los aspectos de la situación social y el discurso,

simplemente porque las propiedades sociales de la situación no están directamente involucradas en los procesos cognitivos de la producción y la interpretación del discurso. Esto es, los contextos no son objetivos sino subjetivos. No son una selección relevante de las propiedades sociales objetivas de la situación, sino una definición subjetiva de la situación. Por tanto un contexto es lo que los propios participantes de una situación social definen como relevantes (Ibídem: 20).

Sí Van Dijk (2011) dice que los contextos son definiciones subjetivas se hace necesario explicar la naturaleza de estas representaciones mentales. Los modelos mentales representan o construyen subjetivamente las situaciones en las que hablamos o acerca de las cuales hablamos. Estos modelos mentales subjetivos explican el hecho de que las personas construyan sus propias representaciones personales de un evento, con su propia perspectiva, sus intereses, su evaluación sus emociones y otros elementos, basándose en su singular historia personal o en su experiencia subjetiva en curso. Los modelos (representaciones subjetivas de un episodio) se almacenan en la memoria episódica, la cual es de largo plazo. Estos modelos mentales no son completamente subjetivos también tiene importancia la dimensión social e intersubjetiva, por tanto combina lo personal con lo social (adquirido del conocimiento sociocultural el cual es compartido). Van Dijk denomina modelos de contexto a esos modelos mentales de episodios comunicativos y es el modelo de contexto el que juega un papel clave en los procesos mentales involucrados en la producción y recepción del discurso. Pero para que se dé la interacción y el discurso las personas no sólo construyen su modelo mental sino también representaciones de los otros (las otras mentes) ante la necesidad de saber lo que el otro quiere obtener con su discurso y acciones, por tanto los individuos tienen que construir hipótesis prácticas y estratégicas acerca de los objetivos de los otros.

Estos modelos de contexto son dinámicos y se adaptan a los cambios en la situación comunicativa (Ibídem).

Qué posibilita el cambio en las identidades de género. Cuáles son las condiciones socioculturales sobre las cuales se construye una re-significación de género. Se está construyendo una nueva identidad de género. Las organizaciones son ese espacio dónde se re-significa las identidades de género. Las respuestas pueden estar dentro de las narraciones de las historias de vida de esas mujeres con poder dentro de las organizaciones.

#### **IV. A manera de conclusiones**

Podemos identificar que en el último siglo la mujer ha abandonado el ámbito privado e incursionado al público de una manera abrupta, por decir lo menos. Un espacio donde esto puede constatarse es en las universidades, espacio del saber, prohibido a la mujer, reino de la masculinidad, celosamente guardado para los hombres. Pero la mujer incursionó en la educación superior y sorprendentemente muchas carreras consideradas masculinas se feminizaron. Una de ellas es la administración. Pero la administración desde nuestra perspectiva tiene un valor simbólico, ya que es el espacio de producción y reproducción del capital. De esta manera la mujer administradora incursiona en el espacio neurálgico de la producción del sistema mismo: las organizaciones productivas, las empresas. Poco a poco han ido sosteniéndose y escalando posiciones estratégicas dentro de las organizaciones. Pero por qué más mujeres estudian administración, cómo esto se ve reflejado dentro de las organizaciones, qué están haciendo las mujeres para tener acceso a puestos de poder dentro de las organizaciones, el hecho de que las mujeres tengan poder modifica a las organizaciones, las modifica a ellas mismas; cómo viven cotidianamente estas mujeres sus relaciones personales, familiares; se siguen



percibiendo como las hijas, hermanas, esposas, madres, rol que socialmente les fue asignado o su identidad se ha re-significado y sí esto es así, qué impacto tiene en lo organizacional y en lo social.

Las categorías que sirven para identificar a los otros y para identificarse a uno mismo, varían de acuerdo con las temporalidades biográficas e históricas en las cuales se desarrollan las trayectorias de los individuos. Así la identidad es resultado de procesos de socialización que conjuntamente construyen individuos e instituciones. Esta construcción es siempre ambigua, estable y provisiona; individual y colectiva; subjetiva y objetiva; biográfica y estructural. La identidad de género de las mujeres con poder dentro de las organizaciones está siendo redefinida, al considerar que transcurre por un doble camino: el camino de los procesos internos de reconstrucción de sus subjetividades y el camino de los patrones o categorías externos establecidos en la familia y la organización. Patrones ambos que cambian a lo largo del ciclo de vida de las mujeres y en el tiempo histórico social que las comprende. Lo que tenemos hoy día son identidades en transición, que reflejan las inconsistencias actuales de hombres y mujeres para asumir cargas domésticas y extra domésticas en igualdad de circunstancias (Guadarrama, 2006:171)

Creemos poder vislumbrar una revolución silenciosa, donde se presentan cambios casi imperceptibles en las relaciones de género, que poco a poco se hacen visibles, para ser reconocidos clara y contundentemente, afianzándose en nuestras interacciones cotidianas y proyectándose hacia el futuro como una relación dominante.

Las mujeres administradoras que ocupan un puesto con poder dentro de una organización, no cumplen el rol de género asignado socialmente por la cultura mexicana, creemos que ellas mismas, no se cuestiona su identidad de género. Compite y lucha por conseguir proyectos de igual manera con hombres y con

mujeres. Manifiestan desacuerdos o acuerdos con hombres y mujeres, por su competencia en el trabajo y no por ser hombres o mujeres. Algunas organizaciones donde trabajan al parecer impulsan de igual manera a hombres y mujeres, lo que importa son los resultados. Si Ferrarotti (1981: 4), tiene razón y la historia de vida es la contracción de lo social en lo individual, de lo nomotético en lo idiográfico, estas mujeres son manifestación de la revolución casi imperceptible (Mires, 2009) que se vive en la cotidianidad y muestra, como señala Judith Butler (2006), que los términos para designar el género nunca se establecen de una vez por todas, sino que están siempre en el proceso de estar siendo rehechos.

## **Bibliografía**

- Artous, A. (1979) Los orígenes de la opresión de la mujer. Sistema capitalista y opresión de la mujer. Barcelona, España: Editorial Fontamara
- Barba Alvarez, A., y Solís Pérez, P. (1997) Cultura en las Organizaciones. México: Vertiente Editorial.
- Berger y Luckmann (1968), La construcción social de la realidad, Buenos Aires, Amorrortu, pp. 33-65, 185-216
- Bourdieu, Pierre (2003, 3ª. Edición) La dominación masculina. Barcelona, España: Editorial Anagrama.
- (2003 1ª. Reimpresión México) La Distinción. Criterio y bases sociales del gusto. México, DF: TAURUS
- (1993) Cosas Dichas. Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- Broom, Leonard y Philip Selznick (1980) Sociología, México, CECOSA
- Butler, Judith (2006) Deshacer el género Paidós, Barcelona
- De Beauvoir, Simone (1972), El segundo sexo, siglo XX, Buenos Aires
- Castañeda, M. (2002) El machismo invisible. México, DF: Grijalbo

- Clifford, J. (2001) Dilemas de la Cultura. Antropología, Literatura y arte en la perspectiva posmoderna. Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- Copjec, Joan (2006) Imaginemos que la mujer no existe. Ética y sublimación. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Dávila, A. y Martínez, N. H. (1999) Cultura en Organizaciones Latinas. México, DF: Siglo Veintuno Editores.
- Duverger, Maurice (1983) Sociología de la política, Barcelona, Ariel
- Ferrarotti, Franco (1983) Biografía y Ciencias Sociales en Flacso, Cuadernos de Ciencias sociales, núm. 10. Historia oral e historias de vida. San José, Costa Rica, 1988.
- Ferrarotti, Franco (1991) La historia y lo cotidiano, Ediciones Península, Homo Sociológicus 48, Barcelona
- Geertz, Clifford (1989), “El impacto del concepto de cultura en el concepto del hombre”, en La interpretación de las culturas, Gedisa, Barcelona, pp. 43-59.
- Gergen, Kenneth. (1996), Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social. Paidós. Barcelona.
- Gergen y Gergen (2011), Reflexiones sobre la construcción social, Paidós, España
- Guadarrama, R. (2006) “Claves para el debate sobre trabajo, cultura y género en América Latina”. En Páramo, T. (Coord.) Nuevas realidades y dilemas teóricos en la sociología del trabajo. México, DF: UAM-I y Plaza y Valdés pp. 161-178.
- Hofstede, Geert (1980), “Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?”, en **Organizational Dynamics**, Vol. 6, núm. 1, pp. 42-63.
- Kaës, René (2005) Différence culterelle et souffrances de l’identité. Paris, Francia: Dunod.
- Lamas, M. y Saal, Frida (1998 2ª. edición) La bella (in)diferencia. Madrid, España: Siglo Veintuno Editores.

Lamas, Martha (1986) “La antropología feminista y la categoría de género” Revista Nueva Antropología, noviembre año/volumen VIII, núm. 030, UNAM, México

Lamas, Martha (1997) (compiladora), El género: la construcción cultural de la diferencia sexual, Miguel Ángel Porrúa/ PUEG, UNAM, México

Mallimaci F y Giménez Béliveau V. (2006) Historias de vida y método biográfico, en: Estrategias de Investigación cualitativa, Barcelona, Gedisa

McSweeney, Brendan (2002), “Hofstede’s model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith –a failure of analysis”, en **Human Relations**, 55/1, pp. 89-118.

Mires, Fernando (2009) La revolución que nadie soñó o la otra posmodernidad: la revolución microelectrónica, la revolución feminista, la revolución ecológica, la revolución política, la revolución paradigmática. Libros de Araucaria, Buenos Aires

Montaño Hirose, Luis (2009), “Organisational models and culture: a reflection from Latin America”, en **European Journal of International Management**, vol. 3, núm. 2, pp. 146-166.

Montesinos, Rafael (coord.). (2005) Masculinidades emergentes. México, DF: UAM y Miguel Angel Porrúa.

(2005) “Masculinidad en ciernes: resistencias y conflictos en la construcción social de una presencia urgente”, en Montesinos, Rafael (coord.). Masculinidades emergentes. México, DF: UAM y Miguel Angel Porrúa.

(2006) “Del conflicto de los géneros al conflicto en las organizaciones laborales”. En Páramo, T. (Coord.) Nuevas realidades y dilemas teóricos en la sociología del trabajo. México, DF: UAM-I y Plaza y Valdés p. 179-204.

Mumby, Dennis y Robin P. Clair (2000) “El discurso en las organizaciones” en Dijk, Teun A. Van (Comp.) Lenguaje y análisis de la conversación II,

Páramo T. (2005) "Cultura machista e identidad social" en Masculinidades Emergentes, México DF: UAM-I / M.A. Porrúa / Cámara de Diputados.

Páramo, T. (2006) "Comunicación globalizada, migrantes y la identidad social", en Páramo, T. (Coord.) Sociedad y Comunicación: Una mirada al siglo XXI. México, DF: Plaza y Valdés Edit. Y Universidad Autónoma Metropolitana.

(2006) "Trabajo, migración e identidad social". En Páramo, T. (Coord.) Nuevas realidades y dilemas teóricos en la sociología del trabajo. México, DF: UAM-I y Plaza y Valdés pp. 239-267.

Reynoso, Carlos. (2000) Apogeo y decadencia de los estudios culturales. Una visión antropológica. Barcelona, España: Editorial Gedisa.

Rubin (1975) El tráfico de mujeres. Notas sobre la economía política del sexo, en Lamas, Martha (1997) (compiladora), El género: la construcción cultural de la diferencia sexual, Miguel Ángel Porrúa/ PUEG, UNAM, México

Stolke, Verena (2004) La mujer es puro cuento: la cultura del género, en Estudios feministas, Florianópolis, Universidad Autónoma de Barcelona, mayo-agosto

Tylor, E. B (1975) "La ciencia de la cultura" en El concepto de cultura, Kahn, J. S. (compilador) Barcelona, Anagrama

Torres Franco, J. L. (2006) "El estudio de las identidades laborales y profesionales desde una perspectiva del análisis cultural y los estudios de género." En Páramo, T. (Coord.) Nuevas realidades y dilemas teóricos en la sociología del trabajo. México, DF: UAM-I y Plaza y Valdés pp. 205-238.

Van Dijk, Teun (2010) Estructuras y funciones del discurso, Siglo XXI editores, México

Van Dijk, Teun (2011) Sociedad y Discurso, Gedisa editorial, España

Warnier, Jean-Pierre (2002) La mundialización de la cultura. Barcelona, España: Editorial Gedisa.

LA RE- SIGNIFICACIÓN DE LAS IDENTIDADES DE GÉNERO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

Yúdice, G. (2002) El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global. Barcelona, España: Editorial Gedisa.

### **Otros Documentos**

Altieri, Megale Angelo (Sin/ Fecha) ¿Qué es la cultura?  
<http://www.lidiogenes.buap.mx/revistas/4/a21a4a3.htm>

# DE LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA AL ENFOQUE MULTIDISCIPLINARIO EN EL ABORDAJE DE LA TECNOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES.

NANCY FABIOLA MARTÍNEZ CERVANTES

DAVID SALVADOR CRUZ RODRÍGUEZ

## **Introducción**

Cada organización incorpora, genera y hace uso de algún conjunto de conocimientos, técnicas, procesos, máquinas y herramientas que se encaminan para alcanzar sus objetivos ya sea tratando de simplificar procesos, resolver problemas o eficientar tareas pero con el propósito general de facilitar el quehacer humano. A este conjunto de técnicas, conocimientos, procesos máquinas y herramientas lo conocemos como tecnología que puede tener un fundamento material, cuando se habla de objetos, maquinas y artefactos; o intangible, en el caso de sistemas de información, modos de hacer, y técnicas.

En el contexto que rodea a las organizaciones los avances tecnológicos resultan cada vez más acelerados dentro de periodos de tiempo muy reducidos, provocando consecuencias en las estructuras visibles y no visibles de la organización; en los sistemas simbólicos que prefiguran los elementos culturales; en la dinámica social que permite el desarrollo de nuevos lenguajes dentro de la organización y con ello nuevos discursos y lógicas.

Bajo este panorama surge la necesidad de explicar una situación sumamente compleja en las organizaciones contemporáneas, donde las tecnologías parecieran marcar los ritmos del cambio y las formas de relacionarse, erigiéndose como una variable fundamental para el análisis organizacional. En este trabajo se reflexiona en

## DE LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA AL ENFOQUE MULTIDISCIPLINARIO

torno a la contribución de la Teoría de la Contingencia que como parte de lo que se conoce como la Teoría de la Organización, se interesó en el papel de la tecnología y su relación con las organizaciones específicamente en el entorno industrial. Posteriormente han surgido nuevos acercamientos en el estudio de la tecnología desde un enfoque multidisciplinario que han sido aterrizados en las organizaciones de manera escasa lo que implica dejar pasar valiosos puntos de vista en el análisis organizacional. El siguiente trabajo tiene como objetivo reflexionar entorno a los alcances de la Teoría de la Contingencia para el análisis de la tecnología en las organizaciones poniéndolos a la luz del enfoque multidisciplinario que recientemente ha surgido para estudiar la tecnología en gran variedad de manifestaciones y su relevancia en el análisis organizacional.

### **1. La teoría de la contingencia para el estudio de la tecnología y la organización: la visión desde la estructura.**

En la Teoría de la Organización podemos encontrar un conjunto de aportaciones que desde diferentes disciplinas como la administración, la sociología, la psicología y la ingeniería pretendían conocer a las organizaciones para mejorar su desempeño. Desde la administración científica se encontraban las bases que iniciaron la reflexión en términos teóricos para alcanzar mejores formas de administrar las empresas. La escuela de las relaciones humanas con los experimentos de la Howthorne, pasando por los análisis en torno a la burocracia, así como la escuela del comportamiento, la teoría de la contingencia y las nuevas relaciones humanas se han caracterizado por tratar de buscar la eficiencia y la eficacia.

La escuela de la Contingencia representa el acercamiento más claro desde la Teoría de la Organización interesada en estudiar el papel de la tecnología con relación a los aspectos organizacionales. El interés inicial en la tecnología como una determinante



de la estructura data desde mediados de los años 60's con el trabajo de Joan Woodward. Su investigación, la cual se enfocó en la tecnología de la producción, fue el primer gran intento de ver a la estructura de la organización desde una perspectiva tecnológica. Para lograrlo Woodward eligió aproximadamente 100 firmas manufactureras al sur de Inglaterra las cuales variaban en tamaño y en el número de empleados. Con los datos reunidos pudo medir varios aspectos de la estructura como el número de niveles jerárquicos, los alcances del control, el componente administrativo y el grado de formalización; aunado a lo anterior, Woodward también reunió datos financieros (como ganancias, ventas, participación en el mercado) para que juntos le permitieran clasificar a las compañías en términos de su eficacia organizacional. El objetivo de Woodward era sencillo: saber si existía una correlación entre la forma estructural y la eficacia (Robbins, 1990:178) Sus esfuerzos, al principio, se tradujeron en fracaso. La diversidad estructural entre las firmas, en cada una de sus categorías sobre eficacia era tan grande que le fue imposible establecer alguna relación entre lo que era considerada una estructura organizacional sólida y la eficacia.

Sin embargo, las relaciones entre estructura y eficacia se hicieron más evidentes cuando agrupó las firmas de acuerdo a su modo típico de producción tecnológica. Woodward categorizó a las firmas de acuerdo a tres tipos de tecnología: unidad, masa y proceso de producción (Robbins, 1990:178). Trató a cada una de estas categorías como una escala en la cual se incrementaba el grado de complejidad tecnológica, siendo la unidad la menos compleja y el proceso con mayor complejidad.

Gracias a ello, Woodward encontró que habían: 1) distintas relaciones entre su clasificación de tecnología y la estructura de las firmas y, 2) la eficacia en las organizaciones estaba relacionada con “la adecuación entre tecnología y estructura”

## DE LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA AL ENFOQUE MULTIDISCIPLINARIO

(Robbins, 1990:179). A su vez encontró que, el componente administrativo variaba directamente con el tipo de tecnología, esto es, mientras la complejidad tecnológica se incrementaba, también lo hacía la proporción administrativa y el personal de apoyo, sin embargo, no todas las relaciones eran lineales ya que en algunas firmas ocurría lo contrario.

Con sus investigaciones Woodward pudo argumentar que la eficacia estaba en función de un apropiado acoplamiento entre estructura y tecnología; las organizaciones que desarrollaban estructuras acorde a su tecnología eran más exitosas de aquellos que no lo hacían. También pudo explicar las diferencias entre sus resultados y las prescripciones clásicas del management —estos principios deben haber estado basados en experiencias teóricas con organizaciones que empleaban tecnologías de producción en masa— Las firmas de producción en masa tenían líneas de autoridad claras, alta formalización, baja proporción de trabajadores capacitados logrados por una alta división del trabajo, extenso margen de control a nivel de supervisión y toma de decisiones centralizadas; pero ya que todas las organizaciones no usan tecnología de producción en masa estos principios carecían de generalización. Por lo tanto, las investigaciones de Woodward marcaron el inicio del final de una visión que tenía principios universales de administración y organización. El trabajo de Woodward representó el inicio de la Teoría de la Contingencia en la Teoría de la Organización (Robbins, 1990:180).

Por su parte Udy (1964) realizó un estudio interesante a partir de los datos de 426 organizaciones de diversos giros y regiones que no eran estrictamente industriales. Las organizaciones fueron categorizadas en torno a la variable tecnológica y el entorno social que las componían, con ello el sociólogo encontró que “algunos aspectos de la autoridad, la división del trabajo, la solidaridad, la productividad y la

estructura de reclutamiento podían predecirse en cuanto a su orientación general, a partir exclusivamente de la tecnología” (Udy, 1964)

Charles Perrow (1967) puso su interés en el conocimiento tecnológico al contrario de la producción tecnológica. Para este autor, en primer lugar, la tecnología o el trabajo realizado en las organizaciones es la característica que las define; es decir, las organizaciones se ven principalmente como sistemas que aplican técnicas para resolver problemas de alteración en las materias primas, esto en contraste con otras perspectivas que consideran a las organizaciones como, por ejemplo, sistemas de cooperación, instituciones o sistemas de decisión. En segundo lugar, su perspectiva trata a la tecnología como una variable independiente, y la estructura de los acuerdos entre las personas como una variable dependiente. En tercer lugar, intenta conceptualizar a la organización en su conjunto, en lugar de tratar sólo con los procesos específicos o las subpartes. Así, mientras la importancia de la tecnología a menudo se ha demostrado en los grupos de trabajo o para particulares o los procesos organizativos, él la explica como base para hacer frente a la organización como una organización. Por último, y en el largo plazo, quizás lo más importante, su perspectiva sostiene que la tecnología es una mejor base para la comparación de las organizaciones que ahora existen (Perrow, 1967).

Según Perrow, ninguno de estos puntos en sí es nuevo, sin embargo el intento de hacer frente a los cuatro puntos simultáneamente, o, dicho de otro modo, al prestar atención sistemática a la función de la tecnología para analizar y comparar a las organizaciones en su conjunto, es lo distintivo.

Por tecnología entiende a la acción que una persona realiza sobre un objeto, con o sin la ayuda de herramientas o dispositivos mecánicos, a fin de hacer algún cambio en ese objeto (Perrow, 1967:195). El objeto, o "materia prima", puede ser un humano o de otro modo, un símbolo o un objeto inanimado. Las personas son las

## DE LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA AL ENFOQUE MULTIDISCIPLINARIO

materias primas en las personas que cambian o las organizaciones que se transforman; la interacción de las personas son materias primas que se pueden manipular por los administradores en las organizaciones, las juntas de directores, comisiones y consejos que están a menudo involucrados con el cambio o la transformación de los símbolos y la interacción humana.

Perrow identificó dos dimensiones del conocimiento tecnológico. La primera dimensión considera el número de excepciones encontradas en el trabajo. Etiquetada como *variabilidad de tareas*, estas excepciones serán pocas si el trabajo es altamente rutinario, del otro lado, si un trabajo tiene una gran cantidad de variaciones, un largo número de excepciones podrían ser esperadas. La segunda dimensión evalúa el tipo de procedimientos de búsqueda seguidos a fin de encontrar métodos exitosos para responder adecuadamente a las excepciones en las tareas. Un individuo puede usar un razonamiento lógico y analítico para encontrar la solución, en contraste, en el otro extremo podrían ser problemas indefinidos. Perrow llamó a esta dimensión como *problema analizable*, el cual oscila entre bien definido o indefinido (Robbins, 1990:182-183).

Aunado a lo anterior, Perrow argumentaba que los métodos de control y de coordinación podrían variar con el tipo de tecnología. A una tecnología más rutinaria correspondería a una organización altamente estructurada contrario a lo que ocurre con las tecnologías no rutinarias, las cuales requieren de una estructura flexible. A su vez, Perrow identifica los aspectos claves de la estructura que podrían ser modificados con la tecnología:

1. El grado de discreción que puede ser ejercido para completar una tarea
2. El poder de los grupos para controlar las metas y estrategias básicas en las unidades
3. La interdependencia entre esos grupos

4. En la medida en que estos grupos participen en la coordinación del trabajo, pueden usar la planificación de los demás o la retroalimentación.

Lo que significa que una tecnología rutinaria puede estar acompañada de un control y una coordinación estandarizada, estas tecnologías deberían estar alineadas con estructuras altamente formalizadas y centralizadas. En el otro extremo, las tecnologías no rutinarias demandan flexibilidad. Básicamente, deberían estar descentralizadas con una alta interacción entre todos sus miembros y tener un mínimo grado de formalización. En tanto, las tecnologías artesanales requieren que el problema a resolver sea realizado por aquellos con mayor conocimiento y experiencia. Eso significa descentralización. La tecnología de ingeniería, al tener algunas excepciones pero procesos de búsqueda analizables, debería tener decisiones centralizadas manteniendo flexibilidad y una baja formalización (Robbins, 1990).

Una de las aportaciones con mayor trascendencia de la Teoría de la Contingencia es el derrumbe de la premisa del “one best way”, argumentando que en base a la variedad de investigaciones y de empresas estudiadas no había indicios a través de los cuales se pudiera afirmar que existía una sola manera o un principio universal que asegurara el éxito de las empresas. Por el contrario, la teoría de la contingencia afirmaba que la situación definía la manera más indicada de gestionar una empresa basada en las condiciones del contexto donde la tecnología tenía un papel primordial.

Otra contribución de gran importancia en la literatura sobre tecnología y estructura que viene de la Teoría de la Organización ha sido realizada por James Thompson. La contribución de Thompson intenta demostrar que un determinado tipo de tecnología influye en la selección de una estrategia a fin de reducir la incertidumbre, así como una estructura específica puede facilitar dicha reducción (Robbins, 1990).

## DE LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA AL ENFOQUE MULTIDISCIPLINARIO

Para Thompson, la acción instrumental está enraizada, por una parte, en *resultados deseados* y por otra, en creencias acerca de *las relaciones causa efecto*. Dado un deseo, el individuo ejecuta una acción de la cual obtendrá un resultado; en la medida en que esas actividades sean juzgadas como productoras de resultados deseables, podemos hablar de *tecnología o racionalidad técnica* (Thompson, 1994:17).

La racionalidad técnica puede evaluarse mediante dos criterios: el económico y el instrumental, siendo este último al que menor importancia se le ha dado en la literatura. La cuestión económica se interesa en conocer si los resultados se obtienen con el menor gasto necesario de recursos. La cuestión instrumental está interesada en dar cuenta de si las acciones especificadas producen el resultado deseado, donde la tecnología perfecta<sup>1</sup> es la que logra dichos resultados.

Las organizaciones complejas están construidas para operar tecnologías, lo que no significa que todas ellas sean instrumentalmente perfectas. En las sociedades actuales existen un sinnúmero de tecnologías específicas con una variedad de resultados deseados, sin embargo se carece de una tipología general para tratar con el rango de tecnologías encontradas en las organizaciones complejas (Thompson, 1994).

La racionalidad técnica (tecnología) de acuerdo con Thompson (1994) es un sistema de relaciones causa/efecto que conducen a un resultado deseado, es una abstracción. Este sistema se convierte en racionalmente perfecto cuando contiene las variables importantes. Las variables contenidas en el sistema solo variaran en la medida en que el actor así lo determine.

Cuando las organizaciones buscan traducir en acción las abstracciones llamadas tecnologías, de inmediato se enfrentan a problemas para los cuales las tecnologías de

---

<sup>1</sup> La tecnología instrumentalmente perfecta es aquella que produce el resultado deseado de manera inevitable (Thompson, 1994:18)

núcleo no provén soluciones, es decir, puede existir una o más tecnologías como núcleo de la organización, pero este núcleo técnico es una representación incompleta de lo que la organización debe hacer para lograr el resultado deseado (Thompson, 1994:22). La tecnología es un componente necesario para la organización pero de manera aislada no puede proveerle *racionalidad organizacional*, que implica la adquisición de insumos que la tecnología da por sentados y la disposición de productos que están fuera del alcance de la tecnología de núcleo. De acuerdo con Thompson (1994) la racionalidad organizacional involucra tres elementos interdependientes, que necesitan estar acoplados de manera apropiada: 1) las actividades relacionadas con insumos, 2) actividades tecnológicas, y 3) actividades de producto. Sin embargo, no solo estos elementos son interdependientes sino que también se relacionan con el ambiente.

La racionalidad organizacional, por tanto, mantiene una lógica de sistema abierto la cual interactúa con actividades tecnológicas encerradas pero interdependientes con actividades que están abiertas al ambiente, lo cual lleva a firmar que “el sistema cerrado no puede ser alcanzado en el componente tecnológico” (Thompson, 1994:22).

Y, aunque las organizaciones no pueden estar cambiando constantemente sus tecnologías, lo que si hacen es amortiguar las influencias ambientales rodeando sus núcleos técnicos con componentes de insumo y producto (Thompson, 1994). El primero hace referencia no solo al aspecto material sino también al recurso humano mientras que los componentes de producto dependen del tipo de tecnología utilizada, por ejemplo: en el caso de tecnologías de eslabonamiento largo puede tomar la forma de mantener inventarios de bodega mientras que en el caso de tecnologías intensivas el objeto puede estar involucrado en el mismo proceso tecnológico como es el caso de la información.

## DE LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA AL ENFOQUE MULTIDISCIPLINARIO

Con lo anterior, Thompson (1994) afirma que un núcleo tecnológico amortiguado (adaptado de forma interna pero también tomando en consideración el ambiente) podría significar para la organización una racionalidad técnica al máximo que requeriría de la racionalidad organizacional una serie de compromisos a fin de mantener dichas condiciones sin embargo, algunas organizaciones buscan anticiparse y adaptarse a los cambios ambientales que muchas de la veces no pueden ser amortiguados o regulados. Y es aquí donde el autor recurre a la experiencia de las organizaciones a fin de atender las fluctuaciones ambientales siguiendo patrones de regularidad o probabilidad pero ante fluctuaciones ambientales inesperadas, éstas interferirán en la operación ordenada de la tecnología de núcleo.

Cuando el amortiguamiento, la regulación, la nivelación y la previsión no son suficientes para proteger al núcleo técnico de los cambios en el ambiente, las organizaciones recurren al racionamiento, es decir, pueden atender imprevistos bajo la lógica de las prioridades. De acuerdo con Thompson (1994), el racionamiento no es una solución porque su uso significa que la tecnología no está funcionando al máximo.

### **2. Los Estudios Organizacionales y la visión multidisciplinaria para el análisis y estudio de la tecnología**

Los Estudios Organizacionales albergan distintas visiones y voces que tienen algo que decir sobre las organizaciones, estas visiones van desde el análisis del poder en las organizaciones (Clegg, 2006; Crozier y Friedberg, 1990; Pfeffer, 1993), el estudio de la ambigüedad organizativa (Cohen y March 1986; y Weick, 1976), el análisis de los elementos recursivos que hacen que las organizaciones perduren a través del tiempo (DiMaggio y Powell, 1983; March y Olsen 1997; Meyer y Rowan 1977), hasta el estudio de las organizaciones como espacios donde se generan



valores, creencias y mitos. (Smircich, 1983; Alvesson y Berg, 1992; Hofstede, 1984). Todo lo anterior está envuelto en una serie de continuidades y discontinuidades, diversidad de perspectivas, debates y controversias que han contribuido a la comprensión de las organizaciones y que han configurado una gama diversa de enfoques que abordan fenómenos singulares dentro de las mismas.

El nexo entre la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales, no en términos estrictos pero sí en la manera de analizar el papel de la tecnología en las organizaciones, lo podemos encontrar con Heydebrand (1989) en su análisis del surgimiento de nuevas formas organizacionales. Esta idea remarca el surgimiento de nuevas formas a partir de la transición del capitalismo industrial al capitalismo postindustrial donde las principales características de estas estructuras es que actúan como pequeñas unidades donde el producto o servicio que ofrecen está informatizado o mediado por el uso de computadoras. (Heydebrand, 1989).

En una de las sub hipótesis históricas Hedybrand afirma que el paso del capitalismo industrial al postindustrial se corresponde a una serie de cambios internos y externos en las organizaciones, donde la principal característica es que dichos cambios modifican, debilitan o eliminan las formas burocráticas tradicionales. Entre los cambios externos se encuentra la internacionalización del capital y la turbulencia de los mercados globales; el crecimiento del Estado nacional y de los sistemas legales y reguladores y; el crecimiento de sistemas de producción y servicios mediados por computadoras donde resaltan la manufactura integrada por computadoras, la robotización y las tecnologías de la información. Por su parte los cambios internos se refieren a la complejidad de las formas organizacionales, los efectos de las nuevas tecnologías en la organización social del trabajo y el proceso laboral y la formalización y la estandarización reducidas (Heydebrand, 1989).

## DE LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA AL ENFOQUE MULTIDISCIPLINARIO

Lo que distingue estas nuevas formas de organización según Heydebrand es la racionalidad técnica, que se refiere a la búsqueda tanto de la rentabilidad como del control, resultado de la innovación tecnológica y la introducción de maquinaria en el proceso de producción (Heydebrand, 1989). En este sentido resulta revelador que entre las condiciones internas y externas que posibilitan la transición del capitalismo industrial al postindustrial según Heydebrand, la tecnología juegue un papel fundamental, donde las tecnologías de la información y las comunicaciones así como la aparición de la computadora se erigen como los factores más importantes para el surgimiento de nuevas formas organizacionales.

En tanto la teoría de la contingencia remarcaba la variable tecnológica como un factor del contexto que determinaba la estructura organizacional y una serie de variables internas, el análisis de Heydebrand comparte algunos de estos rasgos al resaltar la tecnología como una variable externa, sin embargo Heydebrand reconoce el gran impacto de la tecnología no solo como parte del ambiente sino como un elemento que se lleva a cabo dentro de las organizaciones y que hace que éstas sean más complejas. Por tanto el trabajo de Heydebrand se considera un nexo entre la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales en cuanto al análisis de la tecnología, pues a partir del reconocimiento del aumento de la complejidad de las organizaciones con base en la apropiación e incorporación de tecnologías y contrastándolas con los diferentes fenómenos que ahí se gestan, podemos abrir un panorama totalmente nuevo en el análisis de las organizaciones.

Uno de los acercamientos con mayor importancia desde una visión multidisciplinaria para el análisis y el estudio de la tecnología, en sus diferentes manifestaciones e implicaciones, lo encontramos en los Estudios Sobre Ciencia Tecnología y Sociedad (CTS). En este campo de estudio, surgido formalmente a finales de la década de 1960, convergen la filosofía de la ciencia y la técnica, la

sociología de la ciencia y la tecnología, los estudios culturales y la historia de la tecnología como principales protagonistas en los debates que engloban este campo. En palabras de sus principales exponentes, el dominio general de CTS viene dado por “la comprensión constructiva y el estudio de la ciencia y tecnología en su contexto social, político y cultural, la valoración crítica de los desarrollos científicos y tecnológicos, y las formas democráticas de intervención en ellos” (Medina, 2003). El origen de los estudios de CTS tiene un trasfondo histórico importante, por una parte se puede localizar en la década de los sesentas un cuestionamiento generalizado sobre el beneficio de la ciencia y la tecnología revolucionadas a partir de la segunda guerra mundial. Se englobaba en una crítica de la idea de progreso dentro del contexto de efervescencia social, caracterizado por protestas en torno a la guerra de Vietnam, las empresas multinacionales y la energía nuclear (Cutcliff, 2003). “Ciencia, tecnología y sociedad no constituyen sistemas cerrados que se delimiten mutuamente, sino que representan dimensiones de un mismo espacio cultural o, si se quiere, tres cabezas de un mismo cuerpo constituido por la cultura tecno científica” (Medina, 2003: 24).

CTS encuentra consenso con las distintas perspectivas que la confirman, al considerar a la ciencia y la tecnología no como fuerzas que se estructuran autónomamente ni como simples herramientas que se utilizan solamente para lo que fueron creadas, es decir neutrales, sino que consideran que tanto la ciencia como la tecnología son procesos sociales cargados de valores que se producen en contextos históricos específicos que influyen y son influidos por los valores humanos que se reflejan en las instituciones culturales, económicas y políticas (Cutcliff, 2003).

CTS “no niega los constreñimientos impuestos por la naturaleza o por la realidad física de los artefactos tecnológicos, pero insiste en que nuestro conocimiento y

## DE LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA AL ENFOQUE MULTIDISCIPLINARIO

comprensión de la naturaleza de la ciencia y la tecnología son procesos mediados socialmente” (Cutcliff, 2003).

El antecedente de los estudios en CTS como campo de estudio se puede hallar en las perspectivas humanísticas del programa tecnológico de la Universidad de Lehigh, donde en 1977 cambió su nombre al de ciencia, tecnología y sociedad. CTS comienza adquirir un enfoque más interdisciplinario a partir de la discusión de sus propios estudios y de la influencia de los estados culturales y el fenómeno de “guerras de la ciencia” resultante (Cutcliff, 2003).

El enfoque inicial de CTS fue netamente crítico por su postura ante los análisis acrílicos de las cuestiones sobre ciencia y tecnología en la década de los 50’s. Este primer enfoque que dio origen al campo de CTS procedía principalmente de los ingenieros y los propios científicos. “Muchos de los primeros cursos y programas curriculares de CTS surgieron de instituciones con facultades de ingeniería y, a veces, en las mismas facultades” (Cutcliff, 2003)

El segundo enfoque surge en la década de los setentas con la incursión de las humanidades a la reflexión de la ciencia y la tecnología, donde se retomaba que tanto la ciencia como la tecnología estaban moldeadas e influidas por los valores sociales, que a su vez estaban también afectados por el conocimiento científico y los valores tecnológicos (Cutcliff, 2003).

El siguiente giro se produjo durante la década de los ochenta donde la comunidad superó el análisis del contenido social de la ciencia y la tecnología para centrarse en la alfabetización en tecnología. Para finales de esta década y principios de los noventa, se incorporó la visión construccionista.

Los Estudios Sociales Sobre Ciencia y Tecnología forman parte de lo que se conoce como la visión constructivista en sociología, resaltando el papel de los actores y de la misma acción social en la tecnología. A partir de varios estudios se han tratado de

encontrar diversas formas de abordar el estudio de la ciencia y la tecnología, para ello dicha corriente se centra en el proceso de creación de la propia ciencia y tecnología, abriendo la caja negra de lo que sucede en los laboratorios.

## **2.1 La propuesta desde el constructivismo para el estudio de la tecnología**

La Construcción Social de la Tecnología (Social Construction of Technology SCOT), propuesta por Wiebe Bijker y Trevor Pinch y la Teoría Actor Red (Actor Network Theory - ANT), de Michel Callon y Bruno Latour, se han constituido en dos de los modelos teóricos más relevantes en el estudio de las dinámicas de la tecnología. Son una manera de "abrir la caja negra" del conocimiento y de la tecnología para descubrir que en su interior se presentan dinámicas que debemos estudiar porque están íntimamente ligadas a procesos sociales. Es decir, examinando el contenido del conocimiento y el diseño de la tecnología encontramos a la sociedad en acción (Valderrama, 2004).

Durante la última década “la construcción social de la tecnología” ha sido un tema novedoso, varios autores se ha referido a ella como una escuela, algo que es adoptado como un reto para otras subdivisiones en la historia y la sociología de la tecnología (Pinch, 1997).

El término de *construcción social* lo encontramos en la obra de Berger y Luckmann, *La construcción social de la realidad*, publicado en 1966, y a partir de la tradición fenomenológica del trabajo de Alfred Schütz, estos autores llamaron la atención sobre la manera en que los miembros ordinarios de la sociedad construyen la realidad diaria de las instituciones sociales en el curso de sus actividades habituales.

Posteriormente, áreas completas del saber se han desarrollado conforme al lema “La construcción social de X”, donde X representa alguna institución destacada o algún

## DE LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA AL ENFOQUE MULTIDISCIPLINARIO

aspecto de la sociedad (Pinch, 1997). A principios de la década de 1980, un gran número de eruditos que trabajaban dentro de la tradición constructivista social en la sociología de la ciencia miraron su atención hacia la tecnología. *La construcción social de los sistemas tecnológicos*, editado por Thomas P. Hughes, Wiebe E. Bijker y Trevor Pinch se convirtió en una insignia para la nueva perspectiva de la construcción social de la tecnología (Pinch, 1997).

Siguiendo a Pinch (1997), dentro de los confines más reducidos de la historia y la sociología de la ciencia y la tecnología, la construcción social puede significar una variedad de cosas. De acuerdo con Sismondo (1993 en Pinch, 1997:22) existe una distinción que puede trazarse en el constructivismo: la moderada y la radical. En su forma moderada, el construccionismo social es comparado con la ciencia y la tecnología en referencia a sus componentes sociales. La ciencia y la tecnología que tenemos ha sido influida por dichos componentes sociales, a decir, intereses políticos, grupos de consumidores, mercadotecnia, estereotipos de géneros o cualquier otro. Esta versión moderada del construccionismo social puede ser encontrada en los trabajos de David Nye, Alex Rowland y Pamela Mack. Para estos autores, las tecnologías están construidas socialmente en el sentido de que los grupos de consumidores, los intereses políticos y otros similares desempeñan un papel para determinar la forma final que tomó la tecnología (Pinch, 1997).

La versión radical del constructivismo social está relacionada con el hecho de mostrar la manera en que los procesos sociales influyen el contenido mismo de la tecnología. Esta versión sostiene que el significado de la tecnología, incluyendo los hechos sobre su funcionamiento, son en sí construcciones sociales. Esta consideración de algún modo se opone a una concepción del determinismo tecnológico que ubica al desarrollo tecnológico bajo su propia lógica inmanente

(Pinch, 1997). Autores de esta versión son Donald McKenzie, Wiebe E. Bijker, Trevor Pinch, Boelie Elzen, Thomas Misa y Paul Rosen.

De acuerdo con Pinch (1997) el elemento clave del enfoque de la construcción social de la tecnología fue la noción de que los diferentes grupos sociales relevantes asociados con el desarrollo de un artefacto tecnológico compartían un significado del artefacto. Para Bijker, W.E.; Hughes, T.P. y Pinch, T. (1987 en Díaz Cruz & Santos Corral, 1997), un grupo social relevante es aquel que está constituido por un conjunto de individuos que confieren un mismo significado a un artefacto y que pretenden hacer prevalecer su concepción. En el caso de la bicicleta los autores destacan: inventores/ ingenieros/ fabricantes/ distribuidores/ vendedores y diferentes grupos de usuarios.

Otro elemento a considerar es la noción de “flexibilidad interpretativa”; con esta se quería decir que los significados radicalmente diferentes de un artefacto podrían ser identificados por los distintos grupos sociales en función de ideas, valores e intereses divergentes (Díaz Cruz & Santos Corral, 1997).

Un tercer elemento clave fue el proceso de cierre mediante el cual desaparece la flexibilidad interpretativa de un artefacto (Pinch, 1997), es decir, se pueden identificar los mecanismos particulares de cierre que pueden llevar a algunos significados a desaparecer.

Quizás el desarrollo más importante de este enfoque proviene de Bijker, el cual ha agregado la noción de “marco tecnológico”. Un marco es como un marco de significado relacionado con una tecnología en particular, compartido entre varios grupos sociales y que además guía y da forma al desarrollo de los artefactos (Pinch, 1997).

Desde la perspectiva del Constructivismo Social de la Tecnología, el diseño y la evolución de los aparatos y del conocimiento tecnológico, no sigue una trayectoria

## DE LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA AL ENFOQUE MULTIDISCIPLINARIO

“natural”, sino que depende fuertemente de los contextos en los cuáles se desarrolla, depende de muchas más personas que un simple inventor, depende de grupos sociales enteros en interacción continua sobre largos períodos de tiempo. En ese sentido encontramos la inquietud sobre cómo llega un artefacto a ser lo que finalmente es, no sólo en términos de su diseño sino en cuanto al significado conceptual, de función y de uso que le otorga una sociedad (Ronderos & Valderrama, 2003).

La teoría del actor red (TAR) es una de las perspectivas más idiosincrásicas que han aparecido en las últimas décadas en la tradición del pensamiento social. Ha sido formulada y desarrollada básicamente por tres autores: Bruno Latour, Michel Callon y John Law (Tirado Serrano & Domènech i Argemí, 2005). Las características programáticas más importantes de sus propuestas se articulan a partir de tres posiciones críticas: la primera rompe con la dicotomía entre la aproximación micro y macrosocial en ciencias sociales. Para evitar esta tensión, la teoría del actor-red recurre a un nuevo vocabulario de trabajo desarrollando una estrategia de investigación que consiste en seguir y examinar a los autores y productos de la tecnociencia en el momento mismo de sus acciones. La segunda problematiza la dicotomía dimensión social-dimensión cognitiva, en este sentido se plantea que estamos situados ante el mero producto de un entramado de relaciones heterogéneas. Finalmente, en consonancia con la anterior, se considera que los elementos sociales que el pensamiento social ha utilizado como dimensiones causales en sus explicaciones no son más que otro producto de las interacciones de los autores (Tirado Serrano & Domènech i Argemí, 2005).

De acuerdo con Tirado Serrano & Domènech i Argemí, (2005) la TAR es una etiqueta que designa un conjunto de principios metodológicos, epistémicos y trabajos de campo que desde hace más de dos décadas conmocionan la tradición del



pensamiento social. Los teóricos de este enfoque se han caracterizado por desarrollar un vocabulario alternativo utilizado por el pensamiento sociocultural. Nociones como cuasi-objeto, enrolamiento, traducción, mediación, simetría generalizada, dispositivo de inscripción y actante, son algunos de los términos habituales de sus textos.

Este enfoque propone el estudio de ensamblajes que involucran aspectos heterogéneos (tecnológicos, legales, organizativos, políticos, científicos, etc.). Por ejemplo, una oficina gubernamental está compuesta por empleados, un edificio, una organización espacial y temporal, una organización jerárquica, clientes, computadoras, varios artefactos (como abrochadores, birromes y teléfonos), afiches, signos, regulaciones, procedimientos burocráticos, una estructura legal e institucional, ciertas metas y funciones, códigos de comportamiento y vestimenta, archivos, formularios, elementos psicológicos (identificación, interpelación, etc.), relaciones con otros departamentos, etc. Parecería que todo ensamblaje funciona, en cierto modo, como una totalidad. Es decir, hay razones que justifican el estudio de estos sistemas complejos y característicamente modernos en términos de unidades concretas con sus funciones propias. Pero apenas enfocamos los pormenores de su funcionamiento, este conjunto parece diluirse en un manojito de eventos inconmensurables entre sí (Latour, 2008). ¿Cómo pueden enlazarse todos estos aspectos?

¿Qué unidad de análisis debe aplicarse? Todo ensamblaje socio-técnico debe considerarse como un plano de relaciones materiales transversales que unen varios aspectos heterogéneos del mundo, yendo de lo físico a lo político, y pasando por lo tecnológico, semiótico y psicológico. Esto significa que todos los elementos deben ser descriptos en términos de sus especificidades irreducibles, pero también en términos conmensurables que faciliten su acción conjunta. Una de las propuestas

## DE LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA AL ENFOQUE MULTIDISCIPLINARIO

más controversiales de la TAR ha sido la introducción del concepto de “agencia” para referirse a la capacidad de acción de los “no-humanos” (artefactos, máquinas, archivos, edificios, etc.). Se propone una ontología relativista en la que entidades semióticas, naturales, humanas, no-humanas, tecnológicas y materiales no tienen propiedades sustanciales o esenciales, más allá de su rol en las redes. No se presupone un orden preexistente más allá del funcionamiento continuo del ensamblaje, de su devenir dinámico que reformula constantemente las relaciones entre los entes “enrolados” (Latour, 2008).

Por medio de la noción *sociología de las asociaciones* Bruno Latour (2008) pretende redefinir la noción de lo social, restituyéndole la capacidad de rastrear asociaciones. “Tendemos a limitar lo social a los humanos y a las sociedades modernas, olvidando que el dominio de lo social es mucho más extenso que eso” (Latour, 2008, pág. 20).

Para la TAR, la tarea de definir y ordenar lo social debe dejarse a los actores mismos y no al analista. En este sentido, se está en mejores condiciones de encontrar orden después de haber dejado que los actores desplieguen toda gama de controversias en las que están inmersos, de modo que hay que permitir a los actores desplegar sus propios y diversos cosmos por más contraintuitivos que parezcan. La TAR sostiene que encontraremos una manera mucho más científica de construir el mundo social si nos abstenemos de interrumpir el flujo de las controversias: “Encontrar tierra firme en arenas movedizas” (Latour, 2008:44).

De acuerdo con la TAR hay muchas formaciones grupales contradictorias y enrolamientos en grupos; no existe grupo relevante alguno del que sea posible afirmar que constituye los agregados sociales, ningún componente establecido que pueda usarse como punto de partida incontrovertible. Por lo anterior, la TAR recurre al *infralenguaje* con el objetivo de permitir el desplazamiento de un marco de referencia a otro a fin de escuchar claro y fuerte el vocabulario de los actores. La

TAR no sostiene que llegaremos a saber si la sociedad está compuesta de agentes individuales o de inmensos macroactores, por el contrario llega a la conclusión relativista de que esas controversias provén al analista un recurso esencial para hacer rastreables las conexiones sociales (Latour, 2008:51).

Aunado a lo anterior, si hemos de explicar la inercia, la durabilidad, el alcance, la solidez, el compromiso, la lealtad, la adhesión, etc., no es posible hacerlo sin buscar vehículos, herramientas, instrumentos y materiales capaces de proveer tal estabilidad (Latour, 2008) es decir, los vínculos sociales tienen que ser rastreados siguiendo la circulación de distintos vehículos que no pueden sustituirse entre sí.

En la teoría del actor red se plantea la disolución de las fronteras entre el dominio de lo social y el dominio de lo natural; las características que tradicionalmente se imputan a actores humanos aparecen ahora relacionadas con elementos no humanos, es decir, la tecnología.

### **A manera de conclusión**

El contexto de los Estudios Organizacionales nos permite integrar distintas disciplinas para ampliar la comprensión de fenómenos particulares en las organizaciones, ello nos obliga a incrementar el espectro de la investigación en este campo. El incipiente avance teórico que se ha generado con respecto al impacto y el papel que juegan las nuevas tecnologías, las TIC's, no solamente en la sociedad en su conjunto sino también en las organizaciones, representa muchas veces un tópico olvidado, en parte por la velocidad de los cambios y la innovaciones tecnológicas y también debido a su rápida incursión en nuestras vidas cotidianas.

Como se puede constatar desde la Teoría de la Contingencia, ya se encontraban trabajos que veían a la tecnología como un factor determinante de las estructuras y la forma de organizar el trabajo (Woodward, 1958), pero a medida que se complejiza el

## DE LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA AL ENFOQUE MULTIDISCIPLINARIO

análisis y se observa desde otra perspectiva como la de los Estudios Organizacionales, se pueden encontrar distintas relaciones de la tecnología con los valores, mitos e ideología de la organización o con los significados que ahí se generan y las relaciones de poder que ahí se despliegan.

Los Estudios Organizacionales han inspirado un nuevo interés por el análisis y la comprensión de la gran complejidad organizacional dirigiendo la atención hacia fenómenos que llevan a una reconcepción radical de las organizaciones. Como en su momento el poder se erigió como la variable principal de análisis a partir de un contexto histórico que trataba de explicar los procesos de dominación imperantes y desafiando el status quo de las investigaciones tradicionales en torno a las organizaciones; o como lo fue la cultura para explicar el contexto del renacimiento de las empresas japonesas por encima de las norteamericanas, enmarcada por una creciente participación de minorías sociales como la voz de las mujeres, los afroamericanos y los homosexuales en el ámbito social. En estos momentos y bajo el contexto actual la tecnología se constituye como el tema preponderante a seguir, debido a sus múltiples influencias dentro y fuera de las organizaciones, tanto por su dimensión simbólica, narrativa, cultural o discursiva como por sus consecuencias en las estructuras, las relaciones de poder, la comunicación, entre otras, sin olvidar los cambios que ha generado en el plano individual y colectivo.

La tecnología del mismo modo que se compone de elementos materiales, también se constituye de una dimensión simbólica que hace que la relación de ésta con los humanos no sea unidireccional sino que esté rodeada de un complejo entramado. Para conocer el significado de la ciencia y la tecnología bajo este contexto es indispensable investigar sus dimensiones filosóficas, epistemológicas y metodológicas y sus implicaciones en el individuo, lo colectivo y las organizaciones en sus diversas manifestaciones. Por tanto se requiere ubicar a la tecnología como

una expresión humana en un momento histórico determinado donde los sistemas económicos e ideológicos al igual que los aspectos simbólicos y valorativos no quedan ausentes cuando se explica su origen y evolución.

El centro de análisis en las nuevas tecnologías puede verse diluido en principio por la diversidad de tecnologías existentes y la infinidad de maneras de apropiación en cada organización, aunado al rápido desarrollo de la ciencia y la tecnología donde pareciera que las organizaciones que no incorporan nuevas tecnologías tienden a ser obsoletas, lo que nos llevaría a pensar que algunas organizaciones carecen de tecnología. Sin embargo, la tecnología es una forma materializada de realizar alguna actividad traducida en artefactos, componentes, máquinas y también prácticas, estrategias, etc. o como Scott lo describe: “las tecnologías se constituyen en parte por máquinas y equipo mecánico pero también comprenden el conocimiento técnico y las habilidades de los participantes” (Scott, 1992), lo que hace que la tecnología, ya sea en su apropiación, generación o uso, sea una expresión inherente a cada organización sin importar su tamaño, estructura, naturaleza o grado de éxito.

En términos prácticos el papel de la ciencia y la tecnología en el pensamiento económico es considerado muchas veces como estrategia fundamental para el desarrollo y el crecimiento, sin embargo este tipo de afirmaciones derivan de una visión sumamente determinista y bastante simplificada de la tecnología. No hay ningún estudio que demuestre rotundamente que por sí solas las tecnologías provocan un aumento en los niveles educativos de una población o el mejoramiento de las condiciones de vida, por ejemplo. Los discursos que definen los patrones de eficiencia y eficacia, nos hacen pensar que las tecnologías son neutrales, en el sentido de que están dispuestas sin más ni más para el uso del ser humano, afirmando que la innovación tecnológica por sí misma conduce al desarrollo y progreso de la sociedad y las organizaciones. Las organizaciones por años se han

## DE LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA AL ENFOQUE MULTIDISCIPLINARIO

ajustado a una lógica de eficiencia y competitividad sin cuestionarse el por qué de dicha actitud, se piensa que aplicando las nuevas tecnologías, automáticamente se incrementa la productividad y la eficiencia.

La tecnología en este sentido, es una arista necesaria de entender por la propia relación que ésta guarda en el tejido de las relaciones sociales actuales, jugando un papel preponderante no sólo como objeto físico o artefacto sino también como una actividad o proceso referenciado así como un saber y uso social.

Atender la visión holística de los fenómenos donde se involucra a la tecnología nos reclama a cada uno de nosotros el reconocimiento de diversos enfoques, el hacerlo pone de manifiesto que siempre estamos ante una interpretación posible de determinados fenómenos donde siempre se estará en posibilidades de verse con otros ojos ya que cada uno de ellos está influido por un sinnúmero de factores que siempre son creaciones humanas.

### **Bibliografía**

Alvesson, Mats y Per Olof Berg, (1992). *Corporate culture and organizational symbolism*, Berlín, De Gruyter.

Aubert, Nicole y De Gaulejac, Vincent (1993) *El costo de la excelencia*. Paidós Ibérica.

Clegg, R. Stewart, David Courpasson y Nelson Philips (2006), *Power and Organizations*, Sage, London

Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990), *El actor y el sistema*, Alianza México

Cutcliff, S. (2003). *Ideas, máquinas y valores. Los estudios de ciencia, tecnología y sociedad*. Anthropos-UAM. México.

Díaz Cruz, R., & Santos Corral, M. J. (1997). Artefactos sociotécnicos, cultura y poder: hacia una antropología de la innovación tecnológica. En M. J. Santos Corral, & R. Díaz Cruz, *Innovación tecnológica y procesos culturales. Nuevas perspectivas teóricas* (págs. 48-60). México: Fondo de Cultura Económica.

Heydebrand, W. (1989). "New Organizational Forms", en *Work and Occupations*, 16/3, pp. 323-357.

Latour, B. (2008). *Reensamblar lo social: una introducción a la teoría del actor-red*. Buenos Aires: Ediciones Manantial.

March, James G. y Johan P. Olsen (1997) *Ambiguity and Choice in Organizations* Universitetsforlaget, Oslo

Medina, M. (2003). Prologo, en Cutcliff, Stephen. 2003. *Ideas, máquinas y valores. Los estudios de ciencia, tecnología y sociedad*. Anthropos-UAM. México.

Montaño, L. (2004). "El estudio de las organizaciones en México, Una perspectiva social", en Luis Montaño Hirose (coord. gral.), *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Miguel Ángel Porrúa, Universidad de Occidente y Cámara de Diputados, pp. 9-39.

Montaño, L. (2006). "La Sociología de las Organizaciones: desarrollo, rompimientos y perspectivas", en Enrique de la Garza Toledo (coord), *Tratado latinoamericano de sociología*, Anthropos y Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Barcelona, pp. 195-208.

## DE LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA AL ENFOQUE MULTIDISCIPLINARIO

Perrow, C. (1967). A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review* , 32 (2), 194-208.

Pinch, T. (1997). La construcción social de la tecnología: una revisión. En M. J. Santos, & R. Díaz Cruz, *Innovación tecnológica y procesos culturales. Nuevas perspectivas teóricas* (págs. 20-38). México: Fondo de Cultura Económica.

Robbins, S. (1990). *Organization Theory. Structure, Design, and Applications* (Third Edition ed.). USA: Prentice Hall.

Ronderos, P., & Valderrama, A. (Enero-abril de 2003). El futuro de la tecnología: una aproximación desde la historiografía. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación* .

Scott, W. Richard (2008), *Institutions and Organizations*, Sage, California.

Scott, W. Richard (1992), *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*, Prentice Hall, New Jersey, pp. 3-26.

Thompson, J. (1994). *Organizaciones en acción*. Bogotá: McGrawHill.

Tirado Serrano, F., & Domènech i Argemí, M. (Noviembre-Diciembre de 2005). Asociaciones heterogéneas y actantes: el giro postsocial de la teoría del actor-red. *Revista de Antropología Iberoamericana Ed. Electrónica* .

Udy, Stanley. (1964). Administrative rationality. Social Setting and Organizational Development en *New perspectives in Organization research*. Cooper, Leavitt y Shelley eds. Nueva York

Valderrama, A. (2004). Teoría y crítica de la construcción social de la tecnología. *Revista Colombiana de Sociología* (23), 217-233.



# **EL ACUERDO DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE TELMEX, UN CASO EXITOSO DE ADMINISTRACIÓN LABORAL.**

MARIO ORTEGA OLIVARES

## **Introducción.**

Cuándo nos preguntamos cuál fue la estrategia que transformó a Teléfonos de México en una corporación a escala global, tenemos que recordar el acuerdo bilateral de calidad y productividad firmado entre el Sindicato de Telefonistas de la Ciudad de México y el corporativo privado. Que estableció el pago de premios en efectivo a los trabajadores que incrementaran la calidad y la productividad de su desempeño. Así como la creación de grupos mixtos de análisis productivo.

## **La modernización de Telmex.**

La XII Convención Ordinaria Democrática del STRM celebrada en septiembre de 1987, fue una respuesta sindical a la decisión tomada por la alta gerencia de modernizar la tecnología y racionalizar la gestión de recursos en Telmex. El conclave sindical acordó entregar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, una propuesta para el mejoramiento del servicio telefónico, en beneficio del usuario, la empresa y los trabajadores. En su documento la dirección sindical propuso reorganizar el servicio en Telmex con base en la experiencia de los círculos de calidad total toyotistas: El sindicato subrayó que los trabajadores de Telmex tendrían que recibir un bono de productividad y ser capacitados.

## EL ACUERDO DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE TELMEX

Para tal efecto sería necesaria:

*La utilización práctica de las Cartas de Control, y los diagramas de Pareto e Ishikawa, así como el muestreo práctico y teórico (Xelhuantzi, 1988: 346).*

La disposición del STRM a establecer un compromiso para elevar la productividad tuvo respuesta. Teléfonos de México concertó un acuerdo con el sindicato, para no reducir al personal por causa de la digitalización, la modernización y la introducción de nuevos servicios. También concedió al sindicato, el derecho a participar en los proyectos de modernización, digitalización e introducción de nuevos servicios en la empresa (Telmex y STRM, 1988: Cláusula 193). Pero casi de inmediato la administración corporativa reconsideró su postura, adelantando la revisión contractual en 1989, para corregir el error de conceder derechos de cogestión estratégicos al STRM. En la cláusula 193 del contrato, se eliminó el derecho sindical a participar en la toma de decisiones sobre modernización tecnológica.

Como hemos visto desde 1987, los telefonistas se habían pronunciado por un Programa Integral de Productividad y Calidad en las Telecomunicaciones, que no sólo favoreciera el crecimiento de Telmex, sino que también elevara el bienestar de los telefonistas. En octubre de ese año, se integró una comisión mixta de productividad entre Telmex y el STRM, ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Al seno de tal comisión se negoció un Programa Permanente para el Mejoramiento de la Calidad del Servicio, que definió la productividad como: el incremento de la producción; el bienestar del trabajador; la calidad del servicio y la capacitación integral del personal. Bajo el principio de una relación armónica entre los trabajadores y la empresa. También se decidió instituir un sistema de control de calidad estadístico apoyado por la participación de los trabajadores. La empresa acordó dar a conocer al sindicato sus programas estratégicos, para la mejor consecución de los objetivos.

El Modelo de Calidad comenzó a inducirse en Telmex, a través de un curso de alcance masivo, al que asistieron seiscientos de los actores clave de la empresa y el sindicato. En septiembre de 1988, la parte sindicalizada de la comisión de modernización se pronunció: por alcanzar la calidad integral no sólo en las condiciones laborales; sino también en la participación de los trabajadores; así como en las relaciones entre el **cliente** *que recibe el producto* y el **proveedor** *quien entrega el insumo*.

### **Indicadores de Productividad.**

En consonancia con el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, firmado por los sectores obreros, campesino y empresarial en mayo de 1992. Se acordó en 1993, un Programa de Productividad entre Teléfonos de México y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana. Se pueden distinguir dos fases en la promoción de la productividad dentro de Telmex. La primera fase de experimentación corrió de 1992 hasta aproximadamente finales de 1995; y la segunda de 1996 a la fecha.

Fue en dicho año, con la firma del programa, que se establecieron los indicadores básicos para medir la productividad en cada una de las áreas tronco de Telmex. Y los parámetros para determinar el estímulo asociado al cumplimiento de metas. Se integró una bolsa de premios por productividad en metálico, que se repartiría entre los telefonistas de acuerdo al alcance de las metas. El logro de metas se dividió en rangos de pago proporcional. En 2004, la revista Restaurador, órgano oficial del STRM informó que se renovaba e incrementaba la Bolsa de Productividad.

## EL ACUERDO DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE TELMEX

*En un monto de \$110,000,000.00 (ciento diez millones de pesos 00/100 m.n.) que sumados a la bolsa actual de \$1,920,112,800.00 (mil novecientos veinte millones, ciento doce mil ocho cientos pesos 00/100 m.n.) representa una bolsa global de \$2,030,112,800.00 (dos mil, treinta millones, ciento doce mil ochocientos pesos 00/100) para el periodo de mayo de 2004 a abril de 2005 (Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, marzo-abril 2004: 5).*

Para cubrir las metas exigidas por el Título de Concesión, se fijaron parámetros para la medición de la calidad y productividad en la Planta Exterior. También se establecieron cuantificaciones individuales de trabajo, como el número mínimo de instalaciones y la cantidad de reparaciones diarias por cada telefonista. En otras áreas de la empresa menos estratégicas, estos parámetros de productividad fueron grupales, pero también vinculados a la calidad del servicio y a las metas cuantitativas del Título de Concesión, por ejemplo el lapso que tarda la operadora en contestar una llamada.

### **Grupos de Análisis, su normatividad formal.**

Además en 1993 se acordó la integración de Grupos de Análisis, para la evaluación del cumplimiento de las metas productivas y el pago de los estímulos económicos a los telefonistas. En términos formales, los Grupos de Análisis fueron establecidos bilateralmente entre la empresa y el sindicato, en el Anexo 10 del Programa General de Incentivos a la Calidad, la Productividad y la Competitividad, de acuerdo con esta definición:

*El grupo de análisis es un equipo de trabajo conjunto formado por trabajadores sindicalizados y de confianza que aportan sus conocimientos y experiencia para dar alternativas y propuestas que ayuden a alcanzar las metas y objetivos del Programa General de Incentivos a la Calidad, Productividad y Competitividad (TELMEX y STRM Anexo 10, 2001: 1).*

Los Grupos de Análisis deben analizar los resultados productivos en los centros operativos de la empresa, para buscar salidas a los problemas, sin inmiscuirse en la negociación sindical. Las actividades del Grupo de Análisis se dividen en dos, la del *facilitador* de su funcionamiento y las de sus miembros; las que por cierto se limitan a presentar recomendaciones ante el personal de confianza, responsable de las decisiones.

El anexo 10, establece que el *facilitador* del grupo de análisis deberá ser un miembro del personal de confianza de Telmex. Sin embargo se exhorta a que se integren al Grupo de Análisis tres sindicalizados y uno o dos funcionarios de la empresa. En cuanto a la permanencia en el cargo, el Anexo 10 establece su vigencia:

*Aun cuando no se puede establecer un periodo obligatorio para pertenecer a un grupo de análisis, se recomienda que sus integrantes permanezcan al menos tres años, lo que permitiría su desarrollo y eficiencia. (TELMEX y STRM, Anexo 10 2001: 3)*

En la primera experiencia del programa de productividad en Telmex, muchas actividades de la Planta Exterior fueron sobrevaluadas, la productividad estaba abierta para cubrir las metas de instalación de líneas, requeridas por el Título de Concesión. Lo cual desató a tal grado el destajismo, que la empresa argumentó el riesgo de descapitalizarse, si se no ajustaba el programa a una bolsa de premios topada. Tal afirmación fue exagerada, pues el monto de las primas productivas, se había fijado sobre la base a los recursos económicos que la empresa acostumbraba destinar al pago de las horas extras.

Algunos telefonistas consideran que la empresa cometió un error al fijar las metas productivas en 1993, pues no registró tiempos y movimientos reales, ni consideró las diferencias productivas entre departamentos. Dada la necesidad que tenía Telmex, de superar su rezago en materia de densidad telefónica, expresada como el número de líneas por habitante en el país. Desde el principio, el cincuenta por ciento de los incentivos se destinó exclusivamente para la Planta Exterior, en detrimento de las

## EL ACUERDO DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE TELMEX

otras áreas de la empresa. La medición del esfuerzo individual y el privilegio de contar con más recursos para el pago por incentivos de productividad, generó desigualdad y competencia desleal en el área de Planta Exterior. Pero con el tiempo tal monto se fue reduciendo, pues los recursos económicos asignados a la bolsa de incentivos quedaron congelados. Ya que la bolsa de premios no fue vinculada los porcentajes de incremento salarial a los telefonistas.

El nuevo programa de productividad fue un éxito para Telmex, en sólo 10 años incrementó las líneas telefónicas de 6 a 12 millones y redujo el índice de quejas del 36 al 2.79 por ciento. Los trabajadores no tuvieron la misma suerte; tan espectaculares incrementos en la productividad, no se reflejaron en un incremento de la bolsa destinada al pago por cumplir las metas productivas. Según los telefonistas de la disidencia, la negociación bilateral de la productividad ha caído en un regateo milimétrico de los rangos y avances en las metas productivas:

*Los trabajadores se han visto obligados -ante la amenaza del descenso de su nivel de vida- a prolongar su jornada normal de trabajo, a trabajar a destajo, a aceptar la invasión de su materia de trabajo por las empresas filiales hasta en un 80 por ciento de los programas de crecimiento y reconstrucción de distritos (Loera de, s.f.: 34).*

En el convenio, se establecieron incentivos a la productividad y la elaboración de normas y parámetros para evaluar la calidad y la productividad de los trabajadores. El convenio simplificó la estratificación laboral, con un sólo tabulador con 40 niveles y 31 especialidades, reduciendo las anteriores 620 categorías en sólo 132; para devolver a la empresa las facultades de supervisar, incrementar la productividad y asignar con eficiencia las tareas, evitando incrementos de personal innecesarios. Los derechos del sindicato en materia de innovación tecnológica se redujeron a participar en la identificación de las necesidades de capacitación de sus agremiados. El modelo de calidad discutido por la desaparecida Comisión mixta de productividad, dejó su huella en la nueva cláusula 195, donde se subraya que no se

permitirá una cogestión en la administración de la empresa. Pero se acuerda la creación un Programa permanente de calidad y productividad. Entendiendo a esta última, como el balance óptimo entre el incremento cuantitativo y cualitativo de la producción, el mejoramiento de la calidad, de las condiciones de trabajo y de vida, así como de la capacidad productiva del propio trabajador. El instrumento para diseñar, instrumentar y vigilar el programa lo constituyó una Comisión Nacional de Calidad y Productividad integrada por cinco sindicalistas y un número igual de empleados de confianza de la empresa. Es su responsabilidad estudiar las normas de productividad y el estudio de los esquemas de medición y el reparto de los incentivos. Así como la constitución de *Grupos de análisis* encargados de hacer recomendaciones para mejorar la calidad, la productividad y el cumplimiento de metas en los centros o unidades de trabajo, semejantes a los círculos de calidad *toyotistas*. La cláusula termina con una rígida descripción de los temas a incluir en la capacitación para la calidad: el control estadístico de la calidad y productividad; los principios de la organización del trabajo; el sistema de operación y mantenimiento de la planta; y la normalización de equipos, herramientas y sistemas de trabajo. La inmovilidad del trabajador de su puesto de trabajo fue sustituida con el concepto de puesto de trabajo, en la nueva redacción.

Antes del convenio, la cláusula 27 obligaba a la empresa a cubrir las vacantes con trabajadores de la categoría inmediata inferior, ahora la contratación de los nuevos trabajadores se hace de acuerdo a las necesidades del servicio y la productividad. La cláusula 37 autorizó a la empresa para reubicando trabajadores en otros puestos, previa capacitación., también les otorga un período de adaptación de treinta días.

El reacomodo podría ser en la localidad o en cualquier otro centro de trabajo de la empresa en territorio nacional. Si los reacomodados no se adaptaban y decidían aceptar la liquidación debían recibir una indemnización de cuatro meses, 20 días por

## EL ACUERDO DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE TELMEX

año laborado y otros 20 días por año en concepto de antigüedad. En el caso de las operadoras se les otorgaría otro mes y a las eventuales se les liquidaría con 20 días de salario por cada 261 turnos acumulados o la cantidad proporcional, más otros 30 días de salario.

La cláusula 65 dificultaba la movilidad de los trabajadores, pues se tenía que llegar a un acuerdo entre el interesado, la empresa y el sindicato. Ahora la movilidad permanente o temporal de los sindicalistas entre departamentos afines y centros de trabajo de una misma localidad se amolda a las necesidades del servicio. En caso de que el trabajador no aceptara, el sindicato debería proporcionar otro sindicalizado o aceptar que la empresa lo designara. En estos casos, la movilización no generaría puestos vacantes. Si un trabajador no aceptaba su traslado y el sindicato no proponía a otro, la empresa podría reacomodarlo previa capacitación, jubilarlo o reajustarlo, para no duplicar la planta de trabajadores contratados. En las movilizaciones definitivas de los trabajadores dentro de las poblaciones y sus zonas *conurbadas*, la empresa tomaría en cuenta en primer lugar a los trabajadores cuyos domicilios fueran los más próximos al nuevo Centro de Trabajo.

Mientras la anterior cláusula 71 otorgaba al trabajador, la facultad para aceptar o no un traslado definitivo, ahora el cambio podría ocurrir por: disminución o desaparición de la materia de trabajo; por exceso de trabajadores en un departamento; o cuando por su experiencia, especialización o aptitud se requieran los servicios del telefonista en otra localidad. En este último caso se requeriría la aceptación del trabajador y su traslado si genera una plaza vacante.

La nueva cláusula 71-bis, facultaría al sindicato para demandar la reubicación del trabajador en su lugar de origen, si no se cumpliera lo establecido en la cláusula anterior.



En la 184 se establecía como obligaciones de los trabajadores las marcadas en la Ley Federal del Trabajo y en el Contrato Colectivo de Trabajo, y los casos no previstos deberían pactarse. Ahora el personal, tendría que acatar la asignación o distribución de las cargas de trabajo por el personal de confianza y aceptar su supervisión, adquiriendo el compromiso de laborar con eficiencia, calidad y productividad. Se mantendrían las obligaciones derivadas de la Ley Federal del Trabajo y del Contrato Colectivo, pero agregando las originadas en el Reglamento Interior de Trabajo. Si bien, en la vieja cláusula 185, la capacitación tenía que ofrecerse a todo el personal y ahora los beneficiados por los cursos serían designados por alguna de las 90 **Subcomisiones mixtas de capacitación** integradas por un sindicalizado y un empleado de confianza. La creación del **Instituto Tecnológico de Telmex**, ofrecería a los trabajadores una compleja red de servicios de capacitación y adiestramiento auxiliado por la tecnología educativa de punta, que es modelo para el sindicalismo mexicano.

La cláusula 189, resabio de viejas de formas gremiales, reglamentaba la revisión de 57 convenios departamentales con 620 categorías y 585 salarios diferentes, generando un clima de conflicto permanente. Al reducirse a un sólo tabulador con 40 niveles, 31 especialidades, muchos trabajadores reclasificados elevarían sus ingresos. También se superó la desigual existencia de dos tabuladores, uno más alto en el Distrito Federal y otro menor en provincia. Estableciendo perfiles de puestos que con el Tabulador General de Salarios formarían parte integral del Contrato.

En la cláusula 193 del contrato vigente en 1998, desapareció la **Comisión mixta de nueva tecnología**. La participación del sindicato en los procesos de innovación técnica se reduciría a ser informado de sus efectos sobre la capacitación de los trabajadores. Pero se incluyó el acceso de sindicalizados altamente especializados en las actividades de investigación y desarrollo. En caso de que se modificaran en

## EL ACUERDO DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE TELMEX

sustancia las condiciones de trabajo por los nuevos proyectos tecnológicos se podría revisar el Perfil del Puesto de acuerdo al Contrato Colectivo. Para el análisis de los proyectos de nueva tecnología el sindicato se podría designar cinco personas para conformar un grupo de asesores.

En mayo de 1990 se reactivó la *Comisión de productividad* para redactar la versión final del modelo de calidad de Telmex y diseñar un curso de capacitación para aplicarlo mediante una prueba piloto a mil sindicalizados de *Naucalpan*, *Zaragoza* y *Lindavista* (De la Garza y Melgoza, 1991). Este curso se incluyó una historia productiva de la empresa; la filosofía y el modelo de la calidad; elementos de matemáticas para el control estadístico de la calidad; técnicas para la solución de problemas con los diagramas de Pareto y de los de causa efecto.

La nueva cláusula 37 dejó abierta la posibilidad de reajustar personal, pero tutelaría a los trabajadores afectados al establecer que se primero se intentará reacomodarlos. Las partes se comprometieron a incrementar la productividad y la eficiencia respetando derechos de los trabajadores, para prestar un servicio telefónico moderno y eficaz con la calidad que demandan los usuarios.

Antes del convenio, un trabajador no podía sustituir a un compañero ausente, por el carácter inamovible de su puesto de trabajo; tampoco podía ser transferido a otra especialidad. Para cubrir un puesto de confianza se necesitaba autorización sindical y no se podía laborar tiempo extra sino en la propia especialidad.

El poder sindical era tal, que un trabajador no debía aceptar ordenes de un jefe, que no fuera de su misma especialidad. Tal rigidez reducía el margen de maniobra de la empresa para elevar la productividad, eliminar tiempos muertos, distribuir al personal de acuerdo a las necesidades productivas y reducir el pago de tiempo extra.

En el convenio, se establecieron incentivos a la productividad y la elaboración de normas y parámetros para evaluar la calidad y la productividad de los trabajadores.

El convenio simplificó la estratificación laboral, con un sólo tabulador con 40 niveles y 31 especialidades, reduciendo las anteriores 620 categorías en sólo 132; para devolver a la empresa las facultades de supervisar, incrementar la productividad y asignar con eficiencia las tareas, evitando incrementos de personal innecesarios. Los derechos del sindicato en materia de innovación tecnológica se redujeron a participar en la identificación de las necesidades de capacitación de sus agremiados. Tras detectar 89 áreas críticas en calidad del servicio, el convenio estableció un plazo de 45 días, para desarrollar un programa para el mejoramiento del servicio, con las siguientes metas: a) dar atención inmediata a las quejas y a las reparaciones; b) agilizar el procedimiento para la instalación de nuevas líneas y acortar los plazos; c) contestar dentro de 10 segundos las llamadas a los servicios del 02 y el 09; d) mejorar la calidad en las comunicaciones de larga distancia; e) alcanzar un nivel óptimo en la atención en las oficinas comerciales; y f) atender a los grandes usuarios.

### **Bibliografía.**

Garza, Enrique de la y Javier Melgoza (mayo-junio 1991)

*Sindicatos frente a la productividad: telefonistas y electricistas.*

Cotidiano 41.

Loera, Jesús de (s.f.)

“Reflexiones sobre la productividad en Planta Exterior”

## EL ACUERDO DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE TELMEX

Revista Cambio.

En Fibra Telefonista (consultada en 2004)

*El programa de productividad en Telmex. Materiales de discusión desde la perspectiva de los trabajadores telefonistas.*

[www.fibratel.org](http://www.fibratel.org)

Shimada, Haruo.

“Japanese management of auto production in the United States. An overview of Humanware technology”.

En Shimada Haruo (1993)

*Lean production and beyond, Labor aspects of a new production concept.*

Génova: Organización Internacional del Trabajo.

Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (Septiembre 2001)

*XXVI Convención Nacional Ordinaria Comisión Obrero Patronal.*

México: STRM.

Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (Marzo-abril 2004)

*Bolsa de productividad.*

Restaurador.

Número 22.

Teléfonos de México y Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (1981)

*Convenio y Reglamento del Departamento de Postería, Inmersión y Canalización.*

México: Telmex-STRM.

Teléfonos de México y Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (1988)

*Contrato Colectivo de Trabajo.*

México: Telmex-STRM.

Teléfonos de México y Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (2000)

*Contrato Colectivo de Trabajo.*

México: Telmex-STRM.

*Teléfonos de México y Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (2001)*

Anexo 10

*En Programa General de Incentivos a la Calidad, Productividad y Competitividad de Teléfonos de México, S.A. de C.V.*

México: Telmex y STRM.

Teléfonos de México y Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (28 junio 2003)

*Perfiles de Puesto: Planta Exterior.*

México: Telmex y STRM.

<http://www.strm.org.mx/docs/pppext.htm>

Comisión de Modernización (marzo 2004)

*Programa General de Incentivos a la Calidad, Productividad y Competitividad.*

*Programa 2004. Indicadores, metas, ponderaciones.*

México: Telmex-STRM.

## EL ACUERDO DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE TELMEX

Xelhuantzi, María (1988)

*El Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, doce años (1976-1988).*

México: STRM.

Wickens, Peter D. (1993)

*Labor aspects of a new production concept.*

Génova: Organización Internacional del Trabajo.

## **LA COMPRESIÓN DEL TIEMPO Y DEL ESPACIO Y SUS EFECTOS EN LAS ORGANIZACIONES**

JAIME RAMÍREZ FAUNDEZ

Diversos autores, entre ellos Laidi (1997), Castell (2005) y Harvey (2012) señalan varios procesos complementarios que deberían ser tomados en cuenta para la comprensión de las radicales transformaciones que están ocurriendo desde finales del siglo XX. Entre ellas: la interdependencia creciente de las actividades humanas a escala global; la extraordinaria dinámica que adquiere el desarrollo de la tecnología y su creciente impacto en todos los ámbitos de la actividad humana; y la emergencia y consolidación de nuevas concepciones sobre el tiempo y el espacio.

En efecto, como uno de los posibles efectos que surgen a partir de la evolución de estos tres procesos complementarios, destaca una alteración en las modalidades en que los individuos y las sociedades globalizadas construyen su relación con el tiempo y el espacio; tanto por requerimientos funcionales (adaptarse de manera eficiente en los flujos y redes globales), como por cuestiones culturales de mayor alcance y significación pues estarían relacionados con la construcción de identidad, sentido y legitimidad.

A partir de conceptos tales como reducción simbólica del espacio y simultaneidad de los eventos a escala global, las sociedades reconstruyen sus concepciones del tiempo y del espacio por medio de concatenaciones sustentadas en una “nueva” contigüidad y proximidad; esta última, simbólicamente comprendida desde la simultaneidad.

Conjuntamente con estos fenómenos, Laidi apunta una novedad: las dinámicas de los procesos y tendencias sociales están influenciadas más que por aspectos

## LA COMPRESIÓN DEL TIEMPO Y DEL ESPACIO Y SUS EFECTOS EN LAS ORGANIZACIONES

temporales que por aspectos espaciales. De esta transición desde la espacialidad hacia la temporalidad es que en la actualidad, más que nunca, surge la imperiosa necesidad de dominar el tiempo para los agentes sociales. Hoy es decisivo innovar con rapidez; visualizar y ocupar prestamente posiciones estratégicas; y renovarse constantemente en distintos en distintos sectores, ramas y segmento económicos-financieros al interior de mercados solventes a escala global.

Estos fenómenos afectan de manera decisiva a todas las esferas de la vida social. Están presentes en la urgencia que se trasmite a los agentes sociales sometidos a lo que Uhalde (2007), llama la transformación crítica de la sociedad. En efecto, una de las características más resaltante de nuestra sociedad global es el permanente proceso de transformaciones a la cual está sometida. En ella, el cambio irrumpe, se diseña y postula como una actividad permanente que se realiza en una veloz dinámica que coloca a la sociedad; sus instituciones y actores sociales bajo una considerable tensión y en equilibrios precarios e inestables en donde los individuos - que están en ellos inmersos, sólo conocen el principio pero nunca el final del cambio (en su doble acepción en tanto límite temporal como sentido).

Lo anterior genera al menos dos consecuencias de singular importancia. Primero, el campo de la experiencia se trastorna por la velocidad en que nuestras prácticas, nuestros saberes o nuestros oficios se hacen obsoletos. Segundo, estalla una crisis de sentido al interior de una confusión generalizada.

Esto último, podría explicar cómo es que la relación con el tiempo se ha vuelto tan insegura y ambivalente, en tanto el relato de un mejor futuro está seriamente cuestionado. Todo ello provoca un desajuste profundo de la relación con el tiempo en sus dimensiones del pasado (la tradición) y el futuro, conjuntamente con un rechazo de toda idea de espera, pues ésta ya no se sostiene y valida en el convencimiento que aquello que se construye en un presente lleno de sacrificios es



necesario y condición para asegurar el disfrute en un tiempo futuro. Lo anterior expresa un corte radical en la idea de una continuidad que habría estado presente tanto en los procesos sociales como en las biografías individuales, y quizá por ello, los individuos recurren sólo a retazos de sus vivencias cotidianas para - en un desesperado intento, impregnar de sentido a la vida.

Estas consideraciones iniciales se presentan para justificar una peculiar aproximación que busca una mejor comprensión de las radicales transformaciones que están viviendo nuestras sociedades inmersas en los flujos y redes globalizadoras e impactadas brutalmente por los acelerados procesos de la tecno-ciencia, (sobre todo desde las últimas décadas del siglo XX). A partir de un examen sobre la emergencia y consolidación de nuevas concepciones del tiempo y del espacio buscamos nuevas luces y dimensiones de estas transformaciones radicales y, de manera particular, enfocamos nuestra atención las organizaciones económicas pues ellas, de alguna manera, se han convertido en el laboratorio social por excelencia. Una buena parte de los nuevos dispositivos y prácticas sociales han sido y se están incesantemente innovando en su seno; para, posteriormente, difundirse al resto de las instituciones de la sociedad. Por esta razón, en esta investigación nos interesa de manera particular los efectos sobre las organizaciones económicas originados por esta reconsideración de la concepción del tiempo y del espacio.

### **1.- Reflexiones sobre el tiempo**

Cuando reflexionamos sobre el tiempo, se nos viene a la mente un conjunto de dispositivos que los seres humanos han creado para medirlo, principalmente relojes y calendarios. Pero, en realidad, lo que nos interesa más es la función que estos cumplen para orientarnos en el transcurrir de los procesos sociales y naturales en que nos encontramos involucrados. La importancia de dicha orientación, en las

## LA COMPRESIÓN DEL TIEMPO Y DEL ESPACIO Y SUS EFECTOS EN LAS ORGANIZACIONES

actividades del trabajo social, especialmente en la necesaria coordinación que requieren aquellas actividades humanas que sólo son posibles de emprender a partir de la instauración y gestión de complejos sistemas de cooperación. Empero, la necesidad de medir el tiempo tiene también otros motivos, entre ellos el más importante: el conocimiento mismo del hombre y de la naturaleza. En efecto, las normas según las cuales se separa y articula la diversidad de las impresiones sensibles no están en modo alguno dadas y prescritas en sí por la mera naturaleza de estas impresiones, sino que la configuración del mundo “sólo empieza a determinarla la peculiaridad de la visión, la particularidad del punto de vista intelectual” (Cassirer, E.,1989:33) y entre estas peculiaridades destaca la concepción y medida del tiempo y del espacio.

En el mundo antiguo, en donde prevalecía el pensamiento mítico, los hombres respondían acerca de la cuestión en torno de la posición de los hechos o de la duración de los procesos en el transcurso del acontecer, usando como paradigma de comparación procesos naturales que, al parecer, se repetían eternamente. Sin embargo, en este relato de un imperturbable devenir (apresado en el mito del eterno retorno) cuando se menciona el cambio, se mantiene la preminencia de la intuición espacial por encima de la temporal. Y ello, debido a que en el concepto mítico de la causalidad no está emparentado íntimamente y concretado con la continuidad temporal, sino con la del espacio. Lo que determina el destino y el resultado de las cosas no son fuerzas caprichosas regidas por el arbitrio individual sino que se juntan, al estar ligadas a una forma general de la acción, en un concepto unitario de la naturaleza en cuanto regularidad general del acontecer. “Toda magia tiene sus raíces en el supuesto de que, lo mismo que la semejanza de las cosas, así comporta también fuerzas misteriosas su mera contiguidad, su contacto espacial. La mera contiguidad produce aquí siempre consecuencias reales”. (Cassirer, E.,1989:52)

A partir de esta preminencia de la espacialidad sobre la temporalidad es que se construye esta causalidad mítica presente en los procesos naturales y, por contigüidad, en los de la vida humana. Y quizá por esta razón es que a pesar de que dichos procesos, en realidad, siempre han sido únicos e irrepetibles, pueden ser subsumidos a una pauta similar o idéntica a la anterior. Tal pauta repetible se da en lo que acontece sucesivamente. Así en el pensamiento mítico es que emerge la regularidad, que permite la predicción del chaman, brujo o hechicero. Por lo mismo es que todas las predicciones de este tipo siempre van acompañadas de ejemplos rápida y fácilmente recogidos por los no iniciados, como el la salida y puesta del sol y de la luna, los movimientos en el oleaje marino, la frecuencia del corazón y del pulso humano, la vida y la muerte. Todos estos ejemplos fueron utilizados como indicadores para que los hombres coordinaran sus actividades entre sí, pero fundamentalmente para conectarse con los fenómenos extrahumanos.

Lo anterior nos sirve para sustentar la afirmación que en todas las comunidades humanas, la determinación del tiempo ha sido una preocupación principal y permanente en tanto que los seres humanos necesitan relacionarse con los fenómenos naturales para comprender y asegurar su existencia a la vez que otorgar sentido a su propia la muerte. Por último, en esta visión rápida de las concepciones y dispositivos del tiempo en la sociedad antigua, observamos un predominio de la representación naturalista acerca del tiempo, que les permitió derivar medidas sustentadas en la regularidad, en las pautas en que los acontecimientos naturales se desenvuelven. Al verano, sigue el otoño, el invierno y la primavera en un ciclo que eternamente se repite.

En cambio, a partir del renacimiento, Galileo y Kepler comienzan a disolver estas concepciones del mundo antiguo. Ubican al ser humano en un flujo, en un devenir al interior de relaciones espacio-temporales históricamente situadas; en relaciones que

## **LA COMPRESIÓN DEL TIEMPO Y DEL ESPACIO Y SUS EFECTOS EN LAS ORGANIZACIONES**

son fundadas en leyes a partir de las cuales se comprenden y explican dichas relaciones y el devenir humano.

Son los inicios del pensamiento científico y ya desde entonces, se realizan esfuerzos para imponer la primacía del concepto de tiempo respecto del concepto de espacio; y por caracterizarlo de modo cada vez más preciso. Kepler y Galileo construyen nuevos conceptos sobre el tiempo pero, sobre todo, nuevos usos sociales del mismo. Hasta dicha época el tiempo era primordialmente un medio para orientarse en el mundo social y coordinar la convivencia humana en directa relación y dependencia con las regularidades provenientes de los procesos naturales. Un nuevo uso se impone al agregarse el examen de los fenómenos naturales, que requieren una cada vez mejor comprensión con el fin de ser elaborados y normalizados por los hombres, logrando una conjunción de finalidades dispositivos y propósitos aplicados como medios para determinar la posición o la duración de las actividades sociales en el flujo del acontecer en el espacio físico y temporal. Lo anterior obliga a profundizar una reflexión filosófica sobre el tiempo.

### **2.- Algunas discusiones filosóficas sobre el tiempo.**

A partir del inicio de los fundamentos del pensamiento científico en la astronomía y más tarde en las ciencias de la naturaleza, en el desarrollo de las distintas posturas filosóficas sobre la naturaleza del tiempo se pueden encontrar dos posturas encontradas. Una postula que el tiempo es un hecho objetivo de la creación natural y por su modo de existir, no se diferenciaría de otros objetos naturales, más que por su cualidad de ser inmaterial, no inmediatamente perceptible a nuestros sentidos. Newton representó esta visión que ya en la consolidación de la Edad Moderna empezó a declinar. La otra postura afirma que el tiempo es una manera de contemplar los eventos que se basa en la peculiaridad de la conciencia humana.

Descarte contribuyó a generar esta opinión pero encontró su formulación definitiva en Kant, para quien el tiempo y el espacio representaban una síntesis a priori y representa una forma innata de experiencia, un dato inalterable de la naturaleza humana. (Elías, 1997).

A pesar de estas diferencias ambas concepciones del tiempo comparten supuestos fundamentales. El tiempo se presenta como un dato natural: en un caso, se presenta como objetivo, existente con independencia del hombre, y en el otro; como una representación subjetiva anidada en la naturaleza humana. Ambas teorías comparten una de las propiedades esenciales de la gnoseología filosófica tradicional. En ella, se supone como algo obvio, la existencia de un punto de partida universal que se repite de modo permanente, una especie de inicio del conocer. Desde allí, el hombre, de manera individual se enfrenta al mundo; esto es, un se coloca o se ve colocado ante una serie de objetos y sólo entonces, se dan las condiciones que posibilitan la realización del acto cognitivo. De aquí surge la cuestión de qué es lo que tiene preeminencia en la formación de las ideas humanas y en la introducción de los sucesos en la corriente del tiempo: la naturaleza del sujeto o la naturaleza de los objetos.

Una forma de eludir esta disyuntiva es sobrepasar estos supuestos fundamentales, oponiendo a la visión gnoseológica tradicional una distinta, proveniente de una teoría del saber humano que plantee que el conocimiento es el resultado de un largo proceso de aprendizaje de la humanidad; es un proceso social que no conoce principio, en tanto que cualquiera que haya sido la aportación innovadora individualmente realizada, éste se apoya en un saber preexistente y sólo lo prolonga y extiende. Igual cosa ocurre en el saber sobre el tiempo. (Elías, 1997).

Si asumimos tal perspectiva es que se puede comprender con mayor facilidad, las relaciones entre la estructura de una sociedad históricamente situada (que posee su

## LA COMPRESIÓN DEL TIEMPO Y DEL ESPACIO Y SUS EFECTOS EN LAS ORGANIZACIONES

propia red de determinaciones temporales) y la estructura de la personalidad de un individuo (que a su vez se ha construido con una cierta sensibilidad y medida del tiempo). Y justamente estas dos clases de determinaciones son las que los miembros de dicha sociedad combinan en la vida cotidiana. Así, es que un individuo, al mismo tiempo, puede experimentar medidas del tiempo que difieren entre sí. Por ejemplo, la presión del tiempo horario de cada día según nuestras responsabilidades y presiones laborales y simultáneamente puede percibir el acoso de los años sobre todo si el individuo se encuentra en una edad madura. Esta doble determinación se ha constituido en una parte importante de la naturaleza social del hombre.

Lo anterior nos sirve para afirmar que todo aquello que se refiere al concepto tiempo no es una reproducción conceptual de un flujo objetivamente dado, ni una forma de experiencia humana anterior a toda vivencia concreta. “Determinar el tiempo presupone por un lado procesos físicos, intervenga o no el hombre para modelarlos; y por otro, individuos capaces de hacer una síntesis reflexiva, de ver en conjunto lo que no es simultáneo sino sucesivo. Entonces no es un problema de la naturaleza o del hombre sino del hombre en la naturaleza”. (Elías, 1997:96)

Después de estas consideraciones en torno a las posturas filosóficas acerca de la naturaleza del tiempo, seguimos nuestra indagación ahora bajo la pregunta: ¿Por qué los hombres necesitan las determinaciones del tiempo?

### **3.- La necesidad de determinar el tiempo**

Iniciamos desde la siguiente constatación: “..las posiciones y los procesos sucesivos, al interior de un flujo incesante del acontecer, no son contiguos ni es posible compararlos de un modo directo. Debido a lo anterior, los seres humanos en cualquier sociedad en que se encuentren, procuran marcar posiciones y períodos que se siguen unos a otros en la sucesión del acontecer” (Elías, 1997:83). Lo anterior no

sería posible percibir de manera inmediata sin una mediación, socialmente construida, que se ubica en una determinada pauta que sirve, al mismo tiempo, de contraste y de comparación. Para la observación del tiempo dicha pauta es otro proceso; en cuyo devenir, puedan ser aprehendidos conjuntos regulares que se repiten o se modifican, en un mismo flujo, de manera sucesiva. Cuando logran ser distinguidos una variedad de conjuntos repetibles que podrían conformar una segunda secuencia, son susceptibles de ser utilizados como pautas normalizadas de referencia, con cuyo auxilio se pueden cotejar, (de modo indirecto con la secuencia de otro proceso), los procesos temporales que no pueden ser directamente comparables, en tanto que dichas pautas representan la repetición no del mismo, sino de otro proceso construido a partir de los conjuntos regulares observados en los procesos originales.

Este podría ser el caso del movimiento del sol visualizado desde la tierra. Observamos al astro solar en un movimiento en el cual se mueve desde el amanecer hacia el ocaso siempre desde un punto al otro del horizonte. Este es el por el movimiento que replican las manecillas del reloj que se trasladan de un punto a otro de la esfera. Ambos son ejemplos de un modelo recurrente de proceso de unidades de referencia a la vez que medios para comparar períodos de otros procesos, que por el hecho de contener estadios o posiciones sucesivas, no son susceptibles de comparación directa. Estas unidades de referencia, construidas como símbolos que representan el conocimiento alcanzado (en cada época histórica) en torno al tiempo, a la vez que dispositivos reguladores, las conocemos como unidades de tiempo.

En otras palabras, cuando utilizamos el término tiempo estamos refiriéndonos a una preciso y determinado conjunto de relaciones y percepciones que da cuenta -tanto en posiciones como en períodos, de dos o más procesos factuales, que se encuentran al interior de procesos con flujos incesantes de eventos. La percepción de dichos

## LA COMPRESIÓN DEL TIEMPO Y DEL ESPACIO Y SUS EFECTOS EN LAS ORGANIZACIONES

eventos puede ser inmediata, pero la relación que se hace entre ellos está necesariamente mediada por un saber históricamente situado que es apropiado por los individuos que realizan dichas observaciones. Y por esta razón es que la percepción y medida del tiempo puede ser comunicada a través de símbolos socialmente compartidos. Así, un hombre a otro puede transmitir la imagen mnemotécnica, susceptible de ser compartida y experimentada de la misma manera, aunque no haya sido percibida sensorialmente al mismo tiempo y con la misma intensidad y sensibilidad.

De esta manera es que pueden coexistir concepciones objetivas del tiempo y una conciencia individual del mismo. Sin embargo, siempre es preciso anotar que el individuo no inventa el concepto de tiempo por sí mismo, sino que aprende y construye el concepto (como una institución social susceptible de ser comunicada y compartida), a partir de coacciones externas apropiadas en los procesos de socialización de los individuos, mismas que se incorporan en sus personalidades convirtiéndose en una autoacción presente en toda la existencia de cada individuo y, a ello, es que denominamos como conciencia individual del tiempo.

En este punto de la exposición es que podemos esclarecer en mayor medida la utilidad que tiene la determinación del tiempo. Sumidos, incorporados en los flujos de los procesos temporales sólo podemos medir, comprender y atribuir un sentido al curso de los acontecimientos a partir de unidades de tiempo. Sólo con la ayuda del tiempo es que podemos determinar posiciones y tramos que de otro modo quedarían indeterminados. Se necesita el tiempo para orientarse en la ejecución de una multitud de tareas, sobre todo, en aquellas tareas colectivas que demandan la cooperación sostenida en el tiempo de una parte importante de las comunidades humanas.



Aquí cabe una advertencia -aunque señalada anteriormente, es preciso reiterar. En ningún caso, a pesar de dar cuenta y reconocer la importancia de la dimensión subjetiva del tiempo, podría considerarse a este concepto como una mera invención que podría surgir arbitrariamente en la mente de los individuos. Es, antes de todo, una institución social que ha asumido distintas formas y modalidades dependiendo de la etapa histórica que ha vivido cada sociedad; y que rescatamos y transmitimos como descripciones de ciertos períodos evolutivos con los que caracterizamos dichas sociedades; descripciones que utilizamos para conjuntar e impregnar de sentido a un conjunto de eventos regulares (pautas, unidades de referencia, unidades de tiempo)) con cuya mediación intentamos la observación y comprensión de los fenómenos sociales y naturales temporal y espacialmente situados.

Como institución social, históricamente situada, las concepciones acerca del tiempo difieren de manera importante, incluso pueden ser radicalmente diferentes al interior de una misma sociedad. Así, es que debemos entender esta gran variedad de concepciones en torno a la naturaleza y los distintos dispositivos con que se aprehende el tiempo, que van unidades de referencia que manifiestan y revelan el destino de los hombres como es el caso de los horóscopos babilónicos y el oráculo de Delfos, hasta la revolución newtoniana del tiempo absoluto como principio organizador de la naturaleza.

Cabe subrayar además que dichas concepciones no se extinguen por el tránsito desde sociedades antiguas a las medievales y, desde estas últimas a las modernas y posmodernas. Las concepciones se superponen o se combinan aunque pueden haber sido construidas en distintos espacios y tiempos históricos y hayan sido utilizadas para propósitos muy diferenciados de legitimación del poder social. Algunas veces conformando conjuntos híbridos que contienen elementos racionales y míticos, otras dirigidas a la regulación de actividades sociales al interior de ámbitos

## LA COMPRESIÓN DEL TIEMPO Y DEL ESPACIO Y SUS EFECTOS EN LAS ORGANIZACIONES

particularizados y, por último, surgiendo como un germen, apenas en su inicio, pero en el cual nos advierte la emergencia de pautas de una con la cuales se está construyendo una concepción del tiempo que, en el futuro, será la dominante.

Un ejemplo de lo anterior se puede visualizar en esta coincidencia en relación a la concepción del tiempo que Lenin, desde la revolución de Octubre hasta su deceso en 1924, compartía con Henry Ford a pesar de ser portadores de ideologías contrarias y actuar en ámbitos y sociedades tan diferentes. Ambos quedaron fascinados por el taylorismo y su visión de la organización científica del trabajo, uno de cuyos componentes principales es la medición del tiempo laboral, a partir de dispositivos cada vez más precisos, capaces de lograr comprender y regular hasta el más mínimo movimiento en la cadena de montaje.

Esta particular institución social del tiempo que nace en una determinada fase del desarrollo del capital industrial en los Estados Unidos de Norteamérica, que representa principalmente la concepción taylorista de explotación de la fuerza laboral, adquiere igual importancia en el proceso de industrialización del socialismo soviético. Sin embargo, posteriormente, al extenderse en un corto tiempo histórico a todas las demás esferas de la vida social adquiere otros propósitos. Mientras que en la fábrica taylorista-fordista la medición y aceleración del tiempo de trabajo tenía como finalidad el incremento incesante de la rentabilidad del capital, en la URSS, el propósito y sentido es más amplio.

De la misma manera que la productividad y la eficiencia se constituyen en recursos legitimadores de los sistemas económicos y sociales, en el estado soviético se presenta como un recurso principal del relato con el cual se legitima el presente para la construcción de la futura sociedad comunista. Es así como se recurre al tiempo histórico primero, como una secuencia irreversible de una serie de etapas, que van

necesariamente encadenadas, desde un nivel inferior hacia niveles superiores, que culminarán necesariamente en una sociedad sin estado y sin clases.

De aquí deriva, en esta época histórica, la obsesión por adelantar el tiempo. Y la aceleración de las unidades de tiempo no queda reducida a la esfera productiva buscando el incremento de la productividad, sino que necesariamente debe ser expandido a todos los dominios de la vida social, incluso a los ritmos del devenir histórico.

En efecto, así es que puede ser comprendido el estajanovismo, principio aplicado al trabajo en la sociedad socialista, que implicaba no sólo trabajar más por unidad de tiempo, sino que también -y quizá de mayor importancia, en tanto que el curso de la historia era concebido como un conjunto de procesos fundamentalmente determinados por el desarrollo de las fuerzas productivas (ya que la parte subjetiva del proceso social habría culminado con la conquista del poder político por los representantes de la clase obrera) la acción política legitimada por el régimen fue reducida sólo a la responsabilidad de acelerar el tiempo histórico que no admitía desviaciones.

Esta única responsabilidad asignada a los agentes sociales de acelerar el tiempo histórico se manifestaba en la exigencia política para asegurar que el cumplimiento de los objetivos de los planes quinquenales deberían ser alcanzados en un tiempo menor: cuatro años. Lo anterior, no sólo refleja la búsqueda incesante por incrementar la eficiencia y la productividad, sino que, fundamentalmente, intentaba describir la proeza de la clase revolucionaria para acelerar el tiempo. Su versión extrema fue cuando en el Quinto congreso de los soviets de la Unión se proclama una aceleración del tiempo, en un caso en donde para incrementar la productividad y el producto se establece la semana laboral ininterrumpida, y en otro absurdo, se

## LA COMPRESIÓN DEL TIEMPO Y DEL ESPACIO Y SUS EFECTOS EN LAS ORGANIZACIONES

propone la instauración de la semana de seis días, con el propósito de eliminar el día de descanso dedicado a la oración.

Sin embargo, ya sea en las tareas tendientes a distinguir la repetición de la rutina diaria o, en los incesantes esfuerzos para construir nuevos, más poderosos y más exactos dispositivos que ayuden a incrementar el dominio sobre la naturaleza, una misma concepción del tiempo, denominada como moderna, se impone en todas las sociedades y sobre todas las prácticas culturales.

Todos los procesos sociales y naturales son sometidos a una peculiar concepción del tiempo que se convierte –junto con otros múltiples dispositivos- en un eficaz instrumento del dominio social, en tanto proyecto y sistema, basado en la explotación del trabajo humano, convertido en mercancía, que asegura la reproducción ampliada del capital en la medida que se logra incrementar incesantemente la rentabilidad. Empero, estos atributos que se originan y adecuan a partir las demandas del capitalismo industrial, son replicados, acriticamente, si ninguna mediación, en aquellas sociedades que proclamaban la superación del capitalismo, y por ello, es que podían compartir dispositivos y prácticas tendientes a acelerar el desarrollo industrial. El maquinismo industrial impuso el cronómetro a las cadenas de montaje de las fábricas fordistas al igual que a las fábricas socialistas. Esto quizá explique el predominio de una concepción del tiempo lineal, irreversible, medible y predecible, y esto es justamente es lo que se estaría haciendo pedazos en la sociedad contemporánea, especialmente desde finales del siglo XX, donde una parte importante, o por lo menos la más dinámica, de la acción social se realiza a través de flujos y procesos que se despliegan al interior de redes globalizadas, fenómeno que quizá nos advierte de la emergencias de nuevas tendencias que podrían tener un significado histórico extraordinario.

Derivado de lo anterior, estaríamos conminados a elegir entre una explicación que distingue una notable relativización del tiempo, (según cada contexto social particular) u optar por una explicación que recupere el carácter reversible del tiempo, como si la realidad pudiera capturarse del todo a través de mitos cíclicos. Si echamos mano a último recurso explicativo, es posible mezclar los tiempos para crear un universo eterno no autoexpansivo, sino autosostenido, no cíclico sino aleatorio, no recurrente sino incurrente.

En otras palabras, concebir y diseñar una dimensión atemporal del tiempo, (fenómeno que al parecer paradójicamente se hace posible por la intensiva utilización de los últimos descubrimientos y de los nuevos dispositivos tecnológicos), no es ni más ni menos que recuperar las concepciones míticas del mundo basadas, principalmente, en el mito del eterno retorno, concepto recuperado en la observación y el estudio de la mecánica celeste por Kepler quien acuña el concepto *revolutio* (revolución) que nos permitía -desde dicha época, ubicarnos en la eternidad que, esencialmente se concebía como inalterable. Si asumimos lo anterior, quizá podríamos evadirnos o superar la precariedad, los límites, las fronteras de los contextos de nuestra existencia y, con ello, apropiarnos de manera selectiva de cualquier valor, que cada contexto pueda ofrecer en un presente continuo, incluso en un presente eterno. Ahora bien, ¿cómo podría comprenderse teóricamente este complejo fenómeno?

#### **4.- Hacia una comprensión teórica: ¿Sociedad posmoderna o sociedad líquida?**

Los procesos modernizadores propiciaron -desde mediados de los setentas, procesos complejos e inaprensibles por las categorías hasta entonces disponibles. Lo anterior se debe, por una parte a la redefinición y creciente diferenciación en las estructuras sociales, que hizo inviable una mirada que, provista de una racionalidad globalizante

## LA COMPRESIÓN DEL TIEMPO Y DEL ESPACIO Y SUS EFECTOS EN LAS ORGANIZACIONES

y totalizadora, pudiera retener la especificidad de estas nuevas complejidades y; por otra, ante una generalizada percepción de la emergencia de nuevas formas sociales y organizacionales que al parecer ya no pueden derivarse, al menos de manera directa, del sistema capitalista industrial. De allí, se asume que se necesitan nuevas metodologías, nuevas maneras de observar, describir y explicar los procesos sociales. Si el mundo está cambiando y surgen fenómenos irregulares que no pueden ser aprehendidos por las teorías disponibles, se hace necesaria la búsqueda de nuevas formas de aproximación para reflexionar sobre este nuevo tipo de fenómenos. Se genera pues una crisis-por lo menos de naturaleza epistemológica y metodológica, caracterizada por la ruptura del lazo entre producción de conocimientos y la intervención sobre lo real.

Si lo anterior hubiese ocurrido no se trataría de un asunto menor. La desarticulación entre la inteligibilidad de lo social y la intervención sobre lo social impide hacer el puente entre la reinterpretación de procesos sociales generados por nuevos escenarios y el diseño de acciones concertadas de para el cambio estructural.

Esta fue una de las formas que permiten legitimar de manera restringida la perspectiva posmoderna, que a pesar de lo heterogéneo de sus propuestas, coincide en rechazar el proyecto de la ilustración, el desencantamiento del mundo, entendido como aquella época durante la cual la luz de la racionalizar podría desvanecer las supersticiones premodernas y los mitos. Así, la modernidad pudo caracterizarse a sí misma como un sistema de creencias en la razón científica como el camino al progreso. Una posible y necesaria conquista de un mundo que progresivamente va siendo sometido al control humano, en la medida del colosal acervo de conocimientos que cada sociedad pudiese haber adquirido. Las referencias más comunes de esta clase de sistema de creencias son el positivismo, el empiricismo y el conocimiento tecno-científico.

Para el ámbito particular de las instituciones sociales en las cuales hemos enfocado nuestra investigación que son las organizaciones económicas, el principal problema teórico, epistemológico y metodológico surge ante la difícil tarea de aprehender y comprender la ambigüedad y la complejidad que estallan en las instituciones y organizaciones contemporáneas. Por ello, la necesidad de generar nuevos y diversos dispositivos teórico-metodológicos.

Una de las principales aproximaciones que se están utilizando para el estudio de las organizaciones “posmodernas” se basa en la creencia que la aprehensión del mundo externo al yo, exige la utilización de recursos lingüísticos que dan cuenta de creencias sostenidas colectivamente y que continuamente están siendo renegociadas en un proceso a partir del cual se construye sentido. De ahí que, el papel del lenguaje se torna central en la tarea de constitución de la realidad, en donde la sociedad, la cultura y la política están en un incesante proceso de transformación. Todos nuestros intentos de encontrar y desplegar la verdad deberían ser vistos como lo que en esencia son: formas de discurso.

En lo que se refiere a los estudios organizacionales, en relación con su apropiación de la perspectiva posmoderna, lo primero que se abandona es la noción de un observador que es capaz de construir un metalenguaje convertido en el dispositivo central del proyecto modernista, que supone que con el incremento del conocimiento -de manera necesaria y lineal- se aumenta el poder sobre las organizaciones, situación que nos permitiría diseñarlas y convertirnos en unos expertos. No se comparte más aquella idea de producir prescripciones para una organización científicamente diseñada en tanto el propósito de este tipo de expertise está enmarcado en términos de la gran narrativa del progreso, que en la organización se manifiesta como la búsqueda de la eficiencia, la minimización del conflicto, el incremento de la rentabilidad.

## LA COMPRESIÓN DEL TIEMPO Y DEL ESPACIO Y SUS EFECTOS EN LAS ORGANIZACIONES

Estas nuevas ideas se producen a partir de la visualización nuevas clases de organizaciones que difieren de las organizaciones clásicas en muchos aspectos. Heydebrand (1989) anuncia el nacimiento de las formas posburocráticas de organización a través de una estrategia posmoderna intencional, consciente para incrementar la flexibilidad de las estructuras sociales haciéndolas más cercanas a nuevas formas de control indirecto e internalizado, incluyendo el control cultural e ideológico. Cooke en la misma línea de reemplazo de los métodos burocráticos en la corporación posmoderna (1990), definida como una estructura organizacional que es numéricamente y funcionalmente flexible, con un difuso centro de poder en términos de su locación espacio/temporal.

Aronowitz (1989) sugiere que la dispersión y la desterritorialización de la producción es una de las características de la sociedad que ha conducido hacia una sensibilidad posmoderna. Por su parte, Stewart Clegg afirma que están emergiendo formas organizativas que no tienen relación con las variaciones modernas de la burocracia. Las nuevas organizaciones diferenciadas, flexibles, marketing de nicho y poseen un grupo de trabajadores de múltiples perfiles que permanecen juntos a través de los dispositivos tecnológicos de las redes informáticas.

En síntesis, los estudios organizacionales que abrazan la posmodernidad se cuestionan los presupuestos fundamentales que subyacen en la ciencia organizacional moderna como son sus creencias constitutivas que definieron el carácter específico de la ciencia así como sus formas de investigación, sus compromisos teóricos y sus prácticas de intervención.

Sin embargo, la perspectiva posmodernista no cumplió las expectativas que ella misma generó. Hay varias razones que nos obligan a continuar en los esfuerzos por mejores y más precisas formas de comprensión de una serie de fenómenos que todavía nos sumen en la perplejidad, entre las cuales queremos destacar los



siguientes conjuntos: tiempo y trabajo; tiempo, finalidad y sentido; tiempo y fuente de valor; tiempo flexible de las organizaciones en redes; veamos alguno de ellos.

Tiempo y trabajo. A largo plazo, la reducción del tiempo laboral parecía ser la tendencia dominante. En las últimas décadas, aparecía una tendencia que parecía irreversible hacia la reducción de las horas de trabajo. En efecto, en un número importante de países, disminuyeron las horas laborales semanales y anuales. Sin embargo, junto a esta tendencia, aparecen y se consolidan jornadas laborales más cortas y horarios atípicos, que no se vinculan con la tendencia anterior, sino más bien se, con una precarización del trabajo. A partir de la dislocación espacial de las funciones productivas -lo que conlleva a una fragmentación del proceso y de los sistemas de producción, conjuntamente con la externalización de las actividades que no generan de manera directa el valor económico de las organizaciones, se fortalece la emergencia de una contratendencia.

Como resultado de la misma es que se diseñan los denominados trabajos de tiempo parcial o temporal, modalidades que se imponen a los conjuntos más débiles de la población, (especialmente a las mujeres y a los jóvenes), los que son remunerados con muy bajos ingresos. Esta contratendencia además propicia la extensión casi sin límites de la jornada de trabajo.

En efecto, la emergencia de múltiples combinaciones de muy diversas clases de trabajo, permite la parcialización temporal de éstos, a la vez que demanda –al menos para ciertos grupos de trabajadores tales como ejecutivos de alto nivel y trabajadores no calificados- una extensión de la jornada laboral. Estas tendencias y contratendencias, generan una creciente diferenciación de los tiempos laborales entre países, sectores de actividad e incluso al interior de las mismas unidades productivas, financieras o comerciales, dejando atrás una tendencia de largo curso hacia la estandarización y armonización de los tiempos dedicados al trabajo.

## LA COMPRESIÓN DEL TIEMPO Y DEL ESPACIO Y SUS EFECTOS EN LAS ORGANIZACIONES

Esta tendencia hacia la extensión de las horas laborales va acompañada de la ubicación de un número creciente de trabajadores en puestos laborales variados y variables. Dicho fenómeno es posibilitado por las ingentes capacidades de las redes telemáticas e informáticas que a través de dispositivos en una vertiginosa progresión, almacenan volúmenes cada vez más grandes de información que contiene las contribuciones de un sinnúmero de trabajadores que en diversos momentos, participan en la generación o distribución de un mismo bien. Lo anterior provoca una variación constante del tiempo real de realización del trabajo, debilitando la capacidad estructuradora de la jornada laboral sobre la vida cotidiana. Empero, esta no es la única consecuencia.

Frederic de Conninck afirma que la economía está cada vez más dominada por la búsqueda de la flexibilidad organizada a corto plazo, con el resultado de que hoy el individuo está abrumado por las diversas temporalidades a las que tiene que hacer frente, por lo tanto, aunque el trabajo permanece integrado, la sociedad tiende hacia un estallido por el desarrollo inmanejable de temporalidades contradictorias dentro de la misma estructura.

Así pues, el tema real en nuestras sociedades no es tanto que la tecnología nos permita trabajar menos por la misma unidad de producción; así es, pero el impacto de este hecho tecnológico sobre el tiempo y horario laborales reales no está determinado. Lo importante es la diversificación general del tiempo laboral, dependiendo de las empresas, redes, puestos de trabajo, ocupaciones y características de los trabajadores. Debido a esta diversidad cobra importancia la capacidad diferencial de gestionar el tiempo de cada trabajador y de cada trabajo.

En lo que se refiere al conjunto tiempo-finalidad-sentido, decíamos anteriormente que el campo de la experiencia se trastoca radicalmente a partir de la intensidad, continuidad y velocidad de transformación de los dispositivos y prácticas

organizativas. Por esta razón, nuestros saberes y nuestros oficios se tornan rápidamente obsoletos, lo que anudado al cuestionamiento de los pilares de la sociedad moderna, especialmente sus metarrelatos acerca del progreso y la razón instrumental; nos provoca una crisis de finalidad acompañada de un desajuste profundo en la relación con el tiempo.

En efecto, la inmediatez ha derrumbado la idea de la transición. Con ello no sólo se pierde la imagen de recorrido, la de cambio gradual negociado por los actores del cambio; a una transformación pausada se le superpone una transformación crítica que no sólo se deriva de un cambio acelerado, permanente y sin fin, sino que también ocurre en una transición desde la espacialidad hacia la hegemonía del tiempo, pero no del tiempo construido para la sociedad industrial, es el tiempo acuñado para la sociedad globalizada y posmoderna.

A partir de una dislocación espacial acelerada de las funciones productivas a escala planetaria, con el desarraigo y desmembramiento brutal que se propicia en las comunidades locales, los individuos tienden a proyectarse en el porvenir sin asumir su propio pasado, viviendo el presente en un vertiginoso accionar desprovisto de sentido, bajo el supuesto que el rechazo del pasado contribuye a una transformación personal acelerada, radical y continua que le permitiría coevolucionar con los cambios de su entorno.

En esta nueva concepción del tiempo que se está construyendo como una institución de la sociedad en la actualidad, aparece esta nueva modalidad de estructuración de la temporalidad en lógicas diferentes, que incluso pueden ser contradictorias según sea la dinámica espacial en la cual se impone. En efecto, va a depender de cada dinámica social particular que se desarrollan en los distintos ámbitos productivos; pero, a pesar de esta especificidad la construcción e implantación de esta nueva concepción del tiempo ocurre simultánea y/o secuencialmente en múltiples lugares,

## LA COMPRESIÓN DEL TIEMPO Y DEL ESPACIO Y SUS EFECTOS EN LAS ORGANIZACIONES

a partir de la fragmentación, simplificación y homogeneización de sistemas y procesos.

Al interior del espacio conquistado y dominado a través de flujos, no sólo conviven temporalidades diversas sino que incluso el tiempo se disuelve, desordenando la secuencia de los acontecimientos y volviéndolos simultáneos, con lo cual los hechos sociales se tornan efímeros.

Con estas razones podríamos explicar la precariedad, ambigüedad y confusión que está presente en nuestra concepción del tiempo, porque, en alguna medida, dicha concepción estaría tensionada por dos fundamentos contrastantes: una proviene de la lógica de la atemporalidad, estructurada por el espacio de los flujos y la otra, las lógicas provenientes de temporalidades múltiples asociadas con el espacio ocupado por las comunidades locales.

Continuando con esta problematización de las concepciones sobre la naturaleza del tiempo en la época actual, quisiéramos traer el aporte de David Harvey cuando analiza las actuales transformaciones del capitalismo bajo la fórmula de la comprensión del tiempo-espacio que visualiza en la circulación del capital a escala global.

Según este mismo autor, la convergencia de la desregulación global de las finanzas y las nuevas tecnologías de la información y técnicas de gestión disponibles, transformaron la naturaleza de los mercados de capital. Por primera vez en la historia ha surgido un mercado de capital unificado y global, que funciona en tiempo real. La posibilidad de procesar este ingente volumen de información derivado de los flujos financieros internacionales, radica en la aceleración extraordinaria en la velocidad de las transacciones. El mismo capital se traslada de un lado al otro de las economías en horas, minutos, segundos y nanosegundos. Favorecidos por la desregulación, la ausencia de intermediarios y la apertura de los mercados

financieros internos, potentes programas informáticos y analistas financieros expertos en el uso de los más nuevos dispositivos informáticos, se ubican en ciertos nodos globales (Hong Kong, Londres, New York) y utilizan una red de telemática apuestan con miles de millones de dólares por día.

El tiempo es crucial para que el conjunto del sistema obtenga beneficios. Es la velocidad de la transacción -a veces preprogramada de forma automática en el ordenador, el factor crucial que permite tomar decisiones casi inmediatas, mismas que van a provocar las pérdidas o las ganancias. Pero, aquí quizás no sea tan importantes la velocidad y eficacia de la decisiones sino la circularidad temporal del proceso; esto es, esta secuencia incesante de compra y venta de activos de “capital ficticio” constituidos por instrumentos financieros que son recreados también de forma incesante. Un ejemplo de ello, es el número significativo y creciente de transacciones basadas en la realización de valor a partir de la captura del tiempo futuro en las transacciones presentes mediante instrumentos tales como los futuros, opciones u otros que están continuamente emergiendo en mercados de derivados.

En su conjunto, estos nuevos productos financieros han aumentado de forma espectacular la masa de capital nominal frente a los depósitos y activos bancarios, de tal modo que cabe decir que el tiempo crea dinero, ya que todo el mundo apuesta con el dinero futuro previsto en las proyecciones informáticas. Estas evoluciones futuras se ven afectadas por su mismo proceso de comercialización, así que el marco temporal del capital se disuelve constantemente en su manipulación presente tras habersele otorgado un valor ficticio con el fin de monetizarlo. Por lo tanto, el capital no sólo comprime el tiempo: lo absorbe y vive de él (esto es, genera renta) de sus segundos y años digeridos. Las consecuencias de esta digresión aparentemente abstracta del tiempo generan efectos materiales devastadores

## LA COMPRESIÓN DEL TIEMPO Y DEL ESPACIO Y SUS EFECTOS EN LAS ORGANIZACIONES

Prosiguiendo con nuestra problematización de los problemas originados por estas nuevas concepciones sobre el tiempo, resulta importante también analizar como es que la nueva institución social del tiempo es central para comprender las nuevas formas organizativas de las unidades económicas, que en forma muy amplia hemos designado como la empresa red.

Estas organizaciones se caracterizan por formas flexibles de gestión, por el predominio del capital fijo sobre el variable, la explotación intensiva del factor trabajo, las alianzas estratégicas y los vínculos entre las organizaciones ubicadas en la red. Justamente estas características son las que les permite a la empresa red realizar esta reducción del tiempo por operación, así como la aceleración de la rotación de los activos.

En efecto, el procedimiento de gestión del inventario just in time ha sido el símbolo de la producción más avanzada, incluso aunque pertenezca a una era preelectrónica de la tecnología de la fabricación. No obstante, en la economía informacional, esta compresión temporal no se basa primordialmente en extraer más tiempo del trabajo o más trabajo del tiempo bajo el imperativo del reloj.

Como el potencial de creación de valor del tiempo y las organizaciones depende mucho de la autonomía del trabajo informado para tomar decisiones en tiempo real, la tradicional gestión disciplinaria del trabajo no encaja en el nuevo sistema de producción. En su lugar, se requiere trabajo cualificado que gestione su tiempo de un modo flexible, a veces añadiendo más tiempo laboral y otras veces ajustándose a horarios flexibles, en algunos casos reduciendo las horas laborales y, de este modo, la paga. Esta nueva gestión del trabajo orientada al tiempo podría denominarse (trabajo justo a tiempo).

Para las empresas que funcionan en red, el marco temporal de su adaptabilidad a la demanda del mercado y los cambios de la tecnología también son la base de su

competitividad. El sistema de gestión flexible de la producción en red se basa en la temporalidad flexible, en la capacidad de acelerar o retrasar los ciclos de producto y el rendimiento, en el tiempo que comparten el equipo y el personal, y en el control de los retrasos en disponer de la tecnología frente a la competencia.

El tiempo se gestiona como un recurso, no según el modo lineal y cronológico de la producción de masas, sino como un factor diferencial en referencia a la temporalidad de otras firmas, redes, procesos o productos. Sólo la forma de organización de redes y las máquinas de procesamiento de la información cada vez más potentes y móviles son capaces de asegurar la gestión flexible del tiempo como la nueva frontera de las firmas que obtienen buenos resultados. En esas condiciones el tiempo no sólo se comprime: se procesa.

A todos estos conjuntos problemáticos el posmodernismo no tiene respuestas satisfactorias. Por ello, se buscan nuevos conceptos y aproximaciones teóricas con avidez porque, de alguna manera está presente cierta impresión de que apenas han sido acuñados los conceptos posmodernos, ya resultan insuficientes, debido a sus limitaciones para poder representar y describir unas realidades que han cambiado y que van a continuar haciéndolo tan profundamente que necesitan nuevas apreciaciones. En otras palabras, cuando las propuestas, al igual que los productos, poseen una obsolescencia temprana (ya sea porque atienden aspectos de la realidad que ya no se consideran centrales, o porque no pueden reducir ni comprender la complejidad y dinámica de los eventos) estamos obligados con rapidez a construir o cobijarnos con rapidez en nuevas propuestas.

Esto no es un fenómeno nuevo. A diferencia de las ciencias naturales, en los estudios de la sociedad los objetos tienden a ser mucho más dinámicos que nuestros esfuerzos por captarlos y que las redes conceptuales que tenemos para dichos propósitos.

## LA COMPRESIÓN DEL TIEMPO Y DEL ESPACIO Y SUS EFECTOS EN LAS ORGANIZACIONES

Sin embargo, algo nuevo ocurre desde los ochenta, cuando se emprenden búsquedas de nuevos marcos cognitivos buscando la aprehensión de nuevas imágenes del mundo, rápidamente cambiantes. Aparecen nombres con el prefijo post, un signo distintivo, testigo de un estado de indefinición, de ni una cosa ni otra. Quizá pretendía superar un rasgo de la perspectiva moderna que sólo puede captar la naturaleza del presente a través de sus diferencias con aquellos que asume como su pasado, en donde ubica tendencias que supuestamente apuntan hacia el futuro.

En ese sentido, la posmodernidad fue una posibilidad más en esta ebullición de conceptos, que buscan referirse tanto al mundo cambiante como a su reflejo en la experiencia humana. En nuestro caso, desde los estudios organizacionales, procuramos focalizar las transformaciones en curso con lentes de mayor potencia, ante esta creciente miopía que afecta la comprensión y que perturba la modalidad de abordaje de la naturaleza y de los procesos sociales y, consecuentemente, dificulta el fructífero despliegue de estrategias de investigación. No podemos sino que proseguir en este intento de captar esta imbricación de la transformación social y su reflexión intelectual, pues necesitamos responder a los cuestionamientos y sistematizar nuestras intuiciones.

Pero, cuidado. No podemos repetir ingenuamente la obsesión por diseñar y poner en marcha proyectos subordinando el presente —cada presente sucesivo- a un proyecto aún por culminar. El tablero de diseño era un artefacto, sin el cual, la modernidad no podía existir y la profesión de diseñador, de redactor de programas, era la más arraigada de las vocaciones modernas, permaneciendo intacta a través de cambios en los estilos y las modas. La sociedad moderna tiene una sed insaciable de legislación, de definición de normas, de fijación de criterios y parámetros respecto a la belleza, la bondad, la verdad, la propiedad, la utilidad y la felicidad. Probablemente el hecho de que esos parámetros se situasen en el futuro ayudó a que esta actividad



normativista fuese permanente: su condición de no existentes no es susceptible de ser sometida a examen empírico y, por lo tanto, nunca puede suministrar evidencias para probar o desautorizar ninguna aserción.

Un nuevo y peculiar clima cultural se ha creado y no puede ser explicado si no se le agrega un hecho histórico de primera magnitud: Un Estado que se desprende de sus ambiciones de reproducir la sociedad perfecta mediante el diseño. Son muy potentes los efectos de una visión de un Estado que cede sus funciones a las fuerzas ciegas (y evidentemente caóticas) de la competencia, la visión de un Estado desregulador que promueve la flexibilidad en vez de combatirla, a la vez que se reconciliaba con sus enemigos: el azar, la contingencia, el caos.

Al igual que la perspectiva de la pomodernidad debemos seguir examinando críticamente los fracasos de la modernidad y desenmascarar muchas de sus empresas en tanto que callejones sin salida, cuidándonos de convertirnos su alter ego, esa voz inquieta y perpetuamente disidente que ha posibilitado el éxito de la modernidad en su compromiso crítico con la realidad. Con Lyotard podemos decir que no se puede ser verdaderamente modernidad sin ser antes posmoderno. Se revela que el proyecto de la modernidad no sólo está inacabado sino que es inacabable, y que es precisamente este carácter nos muestra la esencia de la era moderna.

Es cierto que el tiempo fluye y lo hace más rápidamente que ningún período anterior, pero lo importante es que ya no podemos distinguir el cauce que lo mantiene en un curso predeterminado. Si la modernidad se enfrascó en la tarea de desincrustar a los individuos de sus escenarios heredados, lo hizo para reincrustarlos más sólidamente que nunca, para crear estructuras construidas a partir de diseños previos. En la actualidad los individuos son desarraigados sin plantarlos en ningún

## LA COMPRESIÓN DEL TIEMPO Y DEL ESPACIO Y SUS EFECTOS EN LAS ORGANIZACIONES

otro espacio, pues se asume que cualquier dispositivo que se construya funcionará fugazmente.

En nuestra sociedad vivimos en episodios que no siguen un orden lógico coherente y por ello son susceptibles a todo tipo de reorganizaciones. Boltanski y Chiapello sugieren que el modelo es el de *proyectos*, la profusión de proyectos con plazos de ejecución fijados y la esperanza de que el espectro de elección crecerá en lugar de disminuir y que podrá reemplazar la seducción y el poder motivacional del uno y único proyecto de la vida. Lo importante es demostrar la capacidad de completar proyecto, asegurando en consecuencia sus posibilidades de conseguir empleo cuando se distribuyan las responsabilidades para los siguientes proyectos. La vida profesional se torna una secuencia de nuevos comienzos, a menudo desde lugares y alrededores que no tienen nada que ver en cada ocasión. El principal logro, es mantenerse en forma hasta la próxima y azarosa distribución de nuevos proyectos.

Lo anterior, puede ser comprendido a través de la apropiación de una perspectiva denominada la modernidad líquida. ¿Cómo se enuncia?

El posmodernismo ante todo se refería a un programa, a una actitud, más que algún rasgo del mundo de ahí afuera, no designa la cualidad de un tipo particular de sociedad que resulta ser la nuestra pero distinta a la de nuestros padres.

En esta búsqueda para la caracterización de nuevas sociedades, Anthony Giddens usó el término de la modernidad tardía o tardomodernidad, concepto a través del cual se sugiere que estaríamos ubicados en una transición desde un estado al otro. Ulrich Beck, por su parte, nos invita a pensar la segunda modernidad, conformando una caja vacía a la cual se invita a llenarla con toda clase de contenidos.

Es Zygmunt Bauman (2002) quien avanza el concepto de modernidad líquida, con el que se apunta hacia lo que resulta continuo (fundir, desarraigar) a la vez que a lo discontinuo (no solidificar el material fundido, no volver a arraigar). En el propósito

de averiguar que ha cambiado y qué ha permanecido inalterado se utiliza la imagen de la fase líquida de la modernidad, posibilitando la comprensión tanto de los cambios como las continuidades.

En ella, el ser social refuta todo sello conservador, evita convertir lo habitual en el único lugar de todo asentamiento particular. Procura presentarse como un ser móvil a la vez que siempre disponible, en probar una y otra vez que es un artículo genuino y necesario para la flexibilidad. Siempre a entera disposición, presto a empezar de nuevo, en lugar de conformarse y apegarse a una forma una vez que ésta ha cuajado.

Ante la pérdida de fuerza de los organismos centralizados y estrechamente administrados que se encargaban de la tarea de la integración social, su papel ha sido suplantado y cedido a las fuerzas del mercado, cuya característica esencial es su dispersión y descoordinación. En lugar de las distintas modalidades de imponer disciplina, de la regulación normativa, de la seducción y la planificación política se impone lo que Bourdieu denomina la política de precarización, incapacitar a los dominados mediante la amenaza del éxodo de los dominadores, una decisión que dejaría a los primeros abandonados a sus propios recursos, dolorosamente inadecuados. El vínculo de la dominación ya no descansa exclusivamente en la conquista y la administración territoriales. En la era de la movilidad planetaria y de las redes de comunicación global instantánea, las guarniciones de las ciudades conquistadas parecen tan inútiles como económicamente prohibitivas.

## 5.- Preguntas

Determinar el tiempo presupone por un lado procesos físicos, intervenga o no el hombre para modelarlos; y por otro, individuos capaces de hacer una síntesis reflexiva, de ver en conjunto lo que no es simultáneo sino sucesivo. Entonces no es un problema de la naturaleza o del hombre sino del hombre en la naturaleza.

¿Acaso la modernidad no es la modernización incesante y obsesiva, algo así como la necesidad de “correr más rápido para quedarse” que hablaba Carroll?

¿más que un destino particular de la carrera que emprendemos no será más importante el método que permite mantenerse en el juego a los jugadores?

La desaparición de la modernidad podría ser una burda exageración. La posmodernidad al examinar críticamente los fracasos de la modernidad y sus calles sin salida, es su alter ego, aquella voz inquieta y perpetuamente disidente que justamente permite la reproducción metamorfosiada de los procesos modernizadores dotado de aquel compromiso crítico con la realidad con la que se encuentra y con las muchas realidades generadas y sedimentadas a partir de dicho compromiso. El proyecto de la modernidad está inacabado pues inacabable y allí reside la esencia de la era moderna. Con Lyotard decimos que no se puede ser verdaderamente moderno sin ser primero posmoderno y quizá es justamente esta sea la tarea. Aprender a ser modernos.

## BIBLIOGRAFIA

Baudrillard, Jean (1993) “La ilusión del fin” Anagrama, Barcelona.

Baudrillard, Jean (2005) “Cultura y simulacro” Editorial Kairos, Barcelona.

Bauman, Zygmunt y Keith Tester (2002) “La ambivalencia de la modernidad y otras consideraciones” Paidós, Barcelona.

- Cassirer, Ernst, (1989) “Esencia y efecto del concepto de símbolo” Fondo de cultura económica, México, D.F.
- Castells, Manuel (2004) “La era de la información” Siglo XXI editores, México.
- Castells, Manuel y Pekka Himanen (2002) “El estado del bienestar y la sociedad de la información” Alianza editorial, Madrid.
- Clegg, S., (1990) “Modern Organizations: Organizations studies in the posmodern world, Sage, New bury Park, California.
- Coriat, Benjamin (2007) “El taller y el robot” Siglo XXI, México.
- Gergen, Kenneth J. (1996) “Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social” Paidos, Barcelona.
- Gergen, Kenneth, J. (2006) “Construir la realidad” Paidos, Barcelona.
- Gergen, Kenneth y Tojo Joseph Thatchenkery (1996) “La ciencia organizacional como construcción social: potenciales posmodernos”*The Journal of Applied Behavioral Science* Volume 32, dic. No, 4, pp. 356-377. Arlington, USA.
- Guiddens, Anthony (1998) “Modernidad e identidad del yo” Ediciones Península, Barcelona.
- Elías, Norbert (1997) “Sobre el tiempo” Fondo de cultura económica, México, D.F.
- Laidi, Zaki (1997) “Un mundo sin sentido” Fondo de cultura económica, México, D.F.
- Latour, Bruno (2001) “La esperanza de pandora” Gedisa, Barcelona.
- Lipovetsky, Gilles y Sèbastien Charles, (2006) “Los tiempos hipermodernos” Anagrama, Barcelona.
- Lipovetsky, Gilles, (2007) “El imperio de lo efímero” Editorial anagrama, Barcelona.
- Hopenhayn, Martín (1994) “Ni apocalípticos ni integrados” Fondo de cultura económica, México.

## **LA COMPRESIÓN DEL TIEMPO Y DEL ESPACIO Y SUS EFECTOS EN LAS ORGANIZACIONES**

Osty, Florence, Renaud Sainsaulieu y Marc Uhalde (2007) “Les mondes sociaux de l’entreprise” Editions La Découverte, Paris.

Vattimo, Gianni y Pier Aldo Rovatti eds. (1990) “El pensamiento débil” Catedra, Madrid.

## UPA, ROMPIENDO PARADIGMAS CULTURALES

MARTHA BEATRIZ SANTA ANA ESCOBAR

PATRICIA RIVERA ACOSTA

MARIO DE JESÚS NARANJO GONZÁLEZ

### **Introducción**

El presente trabajo es producto de la investigación “*Las organizaciones civiles y su impacto dentro de la comunidad*”, la cual pretende generar conocimiento acerca del funcionamiento y problemática de las organizaciones civiles, al mismo tiempo que exhibe aspectos subjetivos de la misma, tales como símbolos, valores e ideologías. Específicamente este trabajo exhibe la vida simbólica de UPA. La metodología empleada es cualitativa, mientras que la herramienta preferida es la entrevista en profundidad.

### **Enfoque teórico**

La comprensión de la vida cultural de las organizaciones, solamente puede darse a partir de sus aspectos simbólicos, dado que la cultura está impregnada y moldeada a través de una diversidad de símbolos que se manifiestan en cualquier ambiente, y en este caso particular, en las organizaciones.

Los símbolos han acompañado al individuo desde el comienzo de la vida, aun cuando el hombre era nómada y tenía que ir de un lugar a otro en busca de alimento, la comunicación entre ellos era a través de símbolos, los cuales les permitían protegerse y defenderse de otras tribus y animales, como el caso de las señales de humo. Están también las pinturas y dibujos que realizaban sobre piedra, los cuales les permitían comprender las fuerzas de la naturaleza, como la llegada de la lluvia o

la mejor temporada para sembrar. En general, gracias a todos estos símbolos descubiertos hasta hoy, ha sido posible conocer la vida de nuestros antepasados.

Por ello, se considera que si el simbolismo ayuda a entender el pasado y la vida del hombre en general, de la misma manera ayudará a la comprensión de las organizaciones actuales. Si bien existen muchas maneras de estudiarlas, el simbolismo permite aproximarse a su realidad, pues las organizaciones están formadas por individuos, y lo constante en la vida de éstos son los símbolos, mismos que encontramos en todas partes; en las calles es posible identificar los giros de los negocios a través de las imágenes pintadas en sus frentes: una paleta, indica que hay un negocio de helados; unas frutas, señala que hay una verdulería y frutería; un refresco, que hay una tienda de abarrotes, etc. También están las señales de tránsito como la luz roja que significa *alto* o la verde que significa  *siga*. Existen también símbolos auditivos como un silbido que puede ser un llamado a alguien o un piropo, o el claxon de un automóvil indicando que le abran paso; así pues, éstos se encuentran en la vida cotidiana, además están presentes en la familia, en la diversión, en la religión, pero sobre todo en la organización, y es ahí donde radica el interés de nuestro estudio. De acuerdo con Lévi Strauss (1971:18) “está en la naturaleza de la sociedad el expresar sus costumbres y sus instituciones por medio de símbolos”, enfatizando aquí que el sistema *simbólico* solamente puede ser colectivo, y que las conductas individuales no pertenecen a este sistema.

Los individuos que forman parte de una organización determinada aportan a ésta su cultura previa, y por tanto una variedad de símbolos y significados que traen consigo, los cuales en la interacción con otros individuos se van enriqueciendo, cambiando, o incluso sustituyendo, formando una cultura *sui generis*, propia de la organización; que si bien se formó a partir de otras, tiene su propio “ADN”. Esta cultura sólo puede ser comprensible a través del estudio de la propia organización,



pues es ahí donde los símbolos corresponden a su significación. Geertz (1997) señala que el simbolismo es una compleja red de significados, donde aquellos que comparten el contenido simbólico pueden entenderlos y actuar en función de ellos.

Por otra parte, Smircich (1983) hace una aportación importante al campo de los estudios de la organización a través del paradigma denominado “simbolismo organizacional”, el cual enfatiza que para comprender los significados de los aspectos y prácticas de los miembros de la organización, es necesario el estudio de la vida cotidiana de la misma.

Por otra parte, Abravanel (cit. en Abravanel et al :39) afirma que los símbolos son portadores de sentido; definen las cosas, establecen el contexto y la forma, y sirven para crear la identidad individual y de grupo.

Para Geertz (cit. en Abravanel et al:47), un símbolo:

“Es un objeto, actitud, acontecimiento, cualidad o relación que sirve para transmitir un sistema conceptual [...] el sistema conceptual implica los *sentidos* simbólicos [...] presentación tangible de las ideas; conclusiones generales sacadas de la experiencia y traducidas en formas concretas; incorporación práctica de ideas, actitudes, juicios, deseos y creencias”.

Lévi Strauss (1971) menciona que los sistemas simbólicos tienen situados en primer lugar el “*lenguaje*”, le siguen las reglas matrimoniales, las relaciones económicas, el arte, la ciencia y la religión. Ya que a través del primero es posible conocer todo lo demás.

El lenguaje constituye entonces un símbolo central en el estudio de la cultura, de ahí la importancia de acercarnos a él para la comprensión de las organizaciones. Por lo tanto, es a partir de este lenguaje que podemos conocer los símbolos, valores e ideologías de UPA, los cuales se encuentran presentes en su discurso.

### **Objetivos**

El objetivo general de este trabajo es dar a conocer los aspectos simbólicos de la Asociación Civil Unidos para proteger a los animales, dado que dichos aspectos rompen con los paradigmas culturales del ser humano, a la vez que sacan a la luz factores determinantes que dañan y ponen en peligro la vida en nuestro planeta. Dentro de los objetivos específicos se contemplan la difusión de los símbolos, valores e ideologías de esta asociación.

### **Método**

El paradigma metodológico que se empleó fue cualitativo, ya que de acuerdo con Schwartz, H. y Jacobs, J. (1979) permite tener acceso al mundo de vida de otros individuos; y desde nuestro punto de vista nos ayuda a conocer las acciones, problemas, motivos y significados del “*actor*” dentro de su vida cotidiana y organizacional. El instrumento utilizado fue la entrevista en profundidad, misma que fue aplicada a la presidenta y fundadora de UPA: Natalia Gómez de la Mora, quien es psicóloga de profesión con múltiples cursos de especialización en el área; señala Ruiz (1996), que la entrevista es el arte de formular preguntas y escuchar respuestas; y que comprende un desarrollo de interacción, creador y captador de significados, en el que influyen decisivamente las características personales (biológicas, culturales, sociales, conductuales) del entrevistador, lo mismo que las del entrevistado; el investigador crea las realidades donde se recogen y analizan los materiales empíricos (cit. en Santa Ana, et al. 2012).

## Resultados

El cuadro 1 contiene los aspectos simbólicos identificados en este estudio de caso:

Símbolos	Valores	Ideología
Callejerito	Compromiso	Cambio de cultura
Los animales	Respeto	Alto a la violencia
	Convicción personal	Veganismo
	Responsabilidad social	

Fuente. Elaboración propia

A continuación se explicarán estos elementos, los cuales consideramos rompen con los paradigmas culturales en los que hemos sido formados.

**Callejerito.** Constituye uno de los símbolos más importantes, pues está relacionado con el origen de UPA. Nos cuenta su directora que éste fue un perro que llamó la atención de la sociedad civil y despertó la necesidad de atender el problema de maltrato y sufrimiento de miles de animales sin dueño.

*“Hace creo que 2 años, con la marcha que se hizo por Callejerito, un perro que mataron a golpes unos muchachos en Nayarit (...) nos interesó apoyar esa causa, al terminar la marcha quedamos en que bueno, esto no termina aquí y empezamos a reunirnos, era un grupo muy grande y se fue depurando”.*

Investigando un poco más acerca de este suceso encontramos que hace dos años se dieron en el país diferentes manifestaciones a nivel nacional para repudiar el hecho de que tres jóvenes golpearon y le quitaron la vida a un perro sin dueño en el estado de Nayarit, al mismo tiempo exigían a los gobiernos, leyes contra el maltrato hacia los animales y sanciones más severas. A este perrito, la sociedad civil le puso el nombre de “Callejerito” (Pagarán 380 pesos por matar a perro en Nayarit, (2010, 23 de abril) . *El Universal*.

## UPA, ROMPIENDO PARADIGMAS

**Los animales.** Es otro de los símbolos relevantes, ya que es a través de la necesidad de proteger a los animales que un grupo de personas, que no se conocían, que ni siquiera eran amigos o tenían características en común, deciden integrar y formar una asociación civil; señalan que la formación de UPA se dio de forma natural, sin estar premeditada y fue el objetivo común el que los unió, aunque después de dos años se han convertido en grandes amigos, manteniendo el respeto ante todo.

*“La verdad fue bien padre, por el aspecto de que no éramos amigos ninguno de los cinco, no nos conocíamos, ni siquiera coincidimos en edades, ni en intereses particulares, pero se me hizo bien padre cómo un objetivo en común nos unió y nos ha tenido unidos todavía, a pesar de que hemos tenido muchas diferencias, seguimos unidos y ahora sí que el nombre lo dice muy bien: Unidos para Proteger a los Animales, (...) la experiencia de unos y los conocimientos de otros fueron haciendo que delimitáramos nuestro objetivos sociales (...) dijimos pues nos encanta el rescate, nos encanta dar en adopción, pero una, no tenemos ni albergue, ni el dinero, no tenemos ni los medios para empezar a bajar recursos para hacer el albergue, entonces ¿qué vamos hacer?, pues entonces educación y legislación, las psicólogas sabemos diseñar talleres, y el abogado sabe de legislación, y la arquitecta con todo su entusiasmo”.*

*“Al principio el primer año sí fue de adaptación, no totalmente, de nos fuimos conociendo sobre la marcha nuestros modos, nuestros gustos, nuestros defectos también, pero siempre en un ambiente muy cordial, siempre siempre, nunca hubo, nunca ha habido falta de respeto y lo mas padre es que hay mucha apertura o sea, nos decimos oye es que esto que hiciste como que me confundió o cómo lo solucionamos, (...) ese proceso fue más que nada el primer año, ya ahorita yo creo que ya nos conocemos (...) ahora sí ya somos amigos”.*

La influencia de este símbolo es tan intensa que a partir de que comienzan a trabajar como organización protectora de animales, se dan cuenta de la explotación de los animales que existe en nuestra cultura, y empiezan a cuestionar los hábitos de alimentación y de consumo de la población en general; es entonces que toman

consciencia de la necesidad de convertirse al *veganismo*<sup>1</sup>, señalada en Wikipedia, como una filosofía de vida que excluye todas las formas de explotación y crueldad hacia el reino animal e incluye una reverencia a la vida.

*“Cada quien toca fondo de distintas maneras, yo siento que toqué fondo con la pérdida de mi perro, toqué fondo y eso me hizo estar más sensible y más abierta a nuevas situaciones que antes las odiaba, o no las veía, o si las hubiera escuchado me hubieran entrado por aquí y a lo mejor no se hubieran quedado con la intensidad que están ahorita, con la firmeza o con la convicción que están ahorita (...) ahorita lo que me mueve gracias a esa experiencia que me abrió muchísimo canales de conciencia no sé cómo llamarlos, empecé a entender cómo mis hábitos de consumo también afectan a los animales, comprar zapatos de piel, cintos de piel, almohadas de plumas, comer salchichas, tomar leche, usar ciertos maquillajes ahí fue cuando, más que nada eso fue cuando un día de los animales un cuatro de octubre para conmemorarlo trajimos a Israel<sup>2</sup>, escuchando su conferencia dije ‘sí es muy cierto’, yo muy amante de los gatos y perros, pero qué onda con el atún que me comía, bueno en ese momento dije: el atún que me como, los sandwiches de salchicha que me como, el shampoo que me pongo, ahí fue cuando dije ‘no basta, no basta con juntar perros de la calle y darlos en adopción’, pues ahorita me mueve más eso...me mueve muchísimo más eso”.*

Estos símbolos *Callejerito* y *los animales* constituyen un parte aguas en la cultura mexicana, pues a los animales en general se les ha considerado como mercancías que pueden ser objeto de compra-venta, los cuales no cuentan con protección, esto es fácilmente observable en tiendas de mascotas, mercados e incluso personas que sin tener alguna clase de competencia acerca de los cuidados de los animales, cruzan y venden éstos como cualquier otro objeto. Aunado a ello, nuestro sistema judicial no cuenta con leyes que sancionen el maltrato y abuso de que son objeto; y cuando las organizaciones han querido que se legisle en esta materia, no ha habido una aceptación por parte de las cámaras de diputados de los estados, al respecto el

---

<sup>1</sup> El veganismo forma parte de la ideología de UPA, por lo que será explicado con más detalle dentro de esa sección.

<sup>2</sup> Integrante de la asociación latinoamericana AnimaNaturalis,

## UPA, ROMPIENDO PARADIGMAS

presidente de la Comisión de Desarrollo Rural, Germán Virgen Verduzco sostuvo que el Congreso del estado de Colima decidió rechazar la propuesta para tipificar como delito el maltrato animal, porque en el Código Penal no se puede comparar a una persona con un animal (Diario Avanzada, 2012).

Por otra parte, como organización protectora de animales también está a favor de la protección de los toros y gallos, así como de difundir información acerca de los efectos violentos que estas tradiciones tienen en las personas, y que está de más comentar sobre la actual situación de violencia que hay en nuestro país; además de ello, está el sufrimiento que les causan a estos animales; por lo tanto, UPA realiza eventos antitaurinos y donde llama la atención a no asistir a esta clase de tradiciones; lo cual no es bien visto por muchas personas, pues consideran que se deben respetar las tradiciones mexicanas, y que de no llevarse a cabo estos eventos se corre el riesgo de “*perder la cultura*”, por sus acciones de concienciación han llegando a recibir amenazas de muerte.

*“Tuvimos una amenaza de muerte, no sabemos para quien del movimiento antitaurino, pero hubo en la Villa (Villa de Álvarez) una cartulina que decía: ‘pinche vieja la vamos a matar’, y se acudió a Derechos Humanos, se puso queja de todo conforme a la ley y exigimos a las autoridades que velaran por nuestra seguridad, y que también somos ciudadanos como lo son los taurinos y ellos tienen derecho a expresarse, y nosotros también, pero con respeto ¿no?”.*

Siguiendo en este tenor de los animales, el hecho de hacer manifestaciones afuera de los circos y de difundir información acerca del maltrato y sufrimiento de que son víctima los animales que son explotados para divertir a la gente en los circos, representa de igual forma ir contra la moral de un pueblo, pues son costumbres arraigadas por muchos años, y comprender y tomar consciencia de la situación implica romper con los paradigmas culturales de muchos años.

Y una mayor ruptura cultural, implica darnos cuenta de que los animales no son comida, sino que son especies que cohabitan con nosotros y que debemos proteger y respetar, es por ello que UPA promueve el veganismo como una forma de respeto a la vida.

**Compromiso.** Este es el primer valor identificado en UPA, y representa al mismo tiempo su origen, ya que fue a partir de éste que cinco personas desconocidas decidieron aceptar un compromiso para proteger a los animales. De acuerdo con Cardona, A. (2000:157) el compromiso es la “*capacidad para autodesignarnos deberes (tanto de acción como de pensamiento) de manera responsable*”. Por otra parte Yarce, J. (2005) señala que el compromiso es cumplir una promesa o lo prometido, ya sea pactado u ofrecido de manera espontánea, teniendo presente el desempeño profesional. Agrega que es un valor que debe estar presente en el individuo para cumplir con la misión de cualquier organización; el compromiso es la clave de los éxitos profesionales, pues se requiere para comprometerse a fondo en la tarea y buscar mejores formas de llevar a cabo las funciones y actividades de la organización. El compromiso significa ir más allá de los aspectos rutinarios, implica no caer en la mediocridad, sino estar al pendiente de cada cosa que requiera mejorarse, pero sobretodo actuar. Este compromiso de UPA en palabras de su directora lo observamos en su lenguaje.

*“Creamos Unidos para Proteger a los Animales cinco personas que fuimos las que dijimos va, ¿hacer un compromiso a largo plazo podemos? sí, ¿queremos? sí”.*

Y además lo observamos en sus constantes actividades por concienciar y sensibilizar a la población acerca del respeto a la vida que merece cada especie, cada semana cuentan con un programa de radio en donde explican temas relacionados con el cuidado hacia los animales, el respeto, la necesidad de un cambio de cultura, el veganismo, los circos, el maltrato, la legislación, etc.

S. Lehman (cit. En 115) define muy bien lo que significa el compromiso para organizaciones sociales y altruistas como UPA:

*“es lo que transforma una promesa en realidad, es la palabra que habla con valentía de nuestras intenciones, es la acción que habla más alto que las palabras, es hacerse al tiempo cuando no lo hay, es cumplir con lo prometido cuando las circunstancias se ponen adversas, es el material con el que se forja el carácter para poder cambiar las cosas, es el triunfo diario de la integridad sobre el escepticismo”.*

**Respeto.** Este es otro valor importante para la solidificación del grupo, mismo que fue vital en el proceso de adaptación, y además los lleva a ser tolerantes y entender la dificultad que representa que las personas tomen conciencia y respeten a los animales. Para Alvadalejo, (2002:177), es comprender y aceptar que todos tenemos nuestros derechos y deberes, es aceptar la diferencia. Desde nuestro punto de vista, el respeto va más allá de lo señalado por este autor, porque si bien el hombre tiene sus obligaciones y derechos como ser individual, conlleva la responsabilidad de no afectar a los demás, pues su libertad termina cuando empieza a afectar los intereses de los otros, no sólo de personas, sino de cualquier ente que tenga vida: animales y plantas.

*“Al principio el primer año sí fue de adaptación, no totalmente, de nos fuimos conociendo sobre la marcha nuestros modos, nuestros gustos, nuestros defectos también, pero siempre en un ambiente muy cordial, siempre siempre, nunca hubo, nunca ha habido falta de respeto”.*

*“Pedimos respeto hacia los animales y nosotros también por congruencia tenemos que ser respetuosos en la manera que pedimos esto, entonces nuestras manifestaciones, nuestras acciones nunca son basadas en la intolerancia (...) entendemos pues, que siempre va a ver gente que coma carne, que compre mascotas, que vendan mascotas también, tanto peca el que compra como el que vende, pero de todas maneras no vamos a dejar de señalarlo siempre con respeto, siempre siempre”.*



Como se observa en el discurso anterior, el respeto no solamente es necesario al interior de UPA para una buena relación entre sus miembros, sino que también es practicado hacia el exterior, en la comunicación dirigida a la gente, respetando ante todo que la gente no tome consciencia del maltrato que damos a las demás especies animales.

**Convicción personal o convencimiento.** Representa otro de los valores que practica UPA, mismo que es entendido como el convencimiento de que pueden lograr el cambio de cultura deseado; romper los paradigmas que atan a la gente a las tradiciones más crueles; desde nuestro punto de vista es actuar con devoción y con fe para alcanzar el objetivo preconcebido. Al respecto Yarce, J. (2005: 247) señala que la convicción es la *“fuerza en las propias ideas y creencias, que lleva a defenderlas, sin dejarse llevar por la variación de las circunstancias”*.

*“Convicción nada más creer con firmeza, con venencia en eso (...) y también somos soñadores, creemos que lo vamos a lograr, no sabemos cuánto nos vamos a tardar pero sabemos que lo vamos a lograr”*.

Desde nuestro punto de vista, la convicción es uno de los valores más importantes en las organizaciones que pretenden lograr un cambio de cultura, ya que su actividad implica ir contra las normas y costumbres establecidas, encontrándose a cada paso obstáculos y gente que no comprende la razón de su *“lucha”*; lo cual es prácticamente ir en contra de la marea, y solamente con la convicción clara de lo que se espera lograr se podrá seguir adelante.

**Responsabilidad social.** Es el cuarto y último valor identificado en UPA; esta responsabilidad es dirigida hacia diferentes sectores, el más inmediato es a los animales; pero también se enfoca a las personas y al medio ambiente. Esta responsabilidad no es considerada como la aceptación y compromiso de realizar las tareas adquiridas; sino como un compromiso u obligación que los miembros de un

## UPA, ROMPIENDO PARADIGMAS

grupo u organización tienen para sí, así como para la sociedad en general (Wikipedia, 2012).

*“(Responsabilidad) principalmente hacia los animales, pero los beneficios indirectamente también son hacia los animales humanos, por ejemplo al reducir la población de fauna callejera en las calles (...) va a haber menos heces que se secan por el sol y que se pulverizan esparciendo infecciones o enfermedades, o sea hay un beneficio para los humanos; al detener oportunamente a un maltratador de animales estamos también previendo posibles agresiones hacia los humanos; al modificar ciertos hábitos de consumo, por ejemplo el consumo de carnes, también estamos beneficiando al planeta, porque por cada kilo de carne que llega a la mesa se utilizaron en promedio según datos de la FAO, 15 mil litros de agua para producir ese kilo de carne que se come la gente, y luego el principal problema por ejemplo de del efecto invernadero es la deforestación, para tener campos donde las ganaderías puedan pastar, pues sí los efectos directos son para los animales pero indirectamente también estamos beneficiando a los seres humanos y al planeta”.*

El valor de la responsabilidad se extiende más allá de las responsabilidades tradicionales que uno adquiere en el trabajo, dado que en organizaciones como UPA, esta responsabilidad es adquirida voluntariamente; por lo tanto el tipo de responsabilidad que adquieren es hacia afuera de la organización, es su razón de existir; una responsabilidad con los animales, una responsabilidad con el medio ambiente, es la responsabilidad de transmitir a la gente información desconocida por muchos, es la necesidad de sensibilizar a la población en esta actual crisis de valores y exceso de violencia.; es la responsabilidad social que los hace actuar con devoción, con pasión, con fe y esperanza; esperando que en algún tiempo se pueda terminar el maltrato que ocasionamos a los animales; criaturas que sienten y están conscientes de lo que les pasa. Esto ha sido dado a conocer en la Declaración de Conciencia de Cambridge el 7 de julio de 2012, donde un “*prominente grupo internacional de neurocientíficos, neurofarmacólogos, neurofisiólogos, neuroanatomistas y neurocientíficos de la computación se reunió en la Universidad de Cambridge para reexaminar los sustratos neurobiológicos de la experiencia consciente y otros*

*comportamientos relacionados en seres humanos y animales no humanos...*” declarando que los animales no humanos, incluyendo los mamíferos y pájaros, y muchas otras criaturas, incluyendo los pulpos, poseen sustratos neurológicos necesarios para generar conciencia, así como para exhibir comportamientos deliberados (Instituto de Investigación sobre Evolución Humana, A.C. 2012).

**Cambio de cultura.** El esfuerzo que realiza UPA cada día por crear una cultura de respeto hacia los animales, podemos considerarlo como su ideología, la cual le otorga identidad y es compartida entre sus miembros; al mismo tiempo que constituye el origen y razón de ser de la asociación. Así pues, se pretende lograr un cambio de creencias y pensamientos hacia la protección y respeto de los animales.

*“Es trabajar por una sociedad donde el bienestar animal importe y el maltrato termine”.*

*“(Se busca) la difusión de una cultura donde se respete a todos los animales, ayer oí una frase en (el canal de TV) Animal Planet, estaban entrevistando a un hindú que dijo que en el hinduismo se respetan a todas las almas, no importan que sean chiquitas o grandes, más o menos es lo que a nosotros nos gustaría; que se respeten todos los animales, no importa cuál sea”.*

*“Ser animalista te limita muchísimo, muchísimo en el estilo de vida que estábamos acostumbrados, te limita mucho sabes, hasta qué espectáculos vas a ver, una película muda en donde los elefantes que salen ahí fueron maltratados yo no la voy a ver (...) yo creo que a cada quien le va a llegar su momento, no todos en UPA no compramos piel o no compramos cosas que implicaron sufrimiento animal”.*

*“No estamos recibiendo una remuneración, excepto la satisfacción de que estamos colaborando en un cambio de pensamiento (...) creemos que también los adultos, hasta los de 99 años tienen la capacidad de cambiar sus creencias o sea, si antes creían que al perro hay que maltratarlo, que es perro, ahí que duerma, y si está enfermo que se cure solo”.*

Un aspecto relevante para UPA es saber que poco a poco la ideología animalista se reproduce, ya que cada día se incorporan más personas a esta causa, aunque no se

integren directamente con ellos, pero participan de este cambio tan importante para esta asociación.

*“Han surgido muchos rescatistas independientes y eso nos da mucho gusto, porque esto quiere decir que (...) ya se están dando cuenta que el cambio no depende de una asociación (...) o de las autoridades, nos encantó mucho el hecho del lema de una voluntaria que dijo: ‘si lo ves, te toca’, así nada de ay mira, hay una perrita abandonada en tal parte alguien vaya por ella no, no te hagas, si lo ves te toca”.*

Como se puede apreciar, UPA trabaja por un cambio de cultura en todos los aspectos relacionados con la explotación de los animales: detener la compra-venta de animales; no ser tratados como mercancía, sino como seres que tienen vida propia y necesitan de la protección de los animales humanos; cambiar los hábitos de consumo de carne por alimentos libres de sufrimiento animal, detener el uso de vestimenta y accesorios que provengan de los animales, lograr la prohibición de corridas de toros y peleas de gallos, prohibir el uso de animales en espectáculos como circos y cualquier otro evento donde sea utilizado como diversión o atractivo.

***Alto a la violencia.*** Otro aspecto de su ideología mencionado en sus discursos es la violencia social que existe en nuestro país, y que tiene sus raíces en la violencia que hemos aplicado a las demás especies; esta violencia ahora se revierte contra el ser humano, debido principalmente a la pérdida de uno de los valores más importantes, el respeto a la vida; y se observa en la mayoría de nuestras costumbres y tradiciones: corridas de toros, peleas de gallos, rastros y mataderos de los animales llamados de “consumo”, perros y gatos sin hogar que son lastimados, golpeados, arrollados, envenenados y en general, desechados y tratados como basura. Esta indiferencia hacia el sufrimiento de los animales ha alcanzado al ser humano y se escucha cada día en los noticieros las situaciones de violencia que el hombre infringe a su propia especie. Esta ideología se ve reforzada por el conocimiento que como profesionalista en el área de la psicología tiene la directora de UPA y quien afirma que solamente

con una legislación adecuada se podrá detener esta ola de violencia en que está sumergido el país.

*“Al detener oportunamente a un maltratador de animales estamos también previendo posibles agresiones hacia los humanos”.*

*“Puede haber campañas bien padres, que ya las hay, pero ahí te lo digo como psicóloga, lo que verdaderamente modifica los comportamientos son las consecuencias, entonces si no hay leyes y no se implementan como deben de ser o sea no hay castigos para las violaciones; que venta de cachorritos afuera de Zentralia (centro comercial), si no se castiga ese comportamiento va a seguir sucediendo; aunque UPA lance la mejor campaña a nivel nacional, estatal o mundial, si no hay una consecuencia, el comportamiento nos se va a modificar, y ahí es donde los políticos están fallando muchísimo y no nomás en este tema en miles más”.*

*“El objetivo del movimiento antitaurino exclusivamente es lograr la reforma de el artículo, el 35 y pues nosotros entramos, UPA entra en ese objetivo también”.*

**Veganismo.** El último aspecto considerado dentro de su ideología; el tema del respeto hacia los animales viene de la mano del cambio de los hábitos de consumo; en sus discursos se encuentra presente este tema, ya que como señala UPA, no se puede proteger a los animales de compañía y por otra parte, comer a los animales llamados de consumo, debe haber congruencia entre sus discursos y sus actos:

*“Empecé a entender cómo mis hábitos de consumo también afectan a los animales, comprar zapatos de piel, cintos de piel, almohadas de plumas, comer salchichas, tomar leche, usar ciertos maquillajes ahí fue cuando, más que nada eso fue cuando un día de los animales un cuatro de octubre para conmemorarlo trajimos a Israel<sup>3</sup>, escuchando su conferencia dije ‘sí es muy cierto’, yo muy amante de los gatos y perros , pero qué onda con el atún que me comía, bueno en ese momento dije: el atún que me como, los sandwiches de salchicha que me como, el shampoo que me pongo, ahí fue cuando dije ‘no basta, no basta con juntar perros de la calle y darlos en adopción’, pues ahorita me mueve más eso...me mueve muchísimo más eso”.*

---

<sup>3</sup> Integrante de la asociación latinoamericana AnimaNaturalis,

## UPA, ROMPIENDO PARADIGMAS

*“Al modificar ciertos hábitos de consumo, por ejemplo el consumo de carnes, también estamos beneficiando al planeta, porque por cada kilo de carne que llega a la mesa se utilizaron en promedio según datos de la FAO, 15 mil litros de agua para producir ese kilo de carne que se come la gente, y luego el principal problema por ejemplo de del efecto invernadero es la deforestación, para tener campos donde las ganaderías puedan pastar, pues sí los efectos directos son para los animales pero indirectamente también estamos beneficiando a los seres humanos y al planeta”.*

Por otra parte, al dar a conocer los beneficios del veganismo no solamente hacen énfasis en los beneficios para la salud, o el respeto a los animales, sino con el grave problema de la contaminación del planeta, ya que la matanza de animales contamina el agua, el aire y la tierra; así mismo es la causante de la deforestación, poniendo en riesgo de la vida en el planeta. Sin contar con las grandes cantidades de agua y pastizales destinados a la ganadería, los cuales podrían ser utilizados para el cultivo de cereales y hortalizas. De acuerdo con la FAO (cit. en Animanaturalis, 2012): *“El ganado es uno de los principales responsables de los graves problemas medioambientales de hoy en día. Se requiere una acción urgente para hacer frente a esta situación”, asegura Henning Steinfeld, Jefe de la Subdirección de Información Ganadera y de Análisis y Política del Sector de la FAO, y uno de los autores del estudio La sombra alargada de la ganadería-aspectos medioambientales y alternativas”.*

### **Conclusiones**

En un país con tantos problemas sociales, como México, es necesario repensar el camino transitado y analizar si nuestras costumbres y tradiciones son éticas, pues el hacer lo moralmente aceptado no siempre es lo correcto, como en el caso del trato que hemos dado a los animales. Este caso de UPA, nos hace reflexionar acerca de cómo la violencia con que hemos tratado a otras especies se ha revertido contra el

ser humano, y al respecto recordamos una máxima universal: no hagas a otros lo que no quieras para ti.

La ideología de quienes integran esta asociación parece que va de la mano con el nuevo conocimiento, el cual no se ha difundido ampliamente dado los intereses económicos de la industria alimentaria, así como del gobierno, el cual en tiempos recientes prefieren apoyar acciones populistas, siendo los animales que no tienen voz, ni voto, los últimos en ser respetados y protegidos.

El grave problema de violencia social al cual hace referencia UPA en sus discursos, tiene su base en la cultura de violencia y maltrato hacia otras especies; los niños que asisten a corridas de toros, peleas de gallos, observan la indiferencia hacia cualquier forma de vida, incluso el sacrificio de los animales para consumo, aprenden y pierden el sentido del respeto a la vida, primeramente hacia los animales y posteriormente hacia el ser humano. De acuerdo con el Dr. Randall Lockwood, psicólogo, vicepresidente Humane Society of the USA *"no todo individuo que haya maltratado a animales acabará siendo un asesino en serie, pero casi todos los asesinos en serie cometieron actos de crueldad con animales"*.

En cuanto al veganismo como parte de su ideología, se observa como una necesidad actual, ya que sus discursos van de orientados a tener una mejor calidad de vida y un mundo sustentable. Los graves problemas que el consumo de carne provocan pueden desaparecer al cambiar a una dieta vegana; esto de forma independiente a la cuestión ética y de respeto hacia cualquier ser sintiente y consciente.

Ambos aspectos; la violencia y el veganismo se encuentran implícitos en el cambio de cultura como un aspecto más de su ideología; aprender a respetar a los animales, desaparecer el maltrato animal ligado a las costumbres y tradiciones, detener la explotación que se ha hecho de los seres más débiles de la sociedad, el surgimiento de leyes que sancionan el maltrato animal, entre otros.

## UPA, ROMPIENDO PARADIGMAS

Por otra parte, sus símbolos: callejerito y los animales, son congruentes con su discurso, representan el origen y razón de ser de UPA, un creciente interés por crear una cultura de respeto y sensibilización hacia todo ser vivo; mientras que sus valores nos hablan de un grupo de personas conscientes comprometidas con la sociedad y con la difusión del conocimiento.

Desde nuestro punto de vista, consideramos necesario que académicos e investigadores se interesen más por este tipo de organizaciones, ya que si bien no generan riqueza, contribuyen a resolver los problemas de la sociedad y como señala este estudio, a evitar el sufrimiento de miles de animales, disminuir la violencia social, así como a desarrollar una sociedad más sensible y consciente; de esta manera, se vuelve obligatorio que quienes poseen las habilidades intelectuales generen y difundan conocimiento acerca de estas problemáticas.

### Referencias bibliográficas

Alvadalejo, J. J. (2002). *Un marco de colaboración entre la institución docente y la familia: la educación en valores a través del cine*. En Premios Nacionales a la Innovación Educativa 2002. España: CIDE.

Cardona, A. (2000), *Formación de valores: teoría, reflexiones y respuestas*. México: Grijalvo.

Geertz, Clifford (1997). *La interpretación de las culturas*. Gedisa. Barcelona.

Lèvi-Strauss, Claude (1971). *Introducción a la obra de Marcel Mauss*. En Sociología y Antropología, pp. 13-42, Madrid: Tecnos.

Ruiz, Olabuenaga, J.L. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.



Santa Ana, et al. (2012). *El papel de las organizaciones civiles en el desarrollo de la comunidad. Estudio de caso Unidos para Proteger a los Animales (UPA)*. En memoria en extenso, Congreso Pilares 2012. México.

Schwartz, H. y Jacobs, J. (1979). *Qualitative Sociology. A Method to the Mandess*. New York, NY: The Free Press.

Smircich, Linda (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28 (3), 339-358.

Yarce, J. (2005), *El poder de los valores en las organizaciones*. México: Ruz

#### *Páginas web*

S/N. Pagarán 380 pesos por matar a perro en Nayarit. *El Universal*. Obtenido de la Red Mundial el 10 de agosto de 2012: <http://www.eluniversal.com.mx/notas/674987.html>

De León, Heidi. No se puede comparar a una persona con un animal en el Código Penal: Diputado. *Diario Avanzada*. Obtenido de la Red Mundial el 26 de julio de 2012: [http://www.diarioavanzada.com.mx/inicio/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2714:no-se-puede-comparar-a-una-persona-con-un-animal-en-codigo-penal-diputado&catid=85:sociedadcl&Itemid=123](http://www.diarioavanzada.com.mx/inicio/index.php?option=com_content&view=article&id=2714:no-se-puede-comparar-a-una-persona-con-un-animal-en-codigo-penal-diputado&catid=85:sociedadcl&Itemid=123)

S/N. Declaración de Cambridge sobre la Conciencia, En Evolución y Ambiente, En busca de un nuevo paradigma. *Instituto de Investigación sobre Evolución Humana, A.C.* Obtenido de la Red Mundial el 20 de octubre de 2012. <http://www.iih.com/noticias/339-declaracion-de-cambridge-sobre-la-conciencia>

S/N. Comer carne destruye al planeta, en Animanaturalis. Obtenido de la Red Mundial el 21 de Octubre de 2012. <http://www.animanaturalis.org/1275>

## UPA, ROMPIENDO PARADIGMAS

S/N. Relación entre maltrato a animales, abuso a niños y violencia en humanos.  
Obtenido de la Red Mundial el 21 de Octubre de 2012.  
<http://www.animanaturalis.org/612>

# DE LA CENTRALIDAD A LA SUBJETIVIDAD DEL TRABAJO. LA ORGANIZACIÓN PRODUCTORA DE SIGNIFICADOS.<sup>1</sup>

ADRIANA VALENCIA ESPINOSA

*“La identidad implica un relato de vida más que una imagen fija de nosotros mismos,  
una narrativa que se va reconstruyendo y justificando permanentemente  
a lo largo de la experiencia vital”*

*R. Sennett*

## **Introducción**

Se aborda la reflexión sobre el problema teórico del trabajo como un referente de identidad en relación con las organizaciones. Argumentando que existen grupos humanos que encuentran en él su forma de inclusión e integración social, sigue constituyendo el espacio de construcción de vínculos sociales, de identidades colectivas y configuración de identidades personales, se indaga en el modo como se afectan desde las organizaciones empresariales los significados que dan sentido a dichas configuraciones.

## **La perspectiva de la sociología clínica**

La sociología clínica se considera como una perspectiva para abordar la realidad que prácticamente rompe con la de la sociología clásica.

---

<sup>1</sup> Este documento hace parte de la investigación bibliográfica y reflexión teórica del proyecto de investigación Identidad y Subjetividad trasgredida: La organización empresarial y su producción de significados, que se encuentra actualmente en fase de terminación y se realizó por la autora para optar al título de Magister en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle de Cali-Colombia

## DE LA CENTRALIDAD A LA SUBJETIVIDAD DEL TRABAJO

En la sociología clínica se parte de reconocer que el objeto de estudio solo puede ser abordado desde lo multidisciplinario, toda vez que lo encuentra encarnado en los sujetos que viven una historia, su historia, a la vez que la producen.

En este sentido se trata de estudiar la relación entre historia e historicidad, cruzando:

*a)* el análisis de los diferentes determinismos que contribuyen a producir al individuo; *b)* el análisis de la relación del individuo con esas determinaciones, del trabajo que lleva a cabo para contribuir a la construcción de su propia existencia (de Gaulejac, 1999).

Así, para de Gaulejac (1999) cobra importancia el análisis socio-psíquico además de los estudios en el nivel socio-simbólico, toda vez que permite ir más allá de las subjetividades individuales ya que el vínculo social está signado por todas las emociones y sentimientos humanos, pasiones, odios, amores, miedos, etc. Así, a la par del estudio de las ideologías, las representaciones colectivas, y los valores, se torna indispensable el asunto del sujeto y la subjetividad, igualmente las relaciones con la estructura psíquica que permiten la co-elaboración de los imaginarios.

Según de Gaulejac (1999) para la sociología clínica, los fenómenos sociales sólo pueden ser aprehendidos “totalmente” cuando se integra la manera en que los individuos los viven, se los representan, los asimilan y contribuyen a reproducirlos. La sociología clínica se propone entonces escuchar al sujeto, prestando atención al nivel de los inconscientes individuales y colectivos. Se interesa por los fenómenos sociales e institucionales en su dimensión racional, pero también imaginaria, pulsional o simbólica.

Se ubica en el centro de las tensiones entre objetividad y subjetividad, racionalidad e irracionalidad, estructura y actor, entre el peso de los contextos sociohistóricos y la capacidad de los individuos para ser creadores de historia.

Es decir, pretende comprender las conductas de los individuos o de los grupos reconociéndolas entre los determinismos sociales y los determinismos psíquicos.

Dada esta mutua relación, de Gaulejac (1999) explica que tres corrientes teóricas nutren la perspectiva de la sociología clínica, a saber; el psicoanálisis que tiene por objetivo reflexionar acerca del inconsciente, la sociología cuyo objeto es la construcción de identidad social y la fenomenología con el existencialismo de Sartre por cuanto se ocupa de las pequeñas posibilidades de escapar, por pequeños márgenes de libertad, de las determinaciones sociales y psíquicas. Bajo esta concepción de Gaulejac (1999) afirma:

La identidad se construye de hecho en el cruce de estos tres puntos de vista: en las relaciones del individuo con su inconsciente, con su medio social y cultural y con él mismo, y en el trabajo que efectúa para producir su individualidad. (p. 31).

Bajo esta perspectiva se reconoce que existen unas estructuras sociales que anteceden las psíquicas.

### **Perspectiva sociológica y estudio de las organizaciones**

La organización como objeto de estudio ha sido abordada desde diferentes perspectivas, Rendón Cobián & Montaña Hirose (2004) plantean que existen modalidades de estudio de las organizaciones e identifican 8 aproximaciones teóricas que se diferencian por su enfoque paradigmático y por los recortes que realizan para el estudio, las hay de tipo explicativo que parten en su mayoría de la sociología, entre ellas la sociología del trabajo, la sociología de la empresa, la sociología de las organizaciones, el análisis organizacional y los estudios organizacionales, las de tipo funcional pragmático tienen su origen con la gran empresa, la administración y la teoría de la organización entre ellas, aunque es importante resaltar que la última ha tenido un giro hacia un contenido social más amplio, por ejemplo de origen sicosocial se encuentra el análisis institucional.

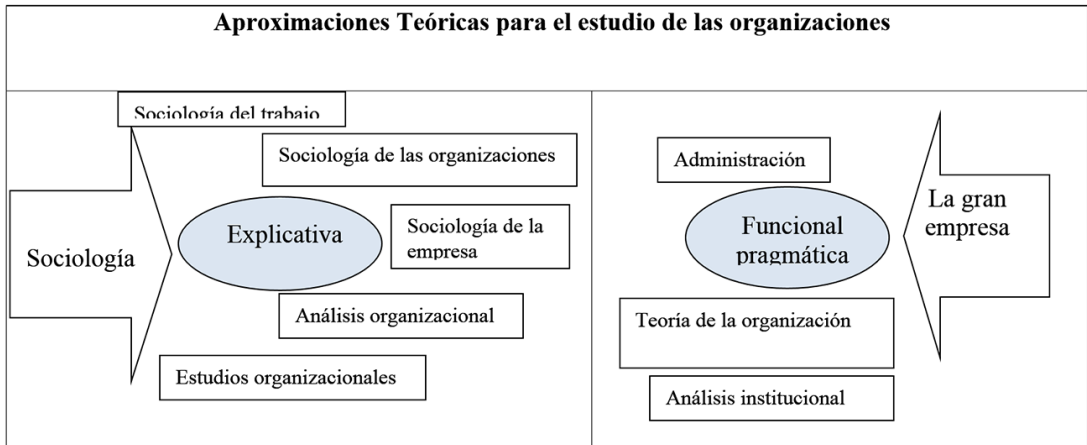
## DE LA CENTRALIDAD A LA SUBJETIVIDAD DEL TRABAJO

En cuanto al objeto de estudio, Rendón Cobián & Montaña Hirose (2004) precisan que éste es un dispositivo del cual dispone el investigador, por lo cual se pueden observar diferentes recortes a la realidad organizacional, así en las aproximaciones anteriores se distingue por ejemplo el trabajo como uno de ellos, de igual forma pueden realizarse teniendo en cuenta desde donde se parte para el análisis, que bien puede ser de la estructura o del sujeto, en este sentido se plasman diferencias entre las sociológicas y las sicosociales.

La sociología de las organizaciones, disciplina bastante desarrollada trabaja en la explicación de la dinámica social de la organización, pese a su desarrollo ha enfatizado principalmente en el estudio de instancias públicas, razón por la cual se consideró la empresa como recorte para el estudio desde la sociología de la empresa, pero no manifiesta independencia de la anterior, respecto al origen de la sociología de la organización Montaña Hirose (2006) plantea dos propuestas: una de tipo funcionalista con sus trabajos principalmente en Norteamérica y otra de tipo constructivista proveniente de Europa, en Francia fue introducida por Crozier, quién además incluye en su estudio de manera explícita el análisis del poder y el concepto de zona de incertidumbre para referirse al poder informal que es paralelo y está presente en las organizaciones, ostentado por quien tiene la capacidad de resolver problemas en la misma, así la importancia del poder y el sentido en la acción organizada se ponen de relieve en la sociología de las organizaciones con la introducción de la fenomenología.

Montaña Hirose (2006) expone que en esta disciplina también es importante considerar los aportes de Parsons quien suma la corriente sistémica social, al considerar la organización como una representación de un subsistema social, de tal suerte considera que como todo sistema social organizado debe cumplir cuatro

funciones clave: reproducción de las normas y valores, adaptación, ejecución e integración.



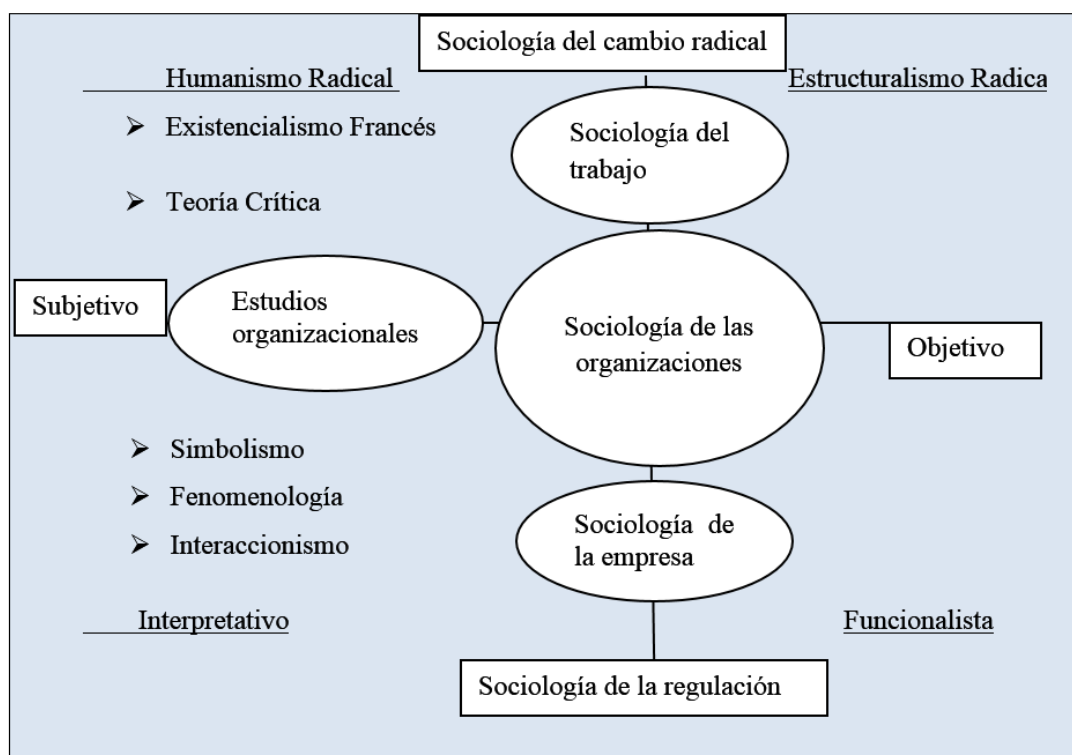
Elaboración propia a partir de Rendón Cobián & Montaña Hirose (2004)

Por su parte Burrell & Morgan (1985) proponen para el estudio de las organizaciones el modelo de “dos dimensiones y cuatro paradigmas” en el cual se ubican los paradigmas del pensamiento sociológico, de tal manera que las organizaciones pueden estudiarse a partir de dos ejes, uno horizontal donde se encuentra el carácter objetivo o subjetivo con el que se realiza la aproximación y uno vertical que consiste en considerar si el análisis se hace con una perspectiva de cambio o de regulación social, de esta manera presentan cuatro paradigmas principales: funcionalista con visión pragmática e inspirado en el positivismo, interpretativo que se interesa por la construcción subjetiva de la acción, radical humanista asume al individuo como dominado por la superestructura ideológica, y radical estructuralista que afirma que las estructuras sociales son de carácter opresivo.

## DE LA CENTRALIDAD A LA SUBJETIVIDAD DEL TRABAJO

Cabe precisar que los paradigmas propuestos no se consideran puros, y es posible que en las aproximaciones para el estudio organizacional se mezclen.

Los ejes conceptuales de la investigación los ubico de la siguiente manera:



Adaptado de Rendón Cobián & Montaña Hirose (2004)

En coherencia con la aproximación teórica para el estudio de las organizaciones, se encuentran las diversas formas de concebirlas, para tal efecto Smircich (1983) plantea que tanto los administradores como los teóricos de la organización han hecho uso de metáforas para limitar y encuadrar el concepto de tal forma que se pudiera entender y comunicar, entre ellas la mecánica y la de organismo que son de tipo funcional y las de corte social y cultural como la de campo político y de teatro, las psicosociales



como la de cárcel psíquica. Pero en todo caso afirma Smircich (1983) que la metáfora que rige todo el entramado es la del orden, de hecho las organizaciones sociales han tratado desde muy temprano el problema del orden y la regularidad.

En este sentido y siguiendo a Thompson (1998) la organización puede concebirse como un contexto socialmente estructurado con relaciones de poder asimétricas que posibilitan grados de institucionalización para producir y transmitir formas simbólicas así, en este espacio de interacción social se generan expresiones que derivan en ideales conscientes o inconscientes, que dan sentido a una forma de ser de los sujetos.

Esta manera de concebirla desde una perspectiva simbólica, implica que para aproximarse a su comprensión es necesaria la interpretación, a propósito Smircich (1983) plantea que la cultura se instaure como una metáfora base para realizar análisis organizacional, toda vez que se constituye en un dispositivo teórico y metodológico para enmarcar el estudio de la organización como fenómeno social.

### **La acción organizacional y la dimensión subjetiva, individual del trabajo**

Acotando el concepto de trabajo

El término trabajo alude a su problemática conceptualización, para ella es posible utilizar dos ejes, uno referente a la actividad humana y otra al producto de dicha actividad.

Como actividad humana desde la dimensión económica se le asignó centralidad, que radica como creador de valor, los clásicos lo estudiaron en ese sentido como creador de riqueza, aunque no se ignoraba un valor de uso de las mercancías, la consideración central estaba en el proceso de producción, de tal manera que la riqueza se presentaba en función del trabajo incorporado, así algunas sociedades se estructuraron con el trabajo como su centro, se trataba entonces del trabajo y su

organización, se acota el presente marco a este tipo de sociedades y en particular se circunscribe al capitalismo como el modelo dominante del ámbito económico y en él la industria con sus empresas como el espacio privilegiado del trabajo en su transformación en mercancías.

### **Sobre el valor del trabajo**

Según (Méda, 1995), Smith y sus sucesores instauraron la justificación que la riqueza es deseable por encima de todo, en ese orden, en la publicación de las *investigaciones sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones*, Smith presenta el trabajo como una fuerza creadora de valor, para Meda, lo único que claramente interesa a Smith es que el trabajo es el principal medio para hacer crecer la riqueza y en consecuencia ese es su valor.

Marx, quién según (Guiddens, 1971), dedica su obra al estudio del capital, lo considera como un sistema de producción de mercancías que tiene como uno de sus principales objetivos el intercambio en grandes dimensiones, para lo cual las mercancías tienen valor; un “valor de uso” y un “valor de cambio”, el valor de uso es subjetivo y radica en la capacidad que se otorga a la mercancía de satisfacer necesidades de las personas, así, si el valor de las mercancías está en el trabajo, el valor de uso está en relación con lo que satisface el trabajo.

El valor de cambio se cristaliza únicamente con el intercambio y su soporte es el valor de uso. Ahora bien, la incorporación de trabajo en las mercancías tiene características diferenciadoras, (Smith, 1957) expone que los factores determinantes de la riqueza de las naciones son la destreza del trabajo y la proporción del número de trabajadores en los cuales se reparte el trabajo necesario para producir una mercancía, Marx en concordancia con Smith, especifica que el trabajo puede medirse con la magnitud del tiempo utilizado por el trabajador en la producción de

la mercancía, así las cosas el valor del trabajo se significa en tiempo, Marx explica que durante ese tiempo el trabajador utiliza su energía física humana, por lo cual ésta se desgasta.

El trabajo entonces presenta ya dos dimensiones: el gasto físico al que Marx llama la fuerza de trabajo, que constituye el trabajo “abstracto”, y a su vez la base del valor de cambio, y otra dimensión en relación con el fin en el que se utiliza la fuerza de trabajo, constituye trabajo concreto y útil, por lo cual es base del valor de uso.

El capitalista entonces requiere comprar trabajo para poder vender mercancías, el trabajo que compra es el que se requiere para producir una mercancía en condiciones normales de destreza y de intensidad, esto es el trabajo “socialmente necesario”, a su vez, el valor para el obrero es correspondiente a la producción de lo que necesita para vivir, de tal manera que el de éste, se limita a la cantidad de mercancía necesaria para la subsistencia, sin embargo en una jornada de trabajo el obrero produce más mercancías de las que necesita para subsistir, el capitalista se apropia de este excedente y así obtiene su cuota de plusvalía o cuota de explotación, en tanto el trabajador intercambia en el mercado sólo su propio trabajo se aliena a él para garantizar su subsistencia y en este sentido el trabajo permite al obrero conservar la vida.

### **¿Entonces el trabajo es esencia del hombre?**

En este punto si el trabajador no trabaja, no garantiza su subsistencia, es simple. Conviene revisar esta condición de la existencia, para (Arendt, 1996) la vida activa, determinada por tres actividades fundamentales: labor, trabajo y acción, es una condición de la existencia del hombre, por lo cual no es posible prescindir de ella totalmente.

## DE LA CENTRALIDAD A LA SUBJETIVIDAD DEL TRABAJO

Pero también hay otra forma de vida que Arendt llama contemplativa y que depende de la primera, la diferencia entre labor y trabajo radica en que el último tiene un fin y termina, por ejemplo cuando su objeto está acabado, labor en cambio forma parte del ciclo de la vida biológica, en este sentido es la labor la que se vincula a la necesidad de subsistir.

Hegel citado por (Méda, 1995), considera que el trabajo es un acto de creación, mediante el cual el hombre se descubre a sí mismo expresando su personalidad a través del objeto creado, la humanidad puede así transformar el mundo y esa es una manera clara de participar en la sociedad, es decir es un vínculo con ella.

En el modelo de sociedad capitalista, éste vínculo, mediante el proceso de trabajo ha sufrido transformaciones, que se presentan de acuerdo con el comportamiento del sistema mismo.

De esta manera se ha planteado el debate en torno al supuesto del “fin del trabajo”, donde se reconsidera la centralidad del trabajo en el mundo capitalista, dado que éste se ha reconfigurado, al respecto (Antunes, 2000) se suma al debate, explica que los cambios y transformaciones que sucedieron en la década del 80, a saber: la automatización, la microelectrónica y en general las actividades derivadas del gran salto tecnológico influyeron en la producción, las nuevas formas de producción derivadas, tienen como característica su transitoriedad que impacta el trabajo, se trata de adecuar la producción y en consecuencia el trabajo a la lógica del mercado. El fordismo y el taylorismo se combinan con otros procesos productivos, constituyendo un nuevo paradigma productivo, que es el soporte de un nuevo modelo de desarrollo: la acumulación flexible o para algunos autores el posfordismo, en este marco se afectan también las políticas e instituciones sociales. En algunos casos, como en Japón con el toyotismo, los procesos de trabajo predominantes correspondientes a la producción en serie y de masas (Antunes,

2000) fueron sustituidos dando paso a nuevas formas, tanto de producción como de gestión de la fuerza de trabajo; a producción flexible, trabajo flexible, con las consecuencias de igual manejo para los trabajadores, y sobre todo instaurando como nuevo centro de la producción el consumo y no la demanda que es constituida por la producción misma en masa.

De la Garza (2001), también reflexiona en torno a lo que él considera el problema teórico de la crisis del trabajo, plantea que este problema se ha querido reducir a una sola forma que es la del fin del trabajo, pero argumenta en contra, exponiendo incluso que en estas teorías se ha planteado mal el problema, es para De la Garza, una huella de la crisis del taylorismo, y genera una re-estructuración de éstos, en una nueva organización industrial, que se forja en el descentramiento productivo, éste cambio organizativo por tanto, requiere una nueva gestión de la fuerza de trabajo que facilite el desarrollo de dicha fragmentación, para de la Garza, esto implica la relegación social del trabajo.

La significación del trabajo, consiste entonces en construcciones sociales que implican la relación de fuerzas, poder y dominación que inciden en la variación de sus significados, todas las formas de trabajo no salariado que hoy son reconocidos como trabajo marcan un ruterio hacia una redefinición social, no obstante transita entre el paradigma de la producción y el del consumo que a la vez están ligados a las perspectivas modernistas y posmodernistas respectivamente, en el último se evidencia la fragmentación de todo, los mundos de vida, la cultura, las identidades, es el mundo de la sincronía.

### **Sobre el tránsito hacia La dimensión subjetiva, individual del trabajo**

En la conformación de subjetividades e identidades, en cuanto al espacio del trabajo, no hay límites definidos en el plano teórico, incluso en coherencia con la fragmentación del mismo, toda vez que son las mismas empresas quienes buscando adhesión de las personas a ella, gestionan relaciones entre el mundo del trabajo y los otros mundos de vida, Smircich (1983) propone que los análisis organizacionales se realicen orientados hacia un análisis cultural de la organización, su propuesta proviene de los planteamientos de Pondy y Mitroff quienes sugerían que la metáfora de la cultura se convirtiera en un marco analítico para los estudios de la organización y que así reemplazara la de los sistemas abiertos, y en efecto la cultura es parte del marco conceptual presentado por Montaña y Rendón de los estudios organizacionales evidenciando la tendencia en este sentido (Montaña & Rendón, 2004), en ellos se ha puesto de relieve la cultura tanto como una variable interna como una variable del entorno, este hecho evidencia los esfuerzos de vincular los mundos de vida y permite de hecho plantear preguntas acerca de los alcances de la acción organizada expresada en poder organizado.

En el mismo sentido Renaud Sainsaulieu (1985) plantea que las relaciones de trabajo no están aisladas del marco en que se presentan y que les confiere cierto sentido, esto es: de la empresa. Propone que la experiencia diaria de las relaciones sociales en las organizaciones contemporáneas no se limita a las normas de comportamiento presentes en los lugares de trabajo, sino que sustenta representaciones colectivas y valores comunes que la superan y orienta las personalidades individuales en sus elecciones y valoraciones. Así los valores culturales de los actores sociales se renuevan entre experiencias anteriores y experiencias inmediatas de las relaciones de trabajo y el lugar donde se ejercen, estructurando la identidad individual y colectiva.

Comprendido el sentido como una construcción dada por la experiencia, la unidad simbólico-emocional producida en el curso de la experiencia conlleva la subjetividad y las representaciones individuales, cabe recordar que para Durkheim (2003) las representaciones son un sistema organizado en la historia de las personas. La dimensión subjetiva, individual del trabajo se presenta entonces en relación a la organización de la vida social, que está traspasada por relaciones de poder, que a su vez transitan entre autonomía y determinismo, acción y estructura.

En este orden el déficit de trabajo decente, que tiene como característica principal la precariedad, requiere análisis organizacionales más amplios, que involucren tanto categorías de dimensiones subjetivas como trayectorias laborales, ¿qué sentido tiene el trabajo? Es una pregunta relevante que muestra como la dimensión subjetiva individual del trabajo influye en la identidad del trabajador, en medio de transiciones, entre empleos-desempleo y condiciones y niveles de precariedad.

El estudio de los ciclos de vida de los individuos, sus biografías laborales, trayectorias sociales y trayectorias individuales, bien pueden ser la unidad de análisis para el comportamiento de las organizaciones por las cuales transitó.

El trabajo y sus relaciones representan un espacio importante de reconocimiento y vinculación con los demás, se trata de una dimensión reconocimiento-estigmatización, que se mueve de empleo a desempleo. Así las acciones de los individuos son inseparables de su producción subjetiva, Geertz (1989) plantea la definición del hombre como un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha construido, de tal manera que el hombre indagando por el sentido de su existencia, reconoce y experimenta su naturaleza humana que lo diferencia de los animales, a partir de sus creaciones tanto ideológicas como materiales.

Así, en los procesos de subjetivación del individuo intervienen elementos que desde el aparato institucional influyen en la construcción de identidad.

### **La relación empresa-management-individuo y los alcances de la acción organizada**

Rendón & Montaña (2004) plantean que la importancia del poder y el sentido en la acción organizada se ponen de relieve en la sociología de las organizaciones con la introducción de la fenomenología.

El poder, que se consideró en el paradigma positivista como una anormalidad, pasa en el constructivista, a aceptarse como algo inherente a toda relación bajo un contexto organizacional, la vida simbólica se pone de manifiesto y con ello la incursión en los aspectos ocultos o al menos no evidentes de la funcionalidad empresarial.

### **El poder y la acción organizacional**

El concepto del poder que ha predominado en las corrientes políticas de la modernidad ha sido el de la perspectiva causal, que logró fortalecerse con el auge del positivismo y su uso en las ciencias sociales. En el conductismo el estudio del comportamiento humano ha transitado de los estudios estímulo-respuesta a la teoría del comportamiento y posteriormente a la teoría del aprendizaje social.

Según el behavior, el individuo actúa por dos elementos que pulsan su conducta: la evolución del medio ambiente y los estímulos reforzadores. Dahl (1992) define esta relación causal del poder así: “la aserción “A tiene poder sobre B” puede ser sustituida por “la conducta de A causa la conducta de B”. En términos generales, el comportamiento observable de una persona sobreviene a causa del comportamiento observable de otra. En una perspectiva crítica al conductismo, Lukes (2007) afirma que las preferencias reveladas pueden analizarse como consecuencia del poder. Aunque Lukes (2007) conviene que es errado llegar a definir el concepto de poder, se inclina a la posibilidad de ser definido como una relación de obediencia, el poder



puede crear, incitar y generar actitudes y expectativas, en contra de los auténticos intereses personales de los trabajadores.

Lukes (2007) critica al conductismo, porque no cree que el análisis del poder es un enfoque unidireccional, pues se hace énfasis en el comportamiento o la conducta en el momento de tomar decisiones sobre problemáticas o conflictos de intereses evidentes u observables, en contraste plantea que no toda manifestación del poder es evidenciada, en el análisis bidimensional se tendrá en cuenta tanto la aceptación como la no aceptación de decisiones y en un último nivel se encuentra la visión tridimensional, que implica que el poder pueda crearse en función de “adecuar” y transformar los deseos de las personas, incluso por fuera de sus intereses. En esta dimensión del poder la subjetividad es central, según Lukes (2007), el poder en la vida social se presenta para la consecución de intereses propios así como para interferir en los intereses de los demás, constituyéndose incluso en dominación cuando se presentan limitaciones de cualquier índole a los intereses y deseos de los individuos, ya sea impidiéndolos desde su expresión y/o hasta su frustración.

En esta medida cobra importancia los medios utilizados para garantizar el beneplácito a la dominación, comprendida como el poder de limitar la elección de los demás, así el concepto de poder se liga de manera estrecha con el de libertad, siendo la acción, restrictiva a la interferencia de la libertad, comprendido de esta manera el problema radica en la definición de quienes pueden interferir, es decir de quienes deciden sobre los intereses reales de los demás, al respecto Benton (1981) propone, en el enfoque de Lukes reemplazar el análisis basado en los intereses reales por la base en objetivos observables de los actores sociales, para este autor existen instituciones, organizaciones y empresas dominantes en las cuales muchas personas, experimentan contradicciones trabajando en ellas, precisamente por la asimetría del poder, con este argumento se configura de manera incipiente la relación poder-

## DE LA CENTRALIDAD A LA SUBJETIVIDAD DEL TRABAJO

subjetividad en la cual la lucha de poder se traduce en lucha de identidad, la interferencia de una persona en la acción de otra reconfigura tanto la identidad social como la personal, bien sea de manera marginal o crucial.

El análisis previo permite dar paso al análisis de la acción organizada, a saber; en las sociedades organizadas Varela (2006) plantea que históricamente se presentan ciclos de relaciones entre lo político y lo económico, en la edad media por ejemplo las organizaciones prácticamente no tenían influencia sobre el mundo político pero con la llegada de las sociedades industriales las organizaciones pasaron a tener un lugar, no solo importante sino privilegiado en sus relaciones con la política, encarnada en el estado.

Estos nexos constituyen una especie de contrato social implícito donde el interés en las cuestiones motivacionales y actitudinales de los miembros de la organización se manejan hacia la búsqueda de mecanismos a través de los cuales la autoridad organizacional circule con un propósito claramente pragmático: configurar líneas de análisis que permiten dotar a la alta gerencia de mecanismos de intervención dentro de las organizaciones, que a su vez permiten movilizar los recursos humanos en busca de objetivos organizacionales.

De esta manera podría afirmarse en un plano teórico, que las empresas y el estado cogestionan el trabajo, en primera instancia, las empresas a través de sus instituciones normativas y reguladoras y la empresa a través del ejercicio de la compra y utilización del trabajo, al respecto Méda (1995) propone trabajar sobre algunos interrogantes, el derecho al trabajo, y el trabajo cómo contrato o relación. En cuanto al derecho, Meda (1995) plantea haciendo referencia a Saint-Simon que proviene del imperativo de asegurar al hombre su dicha al emplear útilmente su tiempo, esta noción de utilidad permite la percepción del trabajo como contributivo al progreso e igualmente como base del vínculo social.

En este orden, el ejercicio del trabajo debe ser garantizado y remunerado y si es la principal fuente de ingresos y permite la subsistencia, reconocer el derecho a la vida implica reconocer el derecho al trabajo, Meda (1995) explica que ante dicho reconocimiento el individuo puede exigirle a la sociedad, a través del estado, que le suministre trabajo, no obstante, el estado en franca alianza con las empresas, les cede en gran parte, la posibilidad de hacer efectivo ese derecho, poniendo de manifiesto el hecho que quien lleva a organizar la sociedad no es el estado sino las empresas, que se expresan como sus operadoras. Menard (1997) plantea que con este hecho se confiere total libertad, dicho de otro modo: autonomía, a la empresa encarnada en su dirigente para operar, prácticamente sin restricciones reales, siempre y cuando cumpla la funcionalidad e instrumentalidad económica, propicia para el desarrollo del bienestar.

El poder organizacional que deviene del hecho anterior se expresa de manera instrumental, tanto en capacidad de acción misma como de influencia a acciones de otros, la gestión en su expresión máxima se institucionaliza, todo es gestionable, los mundos vida en su totalidad son gestionables, para Aubert & de Gaulejac (1993) se configura la sociedad managerial.

La gestión como institución es efectivamente una representación mental<sup>2</sup>, como estructura informal acoge ciertamente un compendio de prácticas y rutinas directivas, así como una lógica de acción establecida por la definición de conductas apropiadas e inapropiadas de los miembros del conjunto organizado, también maneja la socialización como mecanismo de introducción de los individuos y en

---

<sup>2</sup> La definición de institución como representación mental corresponde al profesor Luis Montaña Hirose presentada en su documento “Las estructuras informales de la organización. Una visión metafórica.

## DE LA CENTRALIDAD A LA SUBJETIVIDAD DEL TRABAJO

palabras de Gaulejac (1993) también posee un sistema de representación y un modelo de personalidad.

Comprendido el management (la gestión) como institución, se posibilita pensar algunos de los alcances del poder organizado, siendo este su eje. Como modelo de personalidad es explícita la influencia en la construcción de identidad, basada según Gaulejac (1993) en el deseo de éxito, de ser luchador, de amar el riesgo y de autorrealización, como mecanismo tanto de socialización como de legitimación se encuentra la literatura del management que imparte valores y a su vez legitima prácticas, para Gaulejac (1993) la gestión es la característica principal de la sociedad posmoderna.

En el mismo sentido para Alonso & Fernández (2006) la literatura del management además muestra el imaginario social de los *managers* dando cuenta de la transformación histórica del capitalismo, de uno sólido, basado en las jerarquías, a uno líquido cuyas bases son la fluidez y las redes. El tema llega de esta manera hasta el discurso de la fluidez que se maneja en la actualidad. Para estos autores el imaginario del *management* entonces, se transforma como reacción ante situaciones de crisis de la tasa de rentabilidad.

En la producción en serie tipo fordista, la literatura mostraba un imaginario lleno de instrumentos de control, de esquemas y de jerarquías, este era el imaginario progresista que daba cuenta además de un capitalismo regulado, se caracterizaba la estabilidad y la seguridad.

Posteriormente con el advenimiento de la producción flexible, requerida para satisfacer un mercado cada vez más segmentado, se manifiesta un imaginario *managerial* basado en el concepto de cambio que sustituyó al de control.

La literatura era abundante en estrategias del cambio, mostraba la gestión post-moderna, en la que prevalecía el concepto del *management* como arte y no como

ciencia, daba cuenta de una nueva racionalidad carismática, se prescribía gestionar maneras dándole valor adicional al cliente, y así el consumo desplazó el trabajo. Se perfeccionó entonces la configuración del capitalismo líquido, caracterizado por la empresa fluida y la gestión flexible, que reconocía el aumento del poder del factor capital sobre el factor trabajo.

Los dictámenes del *management* post-moderno reaccionaron constituyendo las acciones para enfrentar el capitalismo líquido: es un *management* líquido que muestra, a través de su literatura, el imaginario de la gestión empresarial carente de armonía acordada y que da paso a la confirmación de que todo fluye: el pensamiento, el trabajo, las relaciones personales... todo, así impone a las personas el deber de adaptarse a esa fluidez, en consecuencia estos dictámenes incluyeron las formas (modelos, modas) para dar paso, de la gestión de productos a la gestión de hombres, es tal el alcance y el impacto en la construcción de identidad, que pasando del control de los cuerpos al control de las emociones, el discurso de la gestión logra convertir a cada persona como única responsable de su propio éxito y por ende de su fracaso y su vergüenza. El discurso managerial ciertamente sugiere que en la práctica todos los miembros de una organización e incluso fuera de ella pueden estar en condiciones de ser líderes, si prácticamente en toda actividad está presente una capacidad efectiva de influencia a otros.

Con el papel preponderante de las emociones y la afectividad tanto en la producción como en el consumo de bienes y servicios que poseen características inmateriales, en la sociedad compleja postmoderna, la metáfora de la máquina se transforma en la del cerebro, que se configura ya no como una máquina mecánica sino como una máquina compleja que procesa informaciones a través de representaciones mentales que permiten determinar, en una nueva modalidad, los comportamientos eficaces.

## DE LA CENTRALIDAD A LA SUBJETIVIDAD DEL TRABAJO

“En este sentido los líderes organizacionales trabajan en la convergencia de las representaciones individuales para preservar una armonía organizacional abierta sobre medios inestables, asegurando de este modo la coordinación de doctores dotados de facultades de adaptación” (Jorda, 1999:122).

Para Gaulejac (2005) el poder mánagerial actual se diferencia sustancialmente del antiguo poder disciplinario apareciendo con una imagen renovada como si se tratase de un progreso notable en términos de las relaciones de democratización al interior de las fábricas y las organizaciones, él precisa que no se trata de una burocracia “liberal” sino de un sistema “socio-psíquico” de dominación fundado sobre el objetivo de transformación de la energía psíquica de los empleados en fuerza de trabajo.

Las fronteras entre el tiempo libre y el tiempo de trabajo se desvanecen parece esbozarse la descripción elaborada de las organizaciones totalitarias.

En general, el mecanismo actual consiste en remplazar el control del cuerpo por la movilización de los deseos de tal manera que la represión anterior ha sido sustituida por la seducción, los mecanismos de imposición autoritarios por la adhesión, y finalmente a la obediencia la reemplaza el reconocimiento.

De esta forma, hoy en día el trabajo en muchas de estas organizaciones postmodernas se le presenta los empleados como una experiencia interesante, enriquecedora y estimulada basada en la autoresponsabilización y en la competitividad.

La relación de las empresas con sus entornos, debe ser vista desde una perspectiva más compleja que la simplificación transmitida por el discurso managerial dominante.

La relación entre individuo y empresa está ampliamente subjetivada, fundada en la ambigüedad, la ansiedad y la incertidumbre. La capacidad de las empresas de crear

sentido e influenciar la construcción de identidad es evidente, tienen poder para crear y destruir empleos, para crear y destruir sujetos de reconocimiento social e identidades también en el ámbito colectivo, regional o de género.

La gestión interviene permanentemente sobre el mundo de la vida, como institución de ordenamiento social el management tiene práctica y estrategia de normatización de individuos en dos categorías: ganadores, exitosos y perdedores, fracasados, agravando la inequidad y la exclusión (de Gaulejac, 2005)

El orden social cada vez más se encuentra en manos de decisiones de los dueños-accionistas de las empresas, sin embargo como plantea Aktouf (2001) ni el capital, ni sus representantes: los administradores privados y los accionistas mayoritarios, son presentados como culpables de la crisis, económica y de ciudadanía, por las cuales transita el capitalismo, de manera cíclica y en particular en época actual. De Gaulejac (2005) plantea que desde mediados de los años 90 la lógica financiera ha logrado la subordinación de la lógica de producción, en esta transformación el Management es el mediador que favorece las lógicas funcionales, a partir de esta situación las relaciones de poder en la empresa se modifican, el management adquiere un poder superior, su acceso privilegiado a la información de accionistas que se presenta de manera asimétrica, es su fuente. Con este poder los Managers toman decisiones estratégicas, a cambio reciben grandes salarios y beneficios y los accionistas reciben los dividendos correspondientes, dichas decisiones “escapan” al debate público y tienen efectos directos sobre la sociedad, de Gaulejac (2005) llama especial atención al anonimato en el cual se realizan estas acciones estratégicas, que reflejan una despersonalización del poder, los verdaderos decisores son tan anónimos como las sociedades que dirigen.

Así, el management se ha convertido en una élite (ganadores, exitosos) convencida del provecho que le puede sacar al nuevo orden, de tal manera que cada manager

## DE LA CENTRALIDAD A LA SUBJETIVIDAD DEL TRABAJO

está convencido que solo puede salir ganando, la economía justifica los medios que usa el management, de tal suerte se justifican el cierre de empresas y la reducción de prestaciones sociales entre otras, en tanto las utilidades de las empresas y de sus dirigentes crecen, en este punto Aktouf (2001) cuestiona las afirmaciones de los hechos como necesarios para el bien de todos, y establece el cinismo como característica de lo que él llama “economía-management”, no obstante o tal vez en consecuencia, Aktouf (2001) advierte que se introduce el concepto de ética en las acciones de las empresas, ésta acción de inmediato conlleva a significar que “antes” de este suceso, su ausencia era propia de las prácticas empresariales. La crisis económica que es padecida por los más débiles del sistema, es decir los trabajadores, pretende ser resuelta ahora con las prácticas éticas mencionadas, donde se supone que la empresa tiene un comportamiento ciudadano, por lo cual obra responsablemente como parte integrante de la comunidad, para Aktouf (2001) esto no hace más que exacerbar la crisis del Estado, manifiesta en su imposibilidad de actuación real, para Varela ésta consiste en la necesidad de “hacer viables las interrelaciones de lo público y lo privado, de la ciudadanía y el Estado, de las Empresas económicas y el mundo de la vida.”<sup>3</sup>

Alguna de las implicaciones sobresalientes consiste en la crisis de ciudadanía que es ampliamente estudiada por Alonso L. E., (2007), quien plantea en primera instancia que las ciencias sociales han recuperado el interés por el tema, que se había evadido desde los años 60, cobra interés en los 90, justamente cuándo los derechos laborales y de bienestar están asociados al trabajador contemporáneo, en esta década los

---

<sup>3</sup> Varela trata en detalle las interrelaciones entre Estado, Management y Sociedad en su artículo “Dimensiones actuales de *lo público*. A propósito de las interrelaciones entre Estado, *Management* y Sociedad”



derechos sociales fueron cuestionados, y se recogieron de manera directa sobre los políticos, así mismo se fortalecieron especialmente los derechos de propiedad. Los cuestionamientos válidos provienen principalmente de corrientes intelectuales como el multiculturalismo y el comunitarismo y de movimientos sociales como los feministas y de políticas de género, que reclaman básicamente reconocimiento de la diferencia con el propósito de que no se impongan los valores sociales de la mayoría sobre las minorías, se trata de que la diferencia no signifique exclusión. El debate incluye entonces una redefinición de ciudadanía y en especial en relación con los derechos laborales que garanticen inclusión social. Para Alonso la ciudadanía no es un estado ni una identidad intrínseca, es más bien una suerte de institucionalización, en este orden el mundo del trabajo tiene todo que aportar en la reconstrucción del concepto, dado que en dicho mundo se cristalizan las relaciones laborales que han estado dominadas por el gerenciamiento de los managers, principalmente de las grandes empresas. De tal manera el discurso gerencial - propio de y para estas transnacionales - impulsa como natural el carácter caótico del entorno –valiéndose de las ciencias duras e importando sus términos – elimina la existencia de sujetos que lo producen y sujetos que lo sufren, defiende la dinámica del mercado (su caos) como generadora de excelencia y competitividad tanto empresarial como individual -incluso se propone un caos creativo que se presenta como el generador de crisis permanente necesaria para asegurar la permanencia de la empresa en el ambiente caótico - de esta manera se ha impuesto la idea de que todos tenemos capital y somos empresarios, teniendo las capacidades y oportunidades de ser competitivos se promueve el ideal del emprendimiento como un valor acorde con la idea plantada de la excelencia pero en realidad apunta hacia un mero instrumento para operar el desligamiento de las relaciones salariales con el sistema, la carencia de empleo y la promoción del todo vale para permanecer en el mercado. La sociedad salarial se

## DE LA CENTRALIDAD A LA SUBJETIVIDAD DEL TRABAJO

convirtió así en un conjunto de culturas laborales y sub-laborales inestables; servil al propósito de desregulación de las garantías colectivas y acorde con el creciente individualismo fomentado, se presenta el sistema de competencias individuales, en el marco de la sociedad del conocimiento donde éste pasa a ser la *gran mercancía*.

Las alternativas sociales, se reducen a problemas de gestión, eficiencia y rentabilidad, esto se evidencia en el juego del lenguaje usado en la argumentación *managerialista* donde el determinismo muestra como imparable el avance de la tecnología y su relación directa con el progreso, el esencialismo se usa para soportar que lo que es bueno para un grupo de la sociedad es bueno para toda la sociedad y el reduccionismo para explicar como única alternativa integrarse al proceso de innovación y tecnología en curso. Acorde con este discurso las condiciones de competencia y dependencia de los colectivos laborales más indefensos son dictaminadas por los llamados gurús del *management*. Los efectos sociales del nuevo modelo de organización, configuran una relación salarial que prácticamente niega los derechos sociales a los trabajadores, afectando los aspectos simbólicos de la existencia, como el estatus, el reconocimiento, la identidad e incluso la ciudadanía que constituyen elementos vinculantes individuo-sociedad, por tanto se nos anima a buscar estos elementos en ámbitos como las redes sociales, sin temporalidades ni espacialidades, los nuevos pobres son los excluidos del sistema, los que dotados de una identidad sugerida y transfigurada quieren pertenecer al sistema, piden su participación y no su modificación.

Este hecho se presenta en coherencia con lo que Foucault (1988) denomina una subjetividad autodisciplinada en la que las tecnologías del poder producen sujeción mediante el aferramiento a la identidad, cuando un individuo tiene conocimiento y conciencia de sí mismo propende prácticas mediante las cuales afirme su identidad, así se producen sujetos que se disciplinan a sí mismos, estos mecanismos de poder

generan prácticas sociales que proveen identidad, sentido y significado a los individuos que participan en ellas, en este sentido es el alcance del poder organizado, donde la organización se manifiesta como productora de significados y la gestión constriñe a los sujetos sobre sí mismos.

La empresa influencia y potencia determinadas identidades adquiridas, donde el individuo interioriza los valores y la filosofía de la empresa y en suma todo el entramado del imaginario que ella misma produce, incluyendo los relacionados con los intereses colectivos de éstas, expresados en la ética de los negocios, la responsabilidad social y los stake holders entre otros, el sistema imaginario se inculca mediante la identificación de gratificaciones que se darán en la medida en que se cumplan los modelos impuestos, así cada individuo emprende el camino del cumplimiento para lograr su gratificación.

En suma el poder organizado tiene su acción sobre las reglas de juego lo que permite un grado de libertad en el cual se expresan las subjetividades, el hombre con su identidad así generada responde de manera sistemática a modificaciones sistemáticas, convirtiéndose en gestionable.

### **Los fenómenos identitarios y la organización**

La identidad como fenómeno complejo se aborda a partir de la subjetividad moderna, esto es de acuerdo con los referentes de la modernidad que hicieron del ser humano un ser sujeto de derecho, en igualdad, libertad y solidaridad y la entiende entonces como algo personal<sup>4</sup> (Taylor, 2006).

El concepto podría tornarse ambiguo dado que discurre por diversos campos teóricos, desde lo psicológica alude a la conciencia de sí, a una definición de sí

---

<sup>4</sup> Diferente a los pre modernos cuya dependencia era de tipo universal en lugar de personal.

## DE LA CENTRALIDAD A LA SUBJETIVIDAD DEL TRABAJO

mismo que según Freud (1997) se sigue redefiniendo a lo largo de la vida, “pero no es una realización facultativa, sin identidad estable nos sentimos al borde de la crisis, y no sólo muy desgraciados, sino también incapaces de funcionar con normalidad” (Taylor, 1996), a partir de la identidad se define lo que es importante o no en términos morales para cada persona, de tal manera que ante una crisis de identidad estos referentes se pierden, dejando al sujeto sin un lugar en el mundo moral. Así mismo al identificarse cada sujeto se sitúa en el campo social, en una región, en una familia, en un censo, etc. La identidad por tanto se refiere tanto al ámbito del individuo como al del grupo, el individuo entonces puede definirse en relación con él. (soy Caleño, soy católico, etc), siendo la relación individuo-grupo recíproca y con una implicación de reconocimiento.

Freud (1997) explica que el sujeto es objeto de satisfacción para el otro, en una primera etapa puede querer eliminarlo, prescindir de él y abandonarse al narcisismo tratando de parecerse a sus propios ideales, pero posteriormente lo integra como modelo y objeto. El ideal del yo por tanto no es solo individual, también es social, así puede estar contenido por el ideal de un grupo por ejemplo la familia, es decir que la representación de sí mismo que se construye a través del ideal viene del Otro. El ideal del yo, entonces se convierte en una aspiración imaginaria.

Según Freud (1997) el yo ideal inicia influenciado por la crítica, primero de los padres luego profesores/escuela y posteriormente de todas las personas del medio social, así la insatisfacción que se da por el incumplimiento del ideal, pasa de ser miedo al castigo de los padres al temor por la multitud del medio social, que los han sustituido.

La identidad por tanto es un proceso psíquico complejo que dispone una imagen igualmente compleja de sí mismo.

Aspectos psicológicos, biológicos y sociales forman parte del desarrollo de la identidad social, no obstante se afianza principalmente con la socialización que incluye procesos de cognición y aprendizaje (Páramo 2006).

La identidad social es una construcción social, en donde la pertenencia a grupos, como los de trabajo, clase social, etc. son determinantes en la vida de los humanos. Las personas se autodefinen a través de su identidad social (Paramo, 2006, p. 258).

Así, para Tajfel (1978) cada persona forja una imagen de sí misma, que puede ser positiva o negativa dependiendo de la experiencia que obtiene dada la pertenencia simultánea a diferentes grupos sociales.

Pero ésta no es una imagen fija, la identidad se construye y reconstruye a cada momento, el yo es y deja de ser, la historicidad del individuo, su narrativa da cuenta de ello (Freud, 1997, Taylor, 2006), dicho de otro modo se encuentra en una relación dialéctica con la sociedad. Está formada por procesos sociales, como las estructuras sociales y los mensajes institucionales entre otros, se puede precisar y mantener pero también modificar, reconfigurar y quebrantar mediante interacciones sociales.

Según Berger y Luckmann (1999) los escenarios de vida cotidiana se pueden poner para la ejecución de identidades posibles, de tal forma que estructuras sociales históricas gestan identidades reconocibles.

La identidad por tanto está delimitada por el sentido, es narrativa e histórica, otorga modos de reconocer el mundo, lo nombra y ordena.

Retomando a Thompson (1998), se considera que la organización como contexto socialmente estructurado está re-significando la identidad, por su parte Sainsaulieu (1985) confiere al trabajo y a la empresa un lugar central en la producción identitaria y cultural.

Así la identidad se convierte en un medio de regulación social (Sainsaulieu, 1990), que crea tensión entre el discurso administrativo, en la actualidad de seducción, y la identidad individual. El individuo en la organización se encuentra de manera

simultánea en su dimensión individual y colectiva, donde a través de un proceso cognitivo define tanto su diferencia como su reconocimiento de los otros.

### **Bibliografía**

Aktouf, O. (2001). *La estrategia del avestruz racional. Post globalización, economía y organizaciones*. Universidad del Valle.

Alonso, L. E. (2007). *La crisis de la ciudadanía laboral*. Anthropos.

Alonso, L. E., & Fernández Rodríguez, C. J. (2006). El imaginario managerial: El discurso de la fluidez en la sociedad económica. *Política y sociedad*. vol.43 Núm. 2, 127-151.

Alvesson, M., & Deetz, S. (2005). Critical theory and postmodernism: approaches to organizational studies. En S. Glegg, & C. Hardy (Edits.), *Handbook of organizational studies*. Sage, London.

Antunes, R. (2000). *¿Adios al trabajo? ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo*. Bogotá: Antidoto-Ediciones pensamiento crítico.

Arendt, H. (1996). *La condición humana*. Barcelona: Paidós.

Benton, T. (1981). Objective interests and the sociology of power. *Sociology*, 161-164.

Berger, P., & Luckman, T. (2006). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires-Madrid: Amorrortu/editores.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Gower.

Cruz Kronfly, F. (2002). El mundo del trabajo y las organizaciones desde las perspectivas de las prácticas inhumanas. *Cuadernos de Administración*, 27, 13-22.

- Dahl, R. (1992). *La democracia y sus críticos*. Barcelona: Paidós.
- de Gaulejac, V. (1987). *La névrose de classe*. Paris: Hommes et Groupes Éditeurs.
- de Gaulejac, V. (1999). Historias de vida y Sociología Clínica. *Proposiciones*, 29, 89-102.
- de Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion*. París: Seuil.
- de Gaulejac, V., & Aubert, N. (1993). *El costo de la excelencia: ¿Del caos a la logica o de la logica al caos?* Paidos.
- De la Garza Toledo, E. (2001). Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo. En E. De la Garza Toledo, & J. C. Neffa, *El trabajo del futuro, el futuro del trabajo*. Buenos Aires: CLACSO.
- De la Garza Toledo, E. (2002). *Tratado Latinoamericano de sociologia del trabajo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Durkheim, É. (2003). *Las formas elementales de la vida religiosa*. España: Alianza Editorial.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16 (3), 620-7.
- Foucault, M. (1988). El sujeto y el poder. *Revista Mexicana de Sociología*. Vol 50, 3-20.
- Freud, S. (1997). *Introducción al narcisismo y otros ensayos*. Madrid: Alianza Editorial.
- Galeano, M. E. (2009). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Geertz, C. (1989). El impacto del concepto de cultura en el concepto del hombre. En *La interpretación de las culturas* (págs. 43-59). Barcelona: Gedisa.
- Guiddens, A. (1971). *El capitalismo y la moderna teoría social*. Barcelona S.A.

## DE LA CENTRALIDAD A LA SUBJETIVIDAD DEL TRABAJO

- Jorda, H. (1999). *Travail et discipline. De la manufacture a l'entreprise intelligente*. Paris: Éditions L'Harmattan.
- Karatas, M., & Murphy, W. (2010). Critical theorist, postmodernist and social constructionist paradigms in organizational analysis: a paradigmatic review of organizational learning literature. *International journal of management reviews*, 12, 453-465.
- Lukes, S. (2007). *El poder. Un enfoque radical*. Madrid: Siglo XX Editores.
- Méda, D. (1995). *El trabajo, un valor en peligro de extinción*. Gedisa S.A.
- Menard, C. (1997). *Economía de las organizaciones*. Norma.
- Montaño Hirose, L. (2004). *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*. México: UAM/Universidad de Occidente/Miguel Angel Porrúa.
- Montaño Hirose, L. (2006). La sociología de las organizaciones: desarrollo, rompimientos y perspectivas. En E. De la Garza Toledo, *Tratado latinoamericano de sociología* (págs. 195-208). Barcelona: Anthropos y Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Montaño, L. (2007). "El análisis organizacional. Un modelo para armar. Reflexiones en torno a la perspectiva de Eugène Enriquez". En L. Montaño, *Enigmas y Laberintos. Eugène Enriquez y el análisis organizacional*. México: UAM Iztapalapa y REMINEO.
- Morgan, G., & Burrell, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Arena.
- Páramo, T. (2006). "Trabajo, migración e identidad social". *Nuevas realidades y dilemas teóricos en la sociología del trabajo*, 239-267.



- Rendón Cobián, M., & Montaña Hirose, L. (2004). Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática. *Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México*, 101-120.
- Sainsaulieu, R. (1985). *L'identité au travail*. Paris: Presses de la FNNSP.
- Sainsaulieu, R. (1990). *L'ENTREPRISE une affaire de société*. Paris: Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Sartre, J. P. (2000). *El existencialismo es un humanismo*. (A. Sartre, Ed.) España: Editorial Edhasa.
- Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Sciences Quarterly*, 339-358.
- Smith, A. (1957). *Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*. Orbis edición española.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups*. Londres: Academic Press.
- Taylor, C. (1996). Identidad y Reconocimiento. *RIFP*, 7, 10-19.
- Taylor, C. (2006). *Fuentes del yo: la construcción de la identidad moderna*. Paidós Ibérica.
- Thompson, J. (1998). *Ideología y cultura moderna: Teoría crítica social en la era de la comunicación de masas*. Mexico DF: UAM unidad Xochimilco.
- Varela, E. (2006). *Instituciones y poder organizado. Una mirada crítica sobre la conexión de las teorías administrativas con la perspectiva política*.
- Willmott, H. (2011). Organizational theory as a critical science. En H. Tsoukas, & C. Knudsen (Edits.), *The Oxford Handbook of organizational theory*. Oxford New York.



# CULTURAL AND INSTITUTIONAL APPROACH IN THE ANALYSIS OF MULTINATIONAL FIRMS: THE CASE OF JOHNSON CONTROLS INC.

JOSÉ G. VARGAS HERNÁNDEZ

**Abstract:** The aim of this paper is to analyze both internal and external aspects that may pose a risk to the operations of the subsidiaries of the multinational Johnson Controls Inc. in U.S. and Mexico from the point of view based on institutions; the main challenge to initiate the investigation is do have some impact in the culmination of the goals both of workers and of the same organization?, how to influence the institutions in the organizational environment, for the decommissioning of some branch/subsidiary. The method used was Analytics to evaluate all the information obtained from the company and thus achieve the objectives required for this research, applied the theory based on the vision of institutions in multinational companies. For results of the analysis, we first had to get to know the real development of multinational enterprises, and then focus on the enterprise objective Johnson Controls Inc.

**Keywords:** Institutionalism, Johnson Controls Inc., multinational firm, theory based on the institutionalism.

---

## CULTURAL AND INSTITUTIONAL

### 1. Introduction

The aim of this paper is to analyze the internal and external issues that pose a risk in the operation for the multinational Johnson Controls Inc. in its subsidiaries in the United States and Mexico from the point of view based on institutions. Also to analyze whether this point of view has any impact at the height of the aims of both workers and the same organization as the company presents organizational communication problems because of the diversity of cultures that have in their human resources. Thus, subcultures are identified as parts of the multinational firms, each one with congruent systems of assumptions and values, although opposite cultural patterns. Note that these problems are not at all branches, and seeks to determine which factor is the one having the most influence on this event occurs. The issue of multinational has a higher power of influence and attracts the same problems of these organizations because the larger the company the greater the communication and organizational conflicts.

### 2. Background

It is thought that a multinational firm must be both effective and efficient company in every way, as it does achieve competition in the economic globalization processes in which everybody lives today. Therefore, always it is believed that a company as big as Johnson Controls Inc. should work perfectly in either the organization or in the production area, but it does not usually asks about why these companies come to close their plants? Or what is it really failed? Do you have a social factor that may influence the decision to close? To answer these questions, it must first focus with what kind of human resources the company has to understand the type of organizational culture diversity that has Johnson Controls and whether it influences the communication barriers faced by the company.

Multinational companies (Encyclopedia of Economics, 2009) were born after World War II when private direct investment in third countries began to be associated with the expansion of big business and the creation of subsidiaries; this was aimed for spatial diversification and establishment of an extension of the diversifying strategy sector, only to reduce risks and uncertainties that enterprises always carry.

The multinational firm developed rapidly in the United States during the 1950s and 1960s while were developed agreements or inter-enterprise collaboration and the processes of horizontal and vertical integration multiplied. These companies are of type H with highly decentralized structures that invest heavily in direct investment. Although the term is relatively recent, multinationals are economic organizations that have been the basis of the capitalist system from its origins as they have always been in constant change and growth, adapting to historical variations of both the economy and the market. The term multinational (Encyclopedia of Economics, 2009) or transnational refers to that firm which has companies with operations in several countries.

Each multinational firm has its own power of decision and control but is regularly monitored by the headquarters at the home country. The headquarters may be registered in one country and be just part of foreign ownership. At the same time, the multinational firm has the ownership, management and control of productive assets in more than one country depending on what its needs. Multinational companies install their different manufacturing processes, marketing or provisioning, as well as having a functional capacity, decentralized management by objectives or divisional organization. Multinational firms are also the paradigmatic institutions of the capitalist system, its symbol since they are the main representatives of globalization. Globalization (Beck, 2008) is the continued expansion of the market;

## CULTURAL AND INSTITUTIONAL

consequently, the multinational firm is an adaptation of a current business to the same global expansion.

The organizational structure of multinational firms, as sustained by Hymer(1972), is about the distribution of economic activity worldwide. This means that the activity of multinationals are divided into different processes like any company, just for the sake of transacting in a world market, and have the appropriate organization for success as desired. Therefore, in this theory Hymer(1972) reveals the inadequacy and imperfection of market transactions as the reason for the internal growth of the firm, or a combination of economy of scales and comparative advantages of the coordination of production through internal hierarchies vs. coordination of the entire market.

### **3. How to handle the institutionalism**

Institutionalism and evolutionary economics approaches consider firms as dynamic economic agents of economic and social institutional networks. The theory based on institutions suggests that companies make their strategic choices based on the interaction between institutions and the organization, seeking institutional legitimacy regarding the normative, policy and regulatory systems of the country. This perspective has emerged in recent years as one of the most appropriate theoretical frameworks for analyzing strategic decisions of companies from developed economies (Peng, 2010). However, in certain destinations, multinational firms face institutional barriers higher than those faced by companies from other countries.

The theory of the multinational firm handles items of a vision based on the institutionalism of business strategies (Peng, 2010) It had been mentioned about how companies when facing strong international competition have to implement different strategies are needed, so it has to be in every place where is to become consolidated,

as it not only takes into account the state and society, but all possible factors that may influence the success of it and implement appropriate strategies.

References to the theory of strategy based on empirical research on a number of Asian countries (Scott, 1995, p. 146), considers four substantive areas: 1) strategies for providers, 2) business strategies, 3) diversification strategies, and 4) growth strategies. All this just to get an understanding of the theories with a view based on the institutions of the business strategy, in order to achieve that a company has the right strategies to make the right decisions, and then it should consider these areas substantive as described above.

Now it could be questioned what are the institutions? Institutions are simply the rules of the game, i.e. they are limitations designed to shape human interactions (Scott, 1995, p. 33). In addition there is a reference to the institutional framework of how to provide stability and meaning to social behavior. A representative figure of the theories of institutionalism is Douglass North, who has its antecedents in American institutionalism in the early decades of the last century. As such, it should be noted that between these two intellectual movements there is neither clear evolutionary sequence of ideas, nor between them and neo institutional approaches that are spoken today (North, 1990).

The transaction costs were developed by Coase (1937), The transaction costs refer to rationalize why multinationals prefer to reduce their transaction or negotiation costs (Coase, 1937) at the expense of employing workers not as focused or experienced in the area needed to achieve the desired goals for the company. It is usually much easier to hire employees from different countries who do not require the corresponding salary to the level of preparation that employees have, just for the need to work. Then, actually boasts the least value of their work.

## CULTURAL AND INSTITUTIONAL

An application of ideas based on the interpretation of the phenomenon of multinationalization of firms has been made by McManus (1972) and Rugman (1981). This theoretical framework is leading to analyze that the existence of transaction costs is the key for multinational companies to stabilize the foreign subsidiaries. Multinational firms operate directly under the central control (vertical integration) as opposed to operating through the market. This situation results in that workers are discouraged by Johnson Controls through all the existing communication barriers and also by the devaluation of labor. The multinational firm based on its home country try to minimize these costs as much as possible in their affiliates operating abroad in other host countries, but without considering the consequences that could have the company by not perfectly monitoring these contracts.

Nowadays, it dominates the view that the multinational firm operates primarily the ownership of knowledge and information. Economies of scale encourage concentration of global production in a few locations and discourage multinational operations. Knowledge, however, is an asset easily transferable internationally and this favors the multi-nationalization.

### **3.1. Organizational structure**

In his research on the administration of large U.S. firms, Chandler (1961) identify three levels of work, three levels of decision-making and three levels of policies. Level III, the minimum, refers to the administration of the daily operations of the company. Level II is responsible for the coordination of managers working in Level III. The I-level functions of top management and senior management are targeting and planning. This level sets down the framework within which low levels operate. Then the flow of communication always fluctuates in these three levels. Therefore,



one must be very careful about any barriers arising, as it provides inadequate communication.

Making and adequate emphasis on strategies and firm performance are determined by the same organizations and covering institutions, cultures and ethics as they are supported by the 3 pillars: Regulatory, educational and cognitive (Peng, 2010) All this emphasis on institutions is just to reduce the uncertainty given by the markets that are generated to the company or made them by the firm. North (2005) argues that institutions are socially embedded. Institutions generate different scenarios where they face uncertainty in every way.

North (2005, 36) tries to explain what the mechanism for achieving a good institution is: Cultural heritage provides a structure of artifacts that not only plays a key role in shaping our decisions as social players, but also provides clues about the dynamic success or failure over time. In essence, the richer the structure of artifacts, the greater is the reduction of uncertainty for decision making. In time, while the richer is the context in terms of providing creative experimentation and competition, the more likely is the survival of a society (North, *Understanding the Process of Economic Change*, 2005, p. 36).

Then to the conclusion that Arellano (2009) comes about regarding what is needed for a good institution, is that a country's cultural heritage and how it provides a set of beliefs, tools and institutions define our role as players on the social scene. The more rich than this, the lower the uncertainty, which generates a kind of experimentation and creative competition (Arellano, 2009), which creates some chance for survival in society.

Institutions become good because they generate fair and loyal competition and experimentation, enabling long-term deal with the uncertainties that come to emerge. Therefore, it is evaluated the potential of institutions in developed countries

## CULTURAL AND INSTITUTIONAL

such as Johnson Controls to create some context and cultural factors as they do to develop the competence and adequate experimentation and testing for each country, making the consolidation and adaption according to their interests.

It is questionable to wonder if it really the institutions can be designed or are effects of interactions. As mentioned by North (2005), the institutions are difficult to control rationally, making difficult to know in advance how society can react, as these are organized by a group of people in a particular generation. The institutions are related to a direct form of power, which is competition. Thus, when a multinational corporation at the time of wanting to build and consolidate its position in a specific market, generates strong competition. There are evidences that some competitors will be better prepared and better able to adapt to a local environment and dominate that market as the weight that gives the experience gives the multinational firms a certain comparative advantages.

Competition leads to the inequality of capabilities, opportunities, skills, intelligence, all to achieve differentiation. One of the disadvantages that may result being a multinational firm is the diversity of all these factors of local differentiation. At the time of adding diversification which is counted in human resources can become abysmal and of concern, or may have the opposite effect, depending directly from the company. This outcome depends either from the characteristics of people in the place where such branch is located or simply the ethical challenges available to each person to carry out the objectives of the multinational firm (Table 1).

**Table 1.Branches and plants of Johnson Controls.**

<b>Region/Country</b>	<b>Plants</b>
United States and Canada	Headquarters in Milwaukee. Technology Centers in Plymouth and Milwaukee. Seven integrated plants Four distribution centers
South America	Technology Center in Sorocaba 2 Plants 3 Centers of distribution in Brazil, Argentina and Venezuela
México	Headquarters in Monterrey Technology Center in Monterrey 5 plants in
Europe	Headquarters in Hanover Technology Center in Hanover 8 Plants
Asia	3 plants in South Korea (Kumi) China (Shangai) India (Amara Raja) Sales offices in Japan

Source: (Johnson-Controls, 2010), Sucursales, *johnsoncontrols*. Obtenido [www.johnsoncontrols.es/content/es/es/sobre\\_la\\_empresa/nuestra\\_empresa/premios\\_y\\_reconocimientos.html](http://www.johnsoncontrols.es/content/es/es/sobre_la_empresa/nuestra_empresa/premios_y_reconocimientos.html)

## CULTURAL AND INSTITUTIONAL

So the institution is not only a result of any set of interactions, but also a product of competition for power among the factors that are necessary for decision making over time, allowing them to go on with an advantage over others. But given time, the atmosphere is so flawed that it cannot really do that the workers become loyal to the company. Therefore, this atmosphere affects the acceptance of responsibility of employees (Peng, 2010) and conformed to social capital. Putnam (1993) conducted an empirical study that refers to the degree of trust in any given society, and it also influences the process of making decisions.

Thus, it is important to know what kind of employees are integrated into the company and focused on the mission, vision and objectives of the multinational firm, but a really decisive factor is the drama of development of the people due to lack of trust. Much of trust enhancement depends on social work to local societies conducted by business. Strategic planning and building trust are needed to make the proper observance of the multinational firm Johnson Controls Inc. and get to know the reasons for which the company has successes or failures.

### **4. Implications of Culture**

Culture is defined from the point of view of different perspectives (Jenks, 1993; Stohl, 2001; Ting-Toomey, 1999). “Culture is a set of values shared by a group of people frequently used to distinguish one group from another.” (Gibson & Gibbs, p.284). “Culture is the set of deep level values associated with societal effectiveness, shared by an identifiable group of people” (Gibson & Gibbs, p. 474). Culture is “a history of experiences and concomitant expectations that shape their encounters” (Gibson & Gibbs, p. 37). Culture is “broadly defined as characteristic ways of thinking, feeling, and behaving shared among members of an identifiable group” (Gibson & Gibbs, 2006, p. 460). Culture is defined as a “patterned ways of thinking,

feeling, and reacting,” which “Both national and professional cultures come into play.” (Gibson & Gibbs, p.114).

Conceptualization of culture is related to salience and how consequential it is (Brannen, 2003; Osland & Bird, 2000). Conceptualization of culture may include multiple nationalities, demographic features, multiple teams and organizational cultures. Culture has a complex multifaceted nature (Erez & Gati, 2004) modeled as a cultural mosaic (Chao and Moon, 2005) suggesting a complex pattern of geographic, demographic, ethnographic and associative facets making up an individual’s cultural identity. Culture is a multilayered construct that includes several markers such as nationality and citizenship, national culture, ethnicity, religion, language, etc.

Culture may be looked at as the degree of heterogeneity and diversity among team member members. Cultural diversity and cultural heterogeneity may strengthen teams if the team members are capable to respect other languages and cultures. Cultural diversity is represented by differences in backgrounds, life, philosophies, norms, social identity, language, etc. Culture creates differences in group behaviors and communication. Diversity of team members involves the composition of different cultural backgrounds, unit affiliations, skills, etc.

Culture encompasses broad national differences to include ethnic, genetic, racial, gender, religion, associations and collectivities, and other demographic characteristics. Cultural differences among individuals from different nationalities assessed by the cultural dimension (Hofstede, 1980) may affect team effectiveness processes and outcomes. The cultural dimensions depicted by Hofstede (1980) can explain cultural differences and subtleties of culture among individuals from various nation-states, so nationality is an indicator of culture. Rao (2009b) analyze national cultural dimensions adopting normative equivalences strategies to identify relationship-building with survey-response strategies and their significance.

## CULTURAL AND INSTITUTIONAL

The GLOBE cultural project as a theoretical framework on culture identifies the national cultural dimensions of power distance, in-group collectivism, uncertainty-avoidance, and performance-orientation and gender egalitarianism. Cultural differences are conceived as ideologies and attitudes influence trust of multinational multicultural differenced teams (Cogburn & Levinson, 2003). Baba et al. (2004) uses this framework based on cultural differences to sustain the ethno history of global virtual teams. National culture has been depicted as the software of the mind by Hofstede (1980) to explain the different behaviors and logics of people. National culture is related to communication, trust and context as it was found on Hofstede's dimensions. National cultures influence organizational culture related to teams (Lee & Barnett, 1997; Lindsley, 1999). Rigid classification based on the nature of national cultures does not explain movements and relocations of populations.

Multinational firms identify global knowledge relevant to management across national borders despite the values embedded in national cultures that push for knowledge and expertise operationalized with local adaptation (Sparrow et al., 2004: 110). Contrary to traditional multinational firms from developed economies, new multinational firms originated from emerging economies are more dynamic and away from path dependence without deeply ingrained organizational culture, values and structure. The new multinational firms from emerging economies follow some patterns of development and expansion consist with the staged theories of internationalization and product life cycle theory besides the tendency to expand in foreign markets that have similar culture.

In the global and transnational context, transnational learning structures are relevant for the global learning outcomes related to the assignment of tasks and collaborative generation of organizational knowledge among formed committees, project groups, development and diffusion of global and national policies and capabilities, capture

and sharing of global organizational culture and best practices. Culture affects the way “information and knowledge is conveyed and learned” (p. 17). Transnational learning structures are more significantly to diffuse developing know-how, best practices and core competencies, development of a global organizational culture and in a lesser extent in development and adaptation of global policy (Tregaskis, Edwards, Edwards, Ferner, and Marginson, 2010).

Transnational learning structures through global policy, global culture and best practices, may contribute to global integration using mechanisms based on person to person (Sparrow et al., 2004). One form of tacit embedded organizational knowledge is cultured knowledge based on the assumptions, beliefs and norms of organizational practices and determined by the globalization priorities. Variations in cultured knowledge in multinational firms are high across the borders in different national settings. As a mechanism, socialization of cultured knowledge facilitates shared communication and understandings through the surfacing of norms and assumptions (Senge, 1990).

The role of distribution and culture of individuals have influence on team processes and outcomes. Individuals work in multinational and multicultural diverse and distributed teams have diverse national and cultural backgrounds. Multinational multicultural diverse distributed teams have become the norm prevalence in organizational settings of business and governments (Rasters, Vissers, & Dankbear, 2002, Wright and Drewery, 2006). Multinational multicultural distributed teams focus on the geographic facet to frame national cultural differences to equate nationality and culture. This approach neglects the dynamic multiplicity of culture. Goodwin and Halpin (2006) found resistance in multinational and multicultural distributed teams to the development of one culture where there are several pre-existing cultures. Multinational multicultural distributed teams may have different

## CULTURAL AND INSTITUTIONAL

purposes: to conduct future research (Maruping&Agarwal, 2004), to advice practical recommendations (Harvey et al., 2005).

Cultural distance presents two boundaries, distance and culture that presents critical discontinuities to manage for effectiveness of global organizational contexts (Cogburn& Levinson, 2003, Watson-Manheim, Chudoba, &Crowston, 2002), and constraints to be overcome (Yuan & Gay, 2006). Under the assumption that the economy gains from labor division, differentiation and collective efficiency on firms of one sector cluster between each other developing specialized knowledge reinforced through a common organizational culture (Young, 1928). Organizational learning as a dynamic process of the individual knowledge moves through learning structures knowledge from the individual, group and organizational levels captured within the organizational processes, competences and culture (Huber, 1991).

The enactment of the North American Free Trade Agreement (NAFTA) and the lack of policies focusing to support and encourage entrepreneurship were two important causes that triggered the development of a new entrepreneurial culture. This new entrepreneurial culture led to the emergence of business more oriented to international markets. Davila, Pérez y Habermann (2005) use organizational culture theory to analyze the basic assumptions, shared values and behaviors of organizational members employed in Mexican multinational corporation's subsidiaries.

One relevant case is the Mexican multinational firm CEMEX. Perez Chavarria (2001) analyzes the creation of common meanings—culture—through formal communication in a Multinational Mexican company (CEMEX). Perez Chavarria (2001) has study the way organizational culture is formally communicated in a Multinational Mexican company (CEMEX assuming that the organizational culture is composed essentially of cultural substance and forms (Harrison and Beyer, 1993;



Bantz, (1993) to reach the inference of meanings that can be taken as the basis or support of its culture. The findings reflect a possible interpretation of the culture that sustains that symbolic reality of the organization.

Multinational corporations have to foster a culture of corporate social responsibility strategy involving all stakeholders to improve the effectiveness of strategic alliances (Weyzig, 2006). Advancement of CSR in Mexican multinationals requires a commitment on a strong regulatory culture capacity building instead of taking a voluntary approach, more involvement with civil society actors and more public pressure to address specific barriers. Stakeholders of Mexican multinational firms lack engagement in a strategy of CSR due to a no ideal chaotic environment framed by historical confrontational attitudes and the lack of alliance culture, although sometimes firms may be inclined to make some philanthropic actions.

Grupo Vitro the Mexican glass multinational firm has implemented the CSR strategy in community service activities such as recycling, environmental protection and the promotion of art and culture, supporting schools, development programs and the glass museum in its founding city Monterrey (Paul et al., 2006). The strategy CSR followed by Grupo Bimbo is part of the natural activities immersed in its culture with internal and external, economic, social and environmental aims. The environmental internal purpose is to create a more environmental friendly awareness culture among its associates and use resources in the most efficient way (Grupo Bimbo, 2009, pp. 1)

Rao (2009a) examines the dimensions of national culture influencing the staffing practices in México. Rao (2009a) identifies the cultural dimensions in the Mexican culture as predictors for predominant staffing practices associated with, and proposes a model for staffing practices related to cultural dimensions. An initiative

## CULTURAL AND INSTITUTIONAL

focused on Mexican culture, the Business Culture in Latin America (BUCLA) provides a solution through e-learning.

Culture may be constructed as barriers that divide individuals. Business community suffers from lacking business culture skills and understanding others cultures. Human beings must be aware of our capabilities to assimilate, contribute, share an experience the new opportunities offered by the exchange of cultures. Cultural intelligence is the capability that a person has to adapt to new cultures and be effective to bridge activities and issues between two or more cultures. Full development of human potentialities requires participating actively in experiencing other cultures and ideologies of economic, political and social systems to become more cosmopolitan citizen of the world.

### 5. Multinational Institutional Analysis

#### 5.1. Case study: Johnson Controls Inc.

All the questions and issues rose above can be applied it to the company Johnson Controls Inc. (JCI) to identify what are their problems and to know the causes and result. The company Johnson Controls (Johnson-Controls, 2010) is a diversified global technology industry leader serving customers in over 150 countries (Figure 1)



**Figure 1. The Global presence of Johnson Controls, Inc.**

Source:(Johnson-Controls, 2010), Informe de empresa y sostenibilidad 2010, *johnsoncontrols*.  
Captured from

[www.johnsoncontrols.com/content/dam/WWW/jci/corporate/sustainability/bsr2010/SPE\\_hires.pdf](http://www.johnsoncontrols.com/content/dam/WWW/jci/corporate/sustainability/bsr2010/SPE_hires.pdf)

Its 162,000 employees provide quality products, services and solutions to optimize energy and operational efficiency of buildings and lead-acid batteries for cars, advanced batteries for hybrid and electric vehicles, and interior systems for cars. The firm has the commitment to sustainability, and going back to basics and origins in 1885, with the invention of the first electric environmental thermostat. Through its strategies for growth and increased market shares, the firm is committed to providing values to shareholders and the success of its customers.

JCI's values support a set of strategic objectives to manage its businesses and achieve long-term success. They expect to remain the company's values at all times at Johnson Controls. The commitment that JCO has with its employees is: "As we grow, so will do our people. We foster a culture that promotes excellent performance, teamwork, non-discrimination, leadership and growth. Our diversity of employees and leaders reflect our markets and global population" (Johnson Controls, 2010).

The company Johnson Controls Inc. continues to quantify and manage the active participation of employees in the Global Survey for employees, along with subsequent action plans of the company, creating a cycle of continuous improvement in all strategies for staff (Tables 2 and 3).

CULTURAL AND INSTITUTIONAL

Year	Blue sky involve projects	Employee participation	Hours of work volunteer	Level of employee participation in the survey	Level of active employee participation
2010	930	14, 500	115,600	91%	71%
2009	650	12, 500	105,00	90%	67%
2008	530	11,00	97,000	86%	61%
2007				82%	56%

Source: (Johnson-Controls, 2010), Informe de empresa y sostenibilidad 2010, *johnsoncontrols*. Captured from [www.johnsoncontrols.com/content/dam/WWW/jci/corporate/sustainability/bsr2010/SPE\\_hires.pdf](http://www.johnsoncontrols.com/content/dam/WWW/jci/corporate/sustainability/bsr2010/SPE_hires.pdf) pp. 22.

**Table 3. Health and safety**

Year	Index of labor accidents registered	Index of labor accidents with firing
2010	0.79	0.32
2009	0.92	0.35
2008	1.09	0.42
2007	1.36	0.49
2006	1.46	0.56

Accidents registered by Occupational Safety and Health Administration (OSHA) U.S. American X 200,000 work hours. Source: (Johnson-Controls, 2010), Informe de empresa y sostenibilidad 2010, *johnsoncontrols*.

[www.johnsoncontrols.com/content/dam/WWW/jci/corporate/sustainability/bsr2010/SPE\\_hires.pdf](http://www.johnsoncontrols.com/content/dam/WWW/jci/corporate/sustainability/bsr2010/SPE_hires.pdf)

**Leadership awards.** Although all data obtained by the company and the awards, always have problems in any of the plants, because you cannot have ultimate control of each and every one of them working properly (Figure 2).

---

### **Leadership awards**

- Inclusion on the list of 2010 of Global Outsourcing 100 (The best suppliers of externalization services).
- Award to the industrial excellence CoreNet Global Industry Excellence Award (2009).
- Award to the manager of the European real state of year 2008
- Award to the automation of Central Europe of the Society of Plastic Engineers Association of specialized engineers in plastics (SPE).
- Finalist in the North American sample of automobiles “Best Concept Car” 2009.
- Inclusion on the list “100 Best Corporate Citizens of the Business Ethics review.
- The leader business of the category “Auto parts suppliers” within the list “America Most Admired Companies of Fortune review.
- One of the “100 best-Managed Companies of Industry Week.
- One of the “50 Best Manufacturing Companies” of Industry Week review.
- One of the most adequate for stockholders of North America of Institutional Investors.

---

### **Figure 2. Awards to leadership**

Source: Homor (2012). *johnsoncontrols*. Captured from (Johnsoncontrols, 2010)

## CULTURAL AND INSTITUTIONAL

### 5.2. Analysis of the case

Johnson Controls in Mexico is one of the largest independent manufacturers of seating and interior systems for automobiles. It has three plants in Puebla, Mexico and produces seats and seat parts, mainly for the Volkswagen assembly plant in Puebla and for Chrysler, Ford, Mercedes Benz and Nissan. The case study is the company Johnson Controls Inc., reference is made in Mexico by the fact that some branches have been flawed in the way of communication and the use to employees, to the extent that this entails has been had to make tough decisions as to close some of its plants as the case of Puebla (Table 4)

**Table 4. Branches and affiliates of Johnson Controls, Inc. that have closed.**

Country	Address & contact : type of production source incentive
South Africa	Johnson Controls Automotive (Pty) Ltd :
South Africa	Cybertron Systems Pty. Ltd :
Argentina	Johnson Controls Automotive Systems SRL :
Brazil	Johnson Controls do Brazil Automotive Ltda :
China	Beijing Johnson Controls Co. Ltd :
Hong-Kong	Johnson Controls Hong Kong Ltd :
	Fiscal heaven, banking, judicial or free zone
Hong-Kong	Johnson Controls Hong Kong Ltd :
	Fiscal heaven, banking, judicial or free zone
India	Johnson Controls (India) Private Limited :
Malaysia	Johnson Controls (M) SdnBhd :
Malaysia	Ikeda IOM Holdings :

Mexico	Sistemas Automotrices Summa SA de CV :
Mexico	Controles Reynosa SA de CV :
Mexico	Maquiladora : Human Right Watch PUEBLA CUAUTLANCINGO KM. 117 AUTOPISTA MEXICO-PUEBLA NAVE 21 PARQUE INDUSTRIAL & 22 490283 :
Mexico	Information system of the Maquiladora industry TLAXCALA TEOLOCHOLCO PUEBLA SANTA ANNA CHIAUTEMPAN & 246 50100 :
Mexico	Information system of the Maquiladora industry
Filipinas	Johnson Controls IFM Phils Corp : Fiscal heaven, banking, judicial or free zone
RepúblicaCheca	Johnson Controls AutomobiloveSoucastkys.r.o :
Singapur	Johnson Controls (s) Pte. Ltd : Fiscal heaven, banking, judicial or free zone
Eslovaquia Eslovaquia	Johnson Controls International spol.s.r.o :
Suiza Suiza	Johnson Controls Systems A.G : Fiscal heaven, banking, judicial or free zone
Tailandia Tailandia	Johnson Controls & Summit Interiors Ltd

\*\* Plant closed in the year 2012.

Source: (Trasnationale.org, 2009), Sucursales que han cerrado de Johnson Controls 2012. Obtenido de [http://es.transnationale.org/empresas/johnson\\_controls.php](http://es.transnationale.org/empresas/johnson_controls.php)

## CULTURAL AND INSTITUTIONAL

In Mexico, working for the multinational company Johnson Controls means for workers endure bullying, abuse and violations of labor rights, which also exert Mexican Regional Federation of Labor (CROM), head of the collective bargaining agreement "(Jaimes, 2008). Therefore, the company decided to close the plant (Closes Johnson Controls plant in Puebla and dismissed 600 workers, 2012) as it is being said that "the labor problem in Johnson Controls, began in August 2010 when the union in turn was reported by workers to protect the interests of the company also overlapping bullying and increased working hours without additional remuneration". So the social and ethical environment has great influence on the development of a company, whether as a multinational Johnson Controls is so, so bad dealings with its human capital was declining outcome yields and loyalty of employees in the company, which unfortunately happened that no company wants to happen, to close its facilities in spite of all investments already made.

Another case is happening in one of the plants in the United States, which has had many problems and has made that its complications affects organizational stability and growth, to the point that had to halt production. At the same time, this situation of the plant is affecting some other plants of suppliers for this error because lack of care in its handling and decision making that has not been the best. All this happens at the moment when problems are detected within the company and wholly disclaim liability to the extent that other plants and suppliers are always shifting their responsibility between each others. The fact within the country that there is no well-structured and delimited the responsibility of each post.

It is not possible to give the name, the source or the plant because there are some confidential and ethical issues, cannot be given more data. This information is only obtained from trusted individuals who carry out their activities in the Johnson Controls Inc. company. The company makes very free the development of its



workers, which is not bad, but the workers see it as an outlet to relax during working hours, as the company does not give much importance by the fact that while they meet the goals in terms of outcomes, nothing happens.

The fact that a company of this size denotes this type of communication problems highlights the fact that it assumes that each worker is responsible for, and ultimately their good work and achieving the goals that the company needs to continue its operation.

The reason why the company left with so many liberties the employee is because it considers that the most important values are to act with "honesty, fairness, respect and security" (Johnson Controls, 2010) and thus fostering a culture of unquestioned integrity. This pose strengthens the relationships in all businesses and functions, although these values have not had the desired result that the company needs. So to give an example, when people leave at 4 pm some employees do not take advantage of all their hours, and as elsewhere are avoiding entirely their duties and obligations as there are always workers of all kinds of different personalities and taking ethical challenges applied to each personality.

Areally important factoris thatthe company works witha varietyof cultures and consequently resulting in the emergence ofcommunicationproblems.Here is important toemphasizethat whilethe companysets standardstomeetfor the benefit andcomfort ofworkers, notalways have the assurancethat it meetsfully the later, causingsimplyto discourageworkerswithconflictive work situations(Table 5).

CULTURAL AND INSTITUTIONAL

**Table 5. Social impact of conflictive work situations on workers at Johnson Controls, Inc.**

<b>Year</b>	<b>Employees</b>	<b>Social impact: Country</b>	<b>Source</b>
2009	- 4000	Internal restructuring: Johnson Control closes 10 plants in the world.	Reuters
2009	- 9300	Internal restructuring: Johnson Control plans to close 21 plants and cut 9300 jobs. In addition, it is freezing new hiring and salaries, eliminating annual bonuses for executives and considering four-day work week schedules, mostly in the automotive business	Reuters
2800	-280	Internal restructuring: Johnson Controls close its plants of batteries Grand-Quevilly, near of Rouen, due to diminishing the European market.	Les Echos
2007	140 000		
2006	-3900	Johnson Controls close 12 of its industries	Blooming
2006	-5000	The company will close 16 plants as part of its plan to help counter rising raw-materials costs. The cutbacks include 3,900 jobs in the auto-interiors unit and 1,080 others in the Milwaukee-based company's building. The cuts at the auto-interiors unit involve 2,200 jobs in North America, 1,450 in	Blooming

JOSÉ G. VARGAS-HERNÁNDEZ

		Europe and 250 in Asia. The building services unit is eliminating 200 jobs in North America, 600 in Europe and 280 elsewhere. Twenty jobs are being trimmed from the company's battery-making unit.	
2006	- 331	Closure/bankruptcy	Les Echos
2005	- 231	Internal restructuring	Reuters
2004	- 224	Closure/bankruptcy	Les Echos
2003	118,000		
2002	111,000		
2001		Violation OIT 87, 98: Johnson Controls close its plant in Milwaukee, Wisconsin. Production is dislocated in México.	Documentary
1998		Violation OIT 111: pre-employment pregnancy test. México	Human Rights Watch
1998	89000		

Corporate Responsibility Magazine recognized Johnson Controls as number one among the "100 Best Corporate Citizens" in the United States, while

## CULTURAL AND INSTITUTIONAL

the Ethispheremagazinesaid JohnsonControls among the "World's Most Ethical Companies" for the fifth consecutive year. "We have received recognition from many of the social indicators most prestigious investors as the Dow Jones Sustainability Index World and North America" (Johnson Controls, 2010).

Obviously all this talking does not happen in every branch of Johnson Controls. For example one of the most important plants and recognized by the administration of Barack Obama in 2011, is Johnson Controls, Inc. in Holland, Michigan. Even though that the economy is going through one of the worst recessions in the U.S., this Johnson Controls, Inc. plant has shown otherwise, and it has done the effort required to carry out all the crises and problems as quickly and shortest possible time, all thanks to the efforts made by both the corporate and employees who have worked together to get ahead of this severe crisis.

In Mexico, Johnson Controls, Inc. there has not had the great development that was expected, because when making a comparison of how many foreign companies account in Mexico and the United States the differences of these plants is enormous. In the United States, Johnson Controls, Inc. has 500 branches while in Mexico has only 5 plants (see Annex E). Yet despite all that happened during the past year, the firm has recorded a growth in global headcount of 25 000 to 162 000 employees worldwide, while most of this progress comes from organic growth. Though significantly, Johnson Controls has generated annual revenue growth in 64 of the last 65 years. It has posted gains in 20 of the last 21 years and continues developing a long history of consecutive dividends since 1887. This is why, for employees of the company to have their own conclusions that the company only cares about the financial aspect regardless of the labor conditions of its employees.

## **6. Conclusion and Recommendations**

Multinational economic organizations have been understood as the basis of the capitalist system, because they have always been in constant change and growth, adapting to historical variations of both the economy and the market. It is well known beforehand, that the crisis has been quite hard, as it has seriously affected the activities of all enterprises of all kinds, yet the prevention measures have had to close many of its subsidiaries and branches.

To carry all this pressure, corporations should worry about other factors that are that personnel management in large multinational companies, becomes complicated communication flows, such as the case of Johnson Controls (US-Mexico). Because the mismanagement of the company, it had not been aware of all that certain factors such as the society in is developing the company's facilities is of vital importance to the achievement and success of their production, because if the company is really satisfied, it will be achieved working as a team together with senior management of the company and its workers. Therefore, the firm may well get the most benefit for both parties.

It also reinforces the idea that a firm from a developed country has certain competitive advantages, and as fits its strategy to enter a developing economy, just to get lower transaction costs and promote further work in these emerging economies. Only it is important for the multinational firms to have to evaluate and analyze what kinds of ethical challenges are handled in society, what kind of values are distinguished in the population and something very important, the monitoring that applies to perfection each and every one of the benefits, regulations and safety standards for employees to have job satisfaction needed for the proper organizational environment and, consequently, the success of the plant efficacy and production efficiency. One of the biggest mistakes the company could make is not having more

## CULTURAL AND INSTITUTIONAL

precise control of enterprise development in the standards of workers and also the profiles of each position occupied by the persons most appropriate and qualified for the job as well as seamlessly check the schedules to perfection for each of them.

### References

- Arellano, D. (2009). *Poder, patrón de dependencia y Nuevo institucionalismo económico*. Universidad de Colorado.
- Baba, M. L., Gluesing, J., Ratner, H., & Wagner, K. H. (2004). The contexts of knowing: Natural history of a globally distributed team. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 547-587.
- Beck, U. (2008). *¿Qué es la Globalización?* España: Paidós.
- Brannen, M. J. (2003). What is culture and why does it matter? Current conceptualizations of culture from anthropology. In N. A. Byacigiller, R. A. Goodman, & M. E. Phillips (Eds.), *Crossing cultures: Insights from master teachers* (pp. 20-37). New York: Routledge.
- Chandler, F. R. (1961). *Recent developments in American Business Administration and their conceptualization*. (B. H. Review, Ed.) Spring.
- Chao, G. T., & Moon, H. (2005). The cultural mosaic: A metatheory for understanding the complexity of culture. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1128-1140.
- Coase, R. H. (1937). *The Nature of the Firm* (Vol. 4). (N. S. Economica, Ed.) JSTOR.
- e-consulta*. (19 de marzo de 2012). DOI: 10.2307/2548800 Obtenido de [http://e-consulta.com/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=29871:cierra-johnson-controls-planta-en-puebla-y-despide-a-600-obreros&Itemid=332](http://e-consulta.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=29871:cierra-johnson-controls-planta-en-puebla-y-despide-a-600-obreros&Itemid=332).

- Cogburn, D. L., & Levinson, N. S. (2003). U.S.–Africa virtual collaboration in globalization studies: Success factors for complex, cross-national learning teams. *International Studies Perspectives*, 4, 31-54.
- Dávila-Martínez, A. d. R., Habermann-Gastelum, G. E., & Pérez-Salazar, A. L. (2005). Culture in organizations of the computer industry: Insights from Latin America. *Academy of Management*, Academy of Management. Agosto.
- Enciclopedia de Economía*. (2009). Recuperado el 18 de 05 de 2012, de Conceptos de economía: <http://www.economia48.com/spa/d/empresa-multinacional/empresa-multinacional.htm>
- Erez, M., & Gati, E. (2004). A dynamic, multi-level model of culture: From the micro level of the individual to the macro level of a global culture. *Journal of Applied Psychology*, 53, 583-598.
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51, 451-495.
- Goodwin, G. F., & Halpin, S. M. (2006, May). Multinational, multicultural teams: Leadership challenges in the U.S. Army. In S. J. Zaccaro, T. Koehler, & G. Yun (Chairs), *Global atwork, but local at heart!* Symposium presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology Annual Conference, Dallas, TX.
- Grupo Bimbo (2009). Responsabilidad Social En Grupo Bimbo. Grupo Bimbo's CSR Presentation 2009, pp. 1-12
- Harvey, M., Novicevic, M. M., & Garrison, G. (2005). Global virtual teams: A human resource capital architecture. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1583-1599.

## CULTURAL AND INSTITUTIONAL

- Hofstede, G. J. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Huber, G. P. (1991). "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures" *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March. (1991), pp. 88-115.
- Hymer, S. (1972). *The large multinational corporation: an analysis of some motives for the international integration of business* (Vol. 19(6)). (R. Economique, Ed.)
- Jaimes, G. C. (15 de abril de 2008). *cimacnoticias*. Recuperado el 20 de mayo de 2012, de <http://www.cimacnoticias.com.mx/site/08041501-Acoso-psicologico.32778.0.html>
- Jenks, C. (1993). *Culture*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Johnson-Controls. (2010). *johnsoncontrols*. Obtenido de [http://www.johnsoncontrols.com/content/dam/WWW/jci/corporate/sustainability/bsr2010/SPE\\_hires.pdf](http://www.johnsoncontrols.com/content/dam/WWW/jci/corporate/sustainability/bsr2010/SPE_hires.pdf)
- Johnsoncontrols*. (2010). Recuperado el 18 de mayo de 2012, de nuestra empresa: [http://www.johnsoncontrols.es/content/es/es/sobre\\_la\\_empresa/nuestra\\_empresa/premios\\_y\\_reconocimientos.html](http://www.johnsoncontrols.es/content/es/es/sobre_la_empresa/nuestra_empresa/premios_y_reconocimientos.html)
- Lee, M., & Barnett, G. A. (1997). A symbols-and-meaning approach to the organizational cultures of banks in the United States, Japan, and Taiwan. *Communication Research*, 24, 394-412.
- Lindsley, S. L. (1999). Communication and "the Mexican way": Stability and trust as core symbols in Maquiladoras. *Western Journal of Communication*, 63, 1-31.
- Maruping, L. M., & Agarwal, R. (2004). Managing team interpersonal processes through technology: A task-technology fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89, 975-990.



- McManus, S. (1972). *The theory of the international firm: The multinational firm and the nation state*. Toronto: G. Paquet.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- North, D. (2005). *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton: Princeton University Press.
- Osland, J., & Bird, A. (2000). Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sensemaking in Context. *Academy of Management Executive*, 14, 65-77.
- Paul, S., Samarah, I. M., Seetharaman, P., & Myktyyn, P. P. (2005). An empirical investigation of collaborative conflict management style in group support system-based global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 21, 185-222.
- Peng, M. (2010). *Estrategia Global: Enfatizando las instituciones, la cultura y la ética*. Cengage, Learning.
- Peng, M. (2010). *Estrategia Global*.: Cengage Learning.
- Perez Chavarria M. (2001) “An approach—from the standpoint of communication—to the interpretation of the organizational culture of a Mexican multinational: The cemex case” *World Futures: Journal of General Evolution* Volume 57, Issue 5, 2001, Pages 417 – 433.
- Premios y reconocimientos*. (2010). Recuperado el 18 de 05 de 2012
- Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work: Civil Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Rao, P. (2009a). The role of national culture on Mexican staffing practices. *Employee Relations* Volume: 31 Issue: 3 2009.

## CULTURAL AND INSTITUTIONAL

- Rao, P. (2009b) International survey research: Understanding national cultures to increase survey response rate. *Cross Cultural Management: An International Journal* Volume: 16 Issue: 2 2009.
- Rasters, G., Vissers, G. & Dankbear, B. (2002). An inside look—Rich communication through lean media in a virtual research team. *Small Group Research*, 33, 718-734.
- Rugman, A. M. (1981). *Inside the multinationals*. New York: Columbia University Press.
- Scott, R. (1995). *Institutions and organizations*. Stanford University, EUA: SAGE.
- Trasnationale.org. (2009). Obtenido de [http://es.transnationale.org/empresas/johnson\\_controls.php](http://es.transnationale.org/empresas/johnson_controls.php).
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Currency.
- Sparrow P; Brewster C; Hillary H, 2004 *Globalising Human Resource Management* Routledge London and New York
- Stohl, C. (2001). Globalizing organizational communication. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 323-375). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating across cultures*. New York: Guilford.
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive*, 12, 17-29.

- Tregaskis, O., Edwards, T., Edwards, P., Ferner, A and Marginson, P. (2010). context and national embeddedness transnational learning structures in multinational firms: Organizational context and national embeddedness. *Human Relations*, 63(4) 471-499.
- Ulrich, B. (2008). *¿Qué es la Globalización?: Falacias del Globalismo, respuestas a la Globalización*. Barcelona, España: Paidós Ibérica, S.A.
- Watson-Manheim, M. B., Chudoba, K. M., & Crowston, K. (2002). Discontinuities and continuities: A new way to understand virtual work. *Information Technology & People*, 15, 191-209.
- Weyzig, F. (2006). *Local And Global Dimensions Of Corporate Social Responsibility In Mexico*. SOMO (Centre For Research Of Multinational Corporations), The Netherlands.
- Wright, N. S., & Drewery, G. P. (2006). Forming cohesion in culturally heterogeneous teams: Differences in Japanese, Pacific Islander and Anglo experiences. *Cross Cultural Management*, 13, 43-53.
- Yuan, Y. C., & Gay, G. (2006). Homophily of network ties and bonding and bridging social capital, in computer-mediated distributed teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(4). DOI: 10.1111/j.1083-6101.2012 Retrieved April 5, 2007, from <http://jcmc.indiana.edu/vol11/issue4/yuan.html>
- Young, A. 1928: Increasing returns and economic progress, *Economic Journal* 38, 527-42.



## **EL INDIVIDUO Y LA TECNOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES: DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

LUIS ERNESTO VÁZQUEZ ARELLANO

JESÚS MANUEL RAMOS GARCÍA

FERNANDO MUÑOZ TÉLLEZ

### **Introducción**

Gran parte de nuestra vida como seres humanos está influenciada e insertada a organizaciones, ante ello debemos saber cómo se afectan esas relaciones e interacciones sociales entre humanos en la organización y su contexto. Siendo uno de los factores incidentes, y poco analizado en el sentido de interacción social, la introducción de la tecnología, que subordina las relaciones humanas, logrando la pérdida de sentido del ser humano, y su libertad; sin lograr calidez humana.

### **Los individuos en las organizaciones, su importancia y estudio.**

¿Qué son las organizaciones si suprimimos de éstas lo más importante, lo que dota de vida y dinámica a las mismas: los seres humanos?

Este simple ejercicio debe llevar a cada lector por diversas rutas, pero que confluyen en un punto común: un vacío. Los seres humanos crean y conforman organizaciones por distintos sentidos y medios, por medio de actas constitutivas, contratos laborales, decretos, sociedades, obligaciones, tradiciones, y más, todas ellas con objetivos previamente acordados, estructuras, procesos y reglas, ejercicios de la racionalidad humana para interactuar en su ambiente.

A partir del surgimiento de la organización moderna, la Teoría de la Organización ha sido la depositaria del saber organizacional vertido por seis enfoques de estudio.

El reconocimiento del ser humano en cada uno de estos enfoques ha sido distinto. En la administración científica, el ser humano fue subordinado a la metáfora mecánica de la organización, en donde sólo formaba parte del engranaje de la misma. En principio, la administración científica, en su forma más simple de entenderla, es la mejor forma de realizar una tarea a través de una serie de técnicas (Taylor, 1961, citado en De la rosa: 2002). La búsqueda de la eficiencia, es decir, el aumento de la producción por unidad de esfuerzo humano (Taylor, 1994: 84, citado en De la Rosa: 2002). Como se puede apreciar, es ver al ser humano como un objeto que trabaja en función de la organización; e incluso el extraerle el know how (conocimiento) es sin duda aún peor, ya que no sólo lo explota como fuente de energía empleada en la actividad, sino que también lo hace a través de apropiarse de su saber hacer. Señala De la Rosa (2002: 17) “lo que se requería era arrancarle su saber hacer al obrero, destruirlo (parcializarlo, estandarizarlo, reformularlo) y devolvérselo sin ningún elemento de peligro ya para el capital, es decir, devolverle su saber pero haciendo nulo su poder, haciendo nulo lo que le permitía al trabajador oponer resistencia ante el capital”.

El humanismo clásico en las organizaciones emerge con el enfoque de relaciones humanas, en donde los grupos informales y el reconocimiento social del individuo permiten obtener la cooperación del mismo en el logro de la eficiencia, el desempeño y la productividad.

El enfoque burocrático por su parte, se constituye como una jaula de hierro que limita la libertad de acción del ser humano al interior de la organización, despersonalizando sus relaciones y subordinándolo a la regla. Se suma el enfoque de comportamiento que prescribe decisiones programadas en la toma de decisiones de los miembros de la organización, por lo que éste enfrenta un nuevo obstáculo a su libertad de acción. El enfoque de contingencia proclama el determinismo

proveniente del entorno, por lo que el ser humano es solamente reactivo y pasivo ante el régimen ambiental. Por último, las proclamadas nuevas relaciones humanas retoman el argumento humanista reeditándolo con propósitos funcionalistas para alinear los objetivos personales a los organizacionales. Esta breve revisión da cuenta de la posición secundaria que el ser humano ha jugado en la Teoría de la Organización, de lo cual ya se han desarrollado previamente trabajos descriptivos (Montaño, 1985; Ibarra & Montaño, 1990; Hatch, 1997; Ibarra Colado, 1999; Ávila, 2004; Medina, 2007; Ramírez, Vargas & De la Rosa, 2011).

Ante tal panorama tenemos que las personas se involucran o deciden conformar las organizaciones por necesidades personales y particulares, así como por obligaciones, y no son entes meramente instrumentales, si bien los seres humanos por sí mismos son diferentes y cada uno con necesidades específicas, esto no debe detener su estudio como entes complejos y ambiguos per se, en y alrededor de las organizaciones. Por lo que en la actualidad es necesario en el campo organizacional como un eje central de ellos, estudiar a la organización desde una perspectiva donde se ubique como el centro de estudio y debate la “persona” (Aktouf, 1992: 408), no sólo para comprender al ser humano en las organizaciones per se, ni para convertir a las organizaciones en “más humanas” sino humanas, pero no como una finalidad principal, es decir, que las organizaciones no sólo se dediquen a cubrir objetivos de los seres humanos que los integran, sino que estos objetivos deben conformar los objetivos estratégicos de las organizaciones. Por lo que su estudio debe ser en el sentido de reflexionar sobre el ámbito social bajo una perspectiva naturista (Chanlat, 1998: 19-20), reduccionista e imperialista (Chanlat, 1998:659) que ha fragmentado la imagen del ser humano como objeto instrumental (Chanlat, 1994:324; Aktouf, 1992:411).

Si bien en determinados niveles de análisis se afirma que el ser humano es complejo por los motivos anteriormente mencionados, también lo es en virtud de ser a la vez genérico y singular, activo y reflexivo, de palabra, de deseo y pulsión, simbólico y de espacio-temporal y que además su estudio mismo implica ser objeto y sujeto (Chanlat, 1994: 327-335). Ante ello, y como bien lo ha señalado Chanlat (1994, 1998), se debe cambiar la perspectiva de estudio de los individuos en las ciencias sociales a una *antropología de las organizaciones*, aspecto que no es tarea sencilla ni tanto para los eruditos en el campo organizacional ni mucho menos para los administradores que dirigen a las organizaciones y tienen mutua y recíproca interacción con los individuos. Dicha forma de estudio debe considerar *el actor y el sujeto*, como agentes transformadores; *la efectividad* como el desarrollo del ser humano dentro del grupo; *la experiencia* como elemento generador de conocimiento y la forma en cómo se le vive; *el mundo de lo simbólico*, que dan sentido a todos aquellos convencionalismos, instituciones y formas de representación dentro de la organización, que no necesariamente son formales, *la historia* como agente condicionante e influyente del estado actual de las organizaciones; y *la ética* como la disciplina que integra las reglas de una organización (Chanlat, 1998: 70-83).

El estudio de las organizaciones ha sido abordado desde diferentes disciplinas y corrientes de pensamiento racionalista, funcionalista, siendo los Estudios Organizacionales uno de los campos por medio de los cuales se pretenden abordar con un enfoque integral, de alguna forma multidisciplinarios, sobre fenómenos en y alrededor de éstas.

En tal sentido y contrario al enfoque funcionalista, las ciencias sociales han sido, las principales corrientes que han estudiado a las organizaciones, los actores y los fenómenos que en ella convergen, siendo la antropología, una de las principales disciplinas que se han encargado del comportamiento de los individuos no sólo en la



sociedad, recientemente en las organizaciones. De esta forma, trataremos de comprender cómo la antropología ha abordado al ser humano como objeto de estudio de forma no aislada dentro de las organizaciones y la importancia que tiene en los estudios organizacionales.

Ante un capitalismo imperante en la sociedad, se debe insertar a los individuos en el estudio y la práctica de las organizaciones, para así considerar que los objetivos radican en la *calidad y no en las economías de escala (seguido por la organización moderna)*, es decir, donde todos los individuos deben ser participantes activos (Aktouf, 1992.410). Claro ello sin implicar ser las organizaciones más humanas, sino humanas, como se abordó en líneas anteriores, donde no es el objetivo principal de las organizaciones lograr ser totalmente humanas al contemplar lograr tales objetivos sino que éstos deben incorporarse dentro de los objetivos estratégicos que persigue la organización.

De lo anterior se centra nuestro análisis en ubicar y determinar cómo a partir del uso y desarrollo de la tecnología, los aspectos humanos que aborda la antropología de las organizaciones se están limitando sólo para entintar el lado humano de las organizaciones con consideraciones de aspectos físicos (ergonómicos) y ambientales; trastocando así la integridad simbólica de los seres humanos en las organizaciones, y desacreditando su humanidad al solo ser considerados como seres inertes, todo lo contrario a la definición de ser humano planteada anteriormente por Chanlat, resultando por lo contrario un proceso de deshumanización oculto al resultar con la introducción de tecnología en las organizaciones un proceso de alineación del ser humano.

Incluso, resultado de la interacción entre la tecnología (que muchas veces implica nuevos procesos de producción) y el ser humano, pudiera bien comprender el resultado de Adler y Cole (1993) cuando encuentra las consecuencias en esta

relación, como ejemplo el estrés provocado en los trabajadores, las altas jornadas de trabajo o lo que denominan el Taylorismo Democrático; donde la flexibilidad casi total, pareciera ser una forma de retomar al ser humano y darle mayor “libertad” de decisión, pero la eficiencia sigue siendo el gran camino de las organizaciones. Esto, como apreciamos, no es considerar la parte humana del trabajador, más bien es usar aquellas características “deseadas” del ser humano para hacerlo más eficiente. Estas consecuencias, de alguna manera ya se habían comprendido por Durkheim al señalar la anomia como un elemento perturbador proveniente de la forma de trabajo, sobre todo, del capitalismo.

### **La tecnología en las organizaciones y su relación con el aspecto humano.**

En el devenir histórico del desarrollo de la Teoría de la Organización, la variable tecnología ha sido considerada como central en las organizaciones en su enfoque productivista, la cual, desde la corriente de la contingencia se hizo más evidente a partir del trabajo de Joan Woodward. Esta relación de tecnología y organización parece ser clave, en tanto el individuo como actor principal en las actividades formales e informales se concreten de dos maneras, primero que la tecnología sea una herramienta que pueda afectar a la organización y segunda que afecte al individuo. Pero de donde las organizaciones se limitan al empleo de la tecnología como forma de innovación y factor de desarrollo en su ámbito económico-productivo, dado que siempre se tiene presente la importancia de generar una máxima productividad en las utilidades, basándose en un excesivo comportamiento rígido hacia los individuos, logrando su alineación y control social, ante la lógica de la eficacia utilitaria. Teniendo presente así que la tecnología implica condiciones de dominación y control hacia los individuos, como bien lo menciona tanto Aktouf (1992), y Chanlat, (1998), jugando un papel determinante en el proceso de

deshumanización y alineación del ser humano a través de la venta de su fuerza de trabajo.

Ante ello es notable que la mayoría de las tecnologías se han diseñado y adaptado a las organizaciones, en la lógica de maximizar beneficios, optimizar recursos, pero sin analizar que existe una realidad humana, y que no podrá jamás ser reducida a tales esquemas (Chanlat, 1994), o considerarlos meramente como recursos, afirmando con ello que son vistos meramente como objetos y no sujetos de la organización, siendo así que la tecnología es a la organización más no a los individuos. Ante tal lógica el diseño de la tecnología si bien consciente (enfaticado más con una visión instrumental utilitaria) o inconscientemente considera al ser humano, este abordaje ha sido limitado a aspectos físicos (ergonómicos), trastocando los demás aspectos humanos, como el hecho de mantener sus interacciones con otras personas limitándose a realizarlo de forma electrónica y siempre tener una interacción y vivencia hombre-máquina, ejerciendo además control (efecto panóptico) desde sus espacios de trabajo vía electrónica, y desapoderarlo del conocimiento del saber hacer al concentrar la mayor parte del proceso en máquinas/tecnología limitando al individuo a sólo activar funciones de manera mecánica, disminuyendo su capacidad creativa y de razonamiento, e implicando un control desde las máquinas/tecnología.

Ello en conjunto deshumaniza al individuo al trastocar los aspectos humanos, sentimientos, deseos, por lo que se requiere que la tecnología se cree y adapte considerando los demás aspectos y factores humanos y no sólo los físicos (ergonómicos).

En este sentido, la tecnología juega un papel trascendental, que aún cuando se trate de comprender todas las consecuencias y ventajas, es inherente a ésta cierto grado de búsqueda de la eficiencia del trabajador, facilitándole menos cargas de trabajo (ya

que tampoco podemos ver a la tecnología como totalmente “golpeadora” de quien la manipula). Quizá el problema está en la forma en cómo se le aplica directamente en cada organización, lo que implica mayor o menor consideración de lo humano en los trabajadores, es así que la tecnología es deshumanizante, en sí, e influencia a que el ser humano cada vez más inconsciente y animado por la modernidad (lo nuevo) pierda sus valores que le son propios, esto se observa en las relaciones sociales mediante redes sociales electrónicas, donde se pierden y se adquieren con ellas ciertos valores o tradiciones (cultura). En este sentido, las relaciones virtuales ahora son usuales en diferentes organizaciones, que bajo la “modernización” nos ha llevado a un control -ya despersonalizado, de los individuos, donde las relaciones cara-cara han ido modificándose constantemente.

### **Implicaciones antropológicas en las organizaciones**

Si bien muchos aspectos de la vida organizacional se han olvidado debido a la importancia funcionalista, determinista, o racional con la que han evolucionado, desarrollado, administrado y dirigido a las organizaciones, tenemos que la antropología como los Estudios Organizaciones, las retoman ante un reto verdaderamente fuerte, al tener que comprender como actor principal de ellas a los individuos, junto con sus interacciones, relaciones, sus formas de pensar, y como la organización los ha tergiversado.

Ello implica iniciar por entender lo que Chanlat (1998) nos hace reflexionar sobre la actualidad y la percepción que tiene con respecto a la sociedad en que vivimos, es sin duda un primer paso para comprender al ser humano en la modernidad actual, puesto que desde la administración se ha visto desde tres aspectos fundamentales: por la hegemonía de lo económico, el culto a la empresa y la influencia creciente del pensamiento gerencial sobre las mentalidades. Su análisis, básicamente nos traslada

hacia la comprensión de la administración y aquellos estudios e investigaciones que han permitido entender el cómo la visión económica prepondera en las organizaciones, muy a pesar de aquellos discursos que han inferido que el ser humano es primordial. Con esto nos obliga a encontrar esa relación que Chanlat (1998) ha propuesto entre la antropología en extensión, las organizaciones, el individuo y la sociedad en general; en este sentido la *antropología de las organizaciones*, como la denomina, podría ser el ideal, en la cual converge una apertura a las demás disciplinas, pero también a considerar aquellos aspectos que la administración ha olvidado, como centrales en la búsqueda de estudios propositivos hacia un cambio de visión actual (eficacia-productividad). Tocando con lo anterior terrenos y áreas que pregonamos con el enfoque de los Estudios Organizacionales.

De esta manera, entendemos que hay un mundo propio al hombre y que el estudio de ese universo singular constituye el objeto privilegiado de la ciencia de lo humano que es la antropología (Chanlat, 1994). Esta disciplina permite lograr una unificación, darle sentido y especificidad al término del ser humano e individuo, todo ocasionado por las fragmentaciones existentes en las otras disciplinas, debido a ese análisis e interpretación que se le da desde el enfoque económico. Así, el mismo Chanlat (1998), acertadamente señala la importancia del retorno de diferentes aspectos en las investigaciones desde diversas disciplinas entorno a los fenómenos en el ser humano, algo diferente a lo que nos hemos acostumbrado (la certidumbre), las dimensiones que han de regresar a ser objeto de estudio integral nos darían una visión completa de esa parte del ser humano que “vive” y se desenvuelve en las organizaciones; éstas son: considerar al sujeto-actor, por consiguiente su afectividad como ser que se relaciona con otro (s), de igual manera la experiencia que él adquiere a lo largo de su vida (conocimiento), lo simbólico como un aspecto de significados que se traducen más dentro de lo cultural; así mismo la historia de las

organizaciones que implica no caer en la mediatez de las acciones y, la ética, como fuente de decisiones que conllevan pensar sobre las acciones de uno mismo en los diferentes niveles y dimensiones (responsabilidad social y de la naturaleza). Todo lo anterior, implica dentro de las organizaciones cambios profundos en tanto objeto de estudio, pero también como ente en el cual continuamente se toman decisiones que afectan a los actores (individuos, ya sea de forma colectiva o individual). Este es el reto que podríamos observar para los Estudios Organizacionales, una integralidad que permita comprender los fenómenos a partir de la esencia del ser humano, respetándole sus principios mínimos que lo caracterizan.

Las ciencias sociales o humanas, como lo percibe Chanlat (1998) podrían ser una herramienta de ejercicio muy útil para comprender las relaciones entre la sociedad y las organizaciones, sobre todo aquellas asociadas con la vida económica, en donde la empresa y la administración triunfan alrededor nuestro. Es preciso entender que es necesario ser dos para ser humano (Chanlat, 1998:19); esto en principio nos da la idea de lo humanista que el autor desea impregnar como eje central de las ciencias sociales o humanas. Pero en el seno de la administración, la cual bajo su surgimiento, casi siempre ha dejado de lado esta característica, desde el Taylorismo, el Fayolismo y las mismas “relaciones humanas”; en el sentido de precisar sólo una perspectiva de tipo operativa o funcional, donde prevalece la eficacia, la dominación, la visión individualista y la pérdida de valores en las organizaciones (de corte más empresarial). Baste ver las condiciones que ilustra Chanlat (1998) de los individuos o trabajadores en los Estados Unidos que se traducen en la intensificación del trabajo, los intereses de las empresas, los salarios bajos, la eficacia económico-financiera de las organizaciones, por encima de la esencia humana misma, la deshumanización y las anomias (desde Durkheim).

El individuo juega un papel muy importante dentro de las organizaciones, su desempeño es fundamental, por lo tanto, es necesario hacer consciente a la organización que sus tácticas de obsesión en la eficacia reprimen el comportamiento de los individuos. Genera una resistencia y una fragmentación de la realidad humana. Para las organizaciones, uno de los factores clave en el desarrollo y éxito de las mismas, es “el sector económico-productivo”, dado que le atribuyen mayor importancia generar una máxima productividad en las utilidades, por lo tanto se basan de una implementación en un excesivo comportamiento rígido hacia los individuos, logrando su control social, esto en el sentido de la obsesión a la eficacia. Todos los procesos dentro de ella están enfocados a la optimización de los recursos existentes en la organización; pero sin analizar que existe una realidad humana, y que no podrá jamás ser reducida a tales esquemas (Chanlat, 1994), o considerarlos meramente como recursos.

Humanizar a las personas dentro de las organizaciones, es un proceso que implica no sólo verlo de forma determinista, con mejores oportunidades laborales, con una cultura participativa en la toma de decisiones, entre otras, es decir, no sólo ser racional ante sus actuaciones. Uno de dichos aspectos como bien lo aborda Chanlat y Bédard (2000), es la comunicación con ellos, esto en relación a que el individuo es un ser que habla, que se construye en relación a lo que otros hablan de él y define su “yo”; por lo que ésta ayuda a comprender la conducta humana, logrando analizar los factores que implican que las personas se sientan más satisfechas y en cierto sentido logren mayor compromiso y productividad en las organizaciones, tal comunicación se referencia al discurso como una gran herramienta para propiciar cohesión social (Chanlat y Bédard, 2000), siendo el dilema aquí presente en analizar el lenguaje de los trabajadores y construir uno, o que el lenguaje de la organización se permee a los individuos sin tergiversar el sentido humano.

Implicando de esta forma que debemos cambiar nuestra visión instrumental de la manipulación a la visión del ser humano al servicio de la organización (Chanlat y Bédard, 2000), este proceso no debe ser totalmente contrario, cada organización debe retomar aspectos de forma integral y no sólo limitarse a nivel unidad (organización), sino permear el sentido de la sociedad como una gran colectividad, y mejorar las relaciones humanas no sólo en el interior de la organización sino con su medio ambiente (sociedad), así el enfoque instrumental aún persistirá pero no en su totalidad sino en el exclusivo sentido de que las organizaciones funcionen para dichos términos, servir y propiciar el desarrollo integral de la sociedad.

Al reconocer la importancia de las personas en las organizaciones, y ver su olvido casi-total ante la funcionalidad y racionalización de la eficiencia instrumental de las organizaciones, podemos atribuir a este hecho una muerte ideada (simbólica) de las personas. Por lo que ello ratifica el hecho de que los eruditos de las organizaciones, debemos centrar la atención a las personas y considerar a partir de ello no estudiarlos de forma fragmentada ni tener presente puntos extremos, pues si bien es un eje central también lo existen otros como cultura, formas de organizaciones, etc., y tales son importantes de acuerdo a cada contexto de marcos institucionales internos y externos donde se estructuran y son estructurantes las organizaciones. Tal transición implica también cambios de aspectos por los mismos individuos en la forma de su educación, actitud, y adecuación al incorporarse a las organizaciones, donde en cierto sentido pierden su libertad alineándose a cierto marco de condiciones.

Ante ello y como lo aborda Chanlat (1994:353) la forma de estudiar a las organizaciones centrando al individuo debe:

“Reunir lo que hasta entonces estaba separado, hacer evidentes dimensiones durante mucho tiempo olvidadas, reafirmar la función del sujeto, de la experiencia y de los



simbólico en las organizaciones, resituándolas al mismo tiempo en los marcos sociohistóricos”.

Ahora bien, considerando los aspectos sociohistóricos económicos y políticos, y que predomina en nuestra sociedad el sistema capitalista, de donde se permean todos los ámbitos de la vida, la ciencia también se ve sometida a sus intereses (Chanlat, 1994:321), debemos reconocer que no es posible un humanismo total, pero sí virar a considerar al ser humano como es, en las organizaciones y no deshumanizarlo al crear y adecuarlo a formas de trabajo, máquinas, procesos, limitándose sólo a considerar aspectos físicos, ergonómicos, sino también los motivacionales, deseos, aspiraciones de las personas, con ello insertándose en los marcos teóricos que rigen los Estudios Organizacionales de estudiar no sólo lo que se ve (objetivo), las estructuras, procesos, tecnología y más, sino la cultura, poder (subjetivo), logrando así inculcar que el cambio que existe sobre la calidad es donde todos los empleados deben ser participantes activos e inteligentes (Aktouf, 1992:410), sin limitarse a participar y obedecer reglas, por la especialización, implicando formas de organización flexible, donde se permita esa humanización en la interacción de las personas.

Teniendo presente que lo humano de las personas en las organizaciones, no sólo lo es en interacciones por sí mismas de los actores, sino también estas interacciones con lo inerte que les rodea y les da sentido a su colaboración en la organización, incluyendo aquellas con herramientas de trabajo que usualmente provienen del exterior de la organización, tal como la tecnología, siendo ésta un artilugio de racionalidad instrumental que, en ciertos momentos, lo despersonaliza en sus conocimientos, actividades, relaciones e interacciones, limitándose a ser un patrón de modernidad y control de éstos; ya que retoma solo aspectos ergonómicos para su implementación, lo que significa reconocerlo parcialmente y retornar así a la visión

modernista de las organizaciones, donde se considera a las personas como meramente recursos. Así, el análisis del individuo y sus implicaciones con la tecnología resalta a fin de reconocer que la tecnología no debe dejar de considerar el sentido social de éste y que quienes la desarrollan consideren tales acepciones, es decir, comprender lo humano en las organizaciones.

Después de todo lo anterior, es útil cuestionarse ¿hasta dónde se humanizan las organizaciones?, es sin duda importante de descifrar, viéndolo desde un punto de vista no funcionalista. Pero en la práctica tal proceso ocurre de forma contraria, ya que se tiene que las personas desde su inicio al ingresar a las organizaciones como parte operadora de ellas, pierden la libertad (Aktouf, 1992: 412), y ante ello los tomadores de decisiones adoptan el discurso de la realización personal, la autonomía, la cooperación en un falso humanismo (Aktouf, 1992), ante ello se debe velar su uso antes de que utilice un sentido práctico.

### **Comentarios Finales**

Si bien pareciera que la naturaleza del sistema capitalista, en el cual la sociedad aún se desarrolla, limita el estudio y aplicación del lado más humanista en las organizaciones, se debe dejar en claro que lo que se pretende no es que las organizaciones sólo trabajen y centren sus esfuerzos a lograr los intereses de los individuos que los conforman, sino este objetivo debe ser integrado siempre en los demás objetivos de la organización (en lo común instrumentales, económicos), logrando con ello no tener organizaciones más humanas sino humanas, y no caer así en un humanismo ideado, donde todo quede en imágenes mentales y lo que se vive se aleje de la representación real. Así, el aplicar de lleno la antropología de las organizaciones para estudiar a los individuos en las organizaciones implica el diseño

de nuevas formas de organización, las cuáles deben pasar por una transición de muchas facetas.

La complejidad radica en superar la visión ortodoxa de la economía y la Teoría de la Organización como discurso y paradigma dominante en las organizaciones en general, pero específicamente en las que persiguen el beneficio económico y, por otro lado, superar el confort en que se encuentran el amplio número de funcionarios públicos y la resistencia que ofrecen ante cualquier cambio que amenace el mismo. En el primer caso, se han sofisticado y refinado las formas de control de personal a tal grado que éstos son explotados por medio de horas extras, rol de turnos, jornadas 12 x 12 y 24 x 24, contratos temporales por 3 meses, sueldos base más comisiones, control mediante artefactos electrónicos, reformas laborales que favorecen al empleador intensificando el trabajo por salarios y prestaciones menores. Se tiene la percepción de que la organización empleadora exige y espera tanto de sus trabajadores, y sin embargo, ésta no retribuye en la misma medida. El equilibrio entre contribuciones y alicientes, expuesto desde hace tiempo por March y Simon (1958), se expresa en percepciones negativas acerca de la organización. Ésta no garantiza estabilidad laboral, ofrece salarios bajos que no permiten sortear la pérdida de poder adquisitivo, pocas y precarias prestaciones, son sujetos a evaluación de desempeño, sanciones por ausentarse si no es justificado médicamente por el Seguro Social (es decir, el trabajador o trabajadora no puede ausentarse para asistir a la presentación en un festival escolar o la graduación de sus hijos, sean preescolares o universitarios, por el fallecimiento de un familiar muy cercano). La culminación de esta percepción se alcanza cuando los trabajadores consideran que una innovación tecnológica, como el uso de un nuevo software administrativo, contable, de diseño, de cálculo, automatización hidráulica, neumática, robótica de los procesos productivos, se traducirá en recortes de personal, puesto que la nueva adquisición

hace el trabajo de varios hombres en menor tiempo, con menor costo, sin recibir prestaciones, sin quejarse ni organizarse en sindicatos.

En el caso de los funcionarios públicos, los críticos de la burocracia han señalado y enumerado una y otra vez las disfunciones que ha traído consigo este tipo ideal de dominación aplicada al ámbito de la organización. Los juegos políticos de poder que se desarrollan al interior y el coto de poder que cada funcionario adquiere como resultado de conocer la norma, el estatuto, el reglamento interno, y de su interacción con otros funcionarios por encima o debajo en la jerarquía del organigrama, le permiten perseguir y alcanzar ciertos objetivos y metas personales de acuerdo a sus intereses que no necesariamente concuerdan con los de la organización ni con los usuarios o beneficiarios de la misma. Si estos perciben, al igual que en el primer caso, que la tecnología representa una amenaza que reducirá su margen de acción o su coto de poder, movilizarán sus recursos para descalificar o frenar esa amenaza.

Resulta entonces importante promover esta visión centrada en las dimensiones humanas, cuidando de no caer en el radicalismo que lleva a subordinar a los objetivos de la organización a intereses particulares o de grupos de poder, como sucede con los sindicatos más radicales. Se requiere promover una imagen de Ganar-Ganar tanto a trabajadores como a empresarios y administradores, puesto que de otra manera no se puede convencer de adoptar el cambio, quedándonos sólo en la propuesta sin llegar a la ejecución. Los empresarios van a preguntar siempre “¿y eso para qué me sirve? ¿De qué manera me beneficio al hacer mi organización más humana?”

Los individuos son el reflejo y producto de las organizaciones en las que pertenecen; son el símbolo o símbolos que son impregnados en ellos.

En la actualidad la libertad de decidir en qué organización (empresa) laborar se ha visto limitada, debido a la falta de fuentes laborales y ante tal necesidad, los

individuos terminan alineándose a las organizaciones en el marco de sus formas y estilos de trabajo; por lo que resulta ir en contra de lo que Aktouf (1992) indica, el individuo adecuado en el lugar adecuado, sin adecuarse a lo que mejor sabe hacer, sino a la simple necesidad de laborar para satisfacer sus necesidades particulares. El capitalismo y neoliberalismo han propiciado estos cambios profundos en las organizaciones (visiones instrumentalistas, gerentes funcionalistas, profesionistas muy administrativos) que obedecen a la lógica de lo económico, simulando en muchas ocasiones el interés hacia una visión humanista que no va sólo en la esencia humana, sino incluso en la ética, como lo señala Chanlat (1998). De esta manera, los retos en los investigadores de hacer estudios y análisis con enfoques variados, entre ellos los antropológicos, sociológicos y organizacionales son verdaderamente amplios, pues comprender de forma casi integral los fenómenos sociales no es tarea fácil, sino que requieren de individuos capaces de descifrar, explicar y comprenderlos, con el fin de otorgar herramientas que permitan implicar al ser humano como actor dinámico en las organizaciones, que siente y “vive” en éstas.

## **Bibliografía**

- Adler, Paul S. y Robert E. Cole (1993). Designed for Learning: A tale of two auto plants. *Sloan Management Review*, Spring, pp. 85-94.
- Aktouf O. (1992). Management and theories of organizations in the 1990's: toward a critical radical humanism? *Academy of management review*, 17, (3), (pp. 407-431).
- Aldrich, H. (1993). Incommensurable Paradigms? Vital Signs from Three Perspectives. En Reed, Michael and Michael Hughes, *Rethinking Organization. New Directions in Organization Theory and Analysis* (pp. 17-45). Sage, London.

- Ávila, R. (2004). Nueva visita a la teoría de las organizaciones: tradición y renovación. En Ávila, R., *Crítica de la comunicación organizacional* (pp.45-90). México: UNAM.
- Chanlat, J. (1994). Hacia una antropología de la organización. *Gestión y Política Pública*, III(2), 317-364.
- , (1998). *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*. Montréal: les presses de l'Université Laval y Editions Eska.
- Chanlat, A. & Bédard, R. (2000). La gestión, une affaire de parole. En Chanlat, J.F., *l'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées* (pp.79-99). Montréal: les presses de l'Université Laval y Editions Eska.
- De la Rosa, Ayuzabet (2002). Teoría de la organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional. En *Administración y Organizaciones*, año, 4, número 8, julio de 2002, UAM
- Hatch, M.J. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford, New York.
- Ibarra Colado, E. (1999). Los saberes sobre la organización: etapas, enfoques y dilemas. En Castillo Mendoza, C. (Coord.), *Economía, Organización y Trabajo: un enfoque sociológico* (95-154). Madrid: Pirámide.
- Ibarra Colado, E. & Montaña Hirose, L. (1990). Teoría de la Organización: Desarrollo histórico, debate actual y perspectivas. En Ibarra Colado, E. & Montaña Hirose, L. (Comps.), *Teoría de la Organización: Fundamentos y Controversias* (vii-xxvi). México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Medina Salgado, C. (2007). ¿Qué son los estudios organizacionales? *Universidad EAFIT* 43(148), 9-24.

Montaño Hirose, L. (1985). Las nuevas relaciones humanas: un falso reto a la democracia. En Ibarra Colado E. y Montaño Hirose, L. (Coords.). *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México* (69-102). México: UAM-Iztapalapa.

Ramírez, G., Vargas, G. & De la Rosa, A. (2011). Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades: Caminando hacia el eslabón perdido. *Forum Doctoral*, 3, 7-54.





**COOPERATIVISMO Y ORGANIZACIONES EN LA ECONOMÍA  
SOLIDARIA**



## **COOPERATIVAS TURÍSTICAS DE SINALOA Y SU CULTURA ORGANIZACIONAL.**

AIDA ALVARADO BORREGO

### **Introducción**

La investigación se desarrolló en el Estado de Sinaloa. Los datos se recopilaron a través de entrevistas semiestructuradas dirigidas a socios cooperativistas de servicios turísticos, observación y análisis de documentos. Los hallazgos encontrados muestran que las cooperativas turísticas mantienen una estructura interna apoyados de algunos principios del cooperativismo, sin embargo su forma organizacional y de producción se adaptan a las circunstancias de las necesidades económicas; lo que da importancia al modelo cultural que manifiestan.

**Palabras clave:** Organizaciones sociales, Cooperativas Turísticas, Modelo Cultural.

### **Las Organizaciones Sociales**

Las organizaciones sociales en el mundo han jugado un papel determinante para el desarrollo de las comunidades, comprendiendo nuevos paradigmas culturales de estudio de las sociedades cada vez más complejas, multidisciplinarias y dinámicas.

Este proyecto aborda la problemática de las organizaciones sociales, específicamente las sociedades cooperativas, como un campo necesario, importante y trascendente de explorar e investigar; de contribución al desarrollo y expansión de la sociedad y su cultura mediante una reflexión teórica y un acercamiento a las organizaciones sociales.

## COOPERATIVAS TURÍSTICAS DE SINALOA

Es así como el objetivo general de investigación es analizar el modelo cultural de las sociedades cooperativas turísticas del estado de Sinaloa; considerando los siguientes objetivos específicos: 1) Identificar las características de Sinaloa y las organizaciones sociales. 2) Describir las actividades de las cooperativas turísticas. 3) Conocer el modelo cultural de las cooperativas turísticas.

El estudio de las organizaciones, representa actualmente el estado de las transformaciones que alcanzan a todo tipo de organizaciones, en espacios enmarcados por la globalización, las tecnologías de información y comunicación, el desarrollo sustentable, los derechos humanos y los modelos culturales y socioeconómicos emergentes, entre otros.

Las organizaciones sociales son una alternativa real de solución a problemáticas de identidad, cooperativismo, economía, solidaridad que en ocasiones las costumbres e idiosincrasias de sus integrantes son áreas de oportunidad para fortalecer sus prácticas encaminadas al bienestar colectivo.

Por ello las organizaciones deben ser consideradas como procesos en la medida en que se van innovando y trascendiendo en espacios políticos, culturales, económicos y sociales que les permiten ir adecuándose a los cambios administrativos y estructurales.

Una temática particularmente importante de estudiar en las organizaciones sociales, son las cooperativas ya que tienen un fin loable para el progreso de la población y se encuentran en el ámbito de la contribución al desarrollo local, desde sus diversas formas y cultura organizacional que nos permiten conocer su particularidad.

Caracterizar a las cooperativas como organizaciones sociales, permite identificar su conformación, relaciones de trabajo, estructura, funciones y los diversos elementos culturales que la integran, su funcionamiento y construcción social abordada desde la teoría y cultura organizacional.

El estudio de las organizaciones ha logrado una trascendencia importante, se atienden las problemáticas de las organizaciones públicas y privadas desde diversas disciplinas sociales –principalmente la historia, la sociología, la ciencia política, la administración pública y la economía (Montaño, 2004:9); considerando además la incursión de la antropología y la etnografía (Barba y Solís, 1997:184), la lingüística y la psicología (Chanlat, 1998:25-34), así como también la aportación de estudiosos franceses: a través del psicoanálisis, tratado por las investigaciones del sociólogo Vincent de Gaulejac, de la psicociología, abordada por el también sociólogo Eugéne Enriquez y el investigador Philippe d'Iribarne con sus estudios de Cultura y Gestión de la Empresa (2010:11).

Esta posibilidad de encuentro con varias disciplinas es una realidad y abre un abanico de espacios de estudios de caso desde las universidades, organizaciones sociales, la administración pública, los sindicatos, las sociedades cooperativas; por mencionar algunas y que han tenido un tratamiento a través de dimensiones de estudio como la toma de decisiones, la comunicación, el clima organizacional, el liderazgo, la calidad, la estrategia, el poder y el desempeño, entre otras.

Es por ello la trascendencia de este estudio de caso en la organización social cooperativa turística del estado de Sinaloa, México que permitan entender y coadyuvar en los problemas que aquejan a sus organizaciones y actores.

La misión de las organizaciones sociales es enarbolar causas que afectan de manera directa o indirecta a ellos como individuos o grupos en circunstancias similares; es decir, sus causas se refieren a ellos mismos y tienen como interlocutor (y a veces como adversario) a otro distinto a ellos. (De Luna, 2007: 41).

Las organizaciones son sociedades y pueden ser estudiadas como tales, de acuerdo con Barba y Solís:

## COOPERATIVAS TURÍSTICAS DE SINALOA

“las organizaciones tienen todas las características de una sociedad humana, con su propia historia, sus valores específicos centrados sobre el trabajo y las relaciones interprofesionales y jerárquicas y en su inserción en una sociedad global ella misma es portadora de cultura... tanto al interior como en el exterior...” (Barba y Solís, 1998:203);

Además son lugares privilegiados de identificación y de sentido de la acción social (Montaño, 2000:201),

Es decir, las organizaciones son espacios de producción y reproducción social.

“... es necesario encontrar la sociedad en la organización y considerarla como uno de los campos donde, diariamente, los humanos se comprometen en la producción de lo social y del sentido de su mundo” (Simard y Poupart en Abravanel, et.al., 1992:73).

Al respecto el mismo autor Montaño (2007:18), menciona que:

La organización, es un espacio social con fronteras difusas, con múltiples centros dinámicos en el que se depositan esperanzas y desencantos, un espacio de encuentros y desencuentros, una figura amorosa y amenazadora, en la que, a veces sin saberlo, nos seguimos inventando como actores sociales.

Clegg y Hardy (1996) aportan a la definición mencionando que

Las organizaciones son sitios de acción social situada más o menos abiertas tanto a conocimientos explícitamente organizados y formales, como la mercadotecnia, la producción, etc., así también a prácticas organizacionales incrustadas en la amplia estructura social, tales como las de género, étnicas y otras relaciones culturales socialmente definidas, ellas mismas sujetos potenciales para conocimientos disciplinarios formalmente organizados, tales como la antropología, la sociología o, incluso, los estudios organizacionales. Clegg y Hardy (1996).

Para el trabajo de campo se procedió conforme al siguiente esquema:



Fuente: Elaboración propia (2012).

## **Sinaloa, México**

El estado de Sinaloa, es una las 32 entidades federativas de México, se ubica al norte del país, siendo su capital la Ciudad de Culiacán. Según el INEGI<sup>1</sup> (2010), en Sinaloa hay más de 2.7 millones de habitantes.

---

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

## COOPERATIVAS TURÍSTICAS DE SINALOA



Fuente: Monografía INEGI (2012).

Sinaloa es el estado agrícola más importante de México; adicionalmente, cuenta con una de las más grandes flotas de pesca del país. Culturalmente, es conocida a nivel nacional e incluso mundial por su música típica, la Banda o Tambora. La hulama, versión regional de juego de pelota prehispánico, se practica todavía en el estado.

Sinaloa está ubicada en una región naturalmente fértil, cuenta con 11 ríos, 12 presas, además 12 bahías y 15 esteros. Sinaloa está localizado al noroeste de México, a tan sólo 14 horas por carretera hasta la frontera de Estados Unidos. Su ubicación estratégica le otorga una ventaja para la distribución de productos de Estados Unidos



con destino a Asia y Centroamérica. El Estado tiene un área total de 59 mil kilómetros cuadrados que representa el 3% del área total del país.

Cuenta con 656 kilómetros del litoral pertenecientes en su mayoría al Golfo de California y el resto al Océano Pacífico. Sinaloa se divide en 18 municipios (citados de Norte a Sur): Choix, El Fuerte, Ahome, Guasave, Sinaloa, Mocorito, Angostura, Salvador Alvarado, Badiraguato, Culiacán, Navolato, Cosalá, Elota, San Ignacio, Mazatlán, Concordia, Rosario y Escuinapa.

En el estado de Sinaloa existe una gran diversidad de especies de plantas, como bosques de pino-encino y pino-ocotero, coco de aceite, yute, huizache, palo blanco, roble, madroño y pastizales, mangle, tule y guamúchil.

Las especies de animales que habitan en la entidad son jabalí, venado cola blanca, tigrillo, codorniz; mientras que en el mar hay camarón, mero, tortuga, robalo, pargo y corvina.

En cuanto a la gastronomía, a pesar de que los pescados y mariscos forman parte importante de las especialidades gastronómicas de Sinaloa, un platillo que ha destacado dentro y fuera del Estado es sin duda el chilorio, carne de cerdo finamente deshebrada y condimentada con salsa de chile ancho y otras especies, logrando un sabor único.

El pollo asado estilo Sinaloa es otra especialidad que se ha extendido a otros lugares por su exquisito sabor. El mochomo, carne de res tipo cecina es otra especialidad típica de Sinaloa, de igual manera que los pichones empapelados y, por supuesto, los camarones sinaloenses, marinados en jugo de limón, rellenos de queso rallado, envueltos con tocino o cocidos a la parrilla.

Sinaloa se ha distinguido también por los primeros lugares de su producción:

COOPERATIVAS TURÍSTICAS DE SINALOA

• Primeros lugares de producción a nivel nacional, en el Sector Primario

Principales productos agrícolas, 2009	Producción (Toneladas)	% en el total nacional	Lugar nacional
Maíz grano	5 236 720	26.0	1° de 31
Tomate rojo (jitomate)	668 303	32.7	1° de 32
Pepino	166 897	38.5	1° de 28
Tomate verde	135 811	21.0	1° de 29
Calabacita	125 470	27.0	1° de 30
Garbanzo grano	65 149	49.2	1° de 12
Chile verde	385 252	19.4	2° de 32
Papa	313 534	20.9	2° de 23
Frijol	162 595	15.6	2° de 32
Sorgo grano	516 272	8.5	3° de 29

FUENTE: INEGI. Perspectiva Estadística. Serie por Entidad Federativa. México. (Consultado en 2012).

Principales productos pesqueros, 2009	Producción (Toneladas)	% en el total nacional	Lugar nacional
Atún	64 432	61.1	1° de 14
Barrilete	10 452	72.5	1° de 14
Jaiba	6 490	31.5	1° de 16
Bonito	4 655	50.8	1° de 14
Tiburón	3 682	19.9	1° de 17
Sardina	104 712	13.8	2° de 9
Camarón	50 062	27.7	2° de 17

FUENTE: INEGI. Perspectiva Estadística. Serie por Entidad Federativa. México. (Consultado en 2012).

En la actual administración del gobierno 2011-2016, se ha asumido el compromiso de impulsar medidas para generar el mejoramiento económico, social y político en cada comunidad; y en cuanto a la *economía participativa*, el propósito es promover una economía social más justa y más productiva con la participación de los sectores y las regiones, mejorando la infraestructura, promoviendo el desarrollo rural, la competitividad y la innovación tecnológica. (Plan Estatal de Desarrollo del Gobierno del Estado de Sinaloa; 2011:18-19).

Líderes en el sector primario:

- Sinaloa es el **número uno en producción de tomate y chile**, entre otros vegetales.



Número uno en producción de chiles

- El 38% de la producción de **hortalizas** del país, se cosecha en Sinaloa.
- Primer lugar nacional en producción de granos.
- **Primer lugar en maíz blanco** con una producción superior a los 5 millones de toneladas, con lo que puede abastecer hasta 8 meses del año a la industria nacional de la tortilla.
- **Líder nacional en engorda de ganado**, con una capacidad instalada para 200 mil cabezas de doble rotación anual.

## COOPERATIVAS TURÍSTICAS DE SINALOA

- **Número uno en producción de camarón**, con 45 mil toneladas en promedio al año.
- **Líder en exportación pesquera** con un promedio de 120 millones de dólares anuales.



Líder en exportación pesquera.

- **Líder nacional en valor de la producción pesquera** y el 15% de la producción nacional.
- **Siete de cada 10 tortillas de maíz** que se consumen en el país, se elaboran con el maíz producido en Sinaloa.
- Sinaloa es la entidad con **mayor desarrollo en procesamiento e industrialización de camarón en México**.
- **Expo Agro Sinaloa** es la segunda más grande de América Latina y la primera y única en su género en el país.
- Sinaloa posee la **planta procesadora de frutas más grande de Latinoamérica**, con capacidad para procesar 450 toneladas de mango por día.
- El **mayor número de granjas de cultivos acuícolas** con la más extensa superficie se localiza en Sinaloa.

- Con **64 empresas socialmente responsables**, lo que representa el 12% a nivel nacional, Sinaloa ocupa el segundo lugar en el país en este rubro.



**El estado cuenta con 64 empresas socialmente responsables.**

FUENTE: Sagarpa, delegación estatal. SAGyP Sinaloa, SEDEC Sinaloa (Consultado en 2013).

En este planteamiento tienen oportunidad las cooperativas de todo tipo, para constituirse, consolidarse y permanecer; logrando con ello la posible estabilidad económica y social de las familias y sus comunidades.

### **Cooperativas Turísticas**

Una temática particularmente importante de estudiar en las organizaciones sociales, son las cooperativas dedicadas al turismo; ya que tienen un fin loable para el progreso de la población y se encuentran en el ámbito de la contribución al desarrollo local, desde sus diversas formas y cultura organizacional que nos permiten conocer su particularidad.

## COOPERATIVAS TURÍSTICAS DE SINALOA

Caracterizar a las cooperativas turísticas como organizaciones sociales, permite identificar su conformación, relaciones de trabajo, estructura, funciones y los diversos elementos culturales que la integran, su funcionamiento y construcción social abordada desde la teoría y cultura organizacional.

México es el décimo país en llegadas de turistas internacionales de acuerdo a la Organización Mundial de Turismo (2011).

El estudio de cooperativas de turismo, aporta aspectos para conocer formas de organización, que coadyuven a la participación equitativa de los socios, atención a los turistas o visitantes, democratización en la oferta de los servicios turísticos.

Hay quienes ven en este tipo de organización (las cooperativas), a un medio de cambio social, de “renovación social” (Lasserre, 1972). Que puede llegar a generalizarse para dar pie a una “República Cooperativa” o “Economía Cooperativa”.

“ .. Las cooperativas tienen tendencia a seguir la pendiente de todas las organizaciones humanas, que es tomarse ellas mismas su supervivencia y su éxito para su propio fin, a expensas de la causa superior a la que tienen que servir; en el presente caso, el interés de los cooperativistas y la transformación social”. Lasserre, 1972:118.

Las cooperativas sociales se han convertido en organizaciones que tienen como fin principal organizar a un número variado de personas con la finalidad de lograr diferentes objetivos, nombrando un líder que los dirija en conjunto con un grupo pequeño de personas llamado comité directivo.

Asimismo la Alianza Cooperativa Internacional (2012) menciona que una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta, aunque las experiencias cooperativas se han dado también como

parte complementaria de la economía planificada. Su intención es hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes haciendo uso de una empresa. La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, comercialización conjunta, enseñanza, crédito, etc.) de los socios, que conforman el objeto social o actividad corporativizada de estas empresas, define una tipología muy variada de cooperativas. La Organización de Naciones Unidas ha declarado el 2012 como el Año Internacional de las Cooperativas. Esta es una oportunidad extraordinaria para el movimiento cooperativo de aumentar la conciencia en la opinión pública sobre nuestro modelo empresarial basado en valores.

La ONU declara 2012 el año Internacional de las Cooperativas, con el eslogan: "Las empresas cooperativas ayudan a construir un mundo mejor."

En la actualidad las cooperativas buscan fundamentalmente el bienestar económico, social y cultural de sus socios, apoyándolos en la organización de sus actividades económicas y motivándolos para trabajar en equipo y colaboración como una manera de mejorar la forma de vida de quienes integran la cooperativa.

El gobierno actual de Sinaloa (entidad donde se realizó el estudio), ha declarado el período 2011-2016 como el Sexenio del Turismo, una de las gestiones de trascendencia para este sector. En Sinaloa, el turismo se convirtió en años recientes en uno de los pilares de la economía, con similar peso que el sector agropecuario.

Es un sector que puede generar gran arrastre hacia el resto de las industrias, con amplios efectos multiplicadores en la inversión, ingreso y empleo, pero se encuentra en una coyuntura desfavorable que debe atenderse con una visión integral de largo plazo.

### Modelo Cultural

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico o, por el contrario, como cualquier organismo puede cambiar o encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. (Corlli: 2011:562).

La cultura organizacional implica conocer las manifestaciones de un colectivo para determinar sus orígenes, manifestaciones, costumbres y otras variables que coadyuvan al entendimiento de las organizaciones.

Según Daft (2007), cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos compartidos por los miembros de una organización, mismo que se enseña a los nuevos miembros. Representa la parte no escrita pero percibida de la organización. Todos participan en la cultura, pero, por lo general, la cultura pasa desapercibida. Sólo cuando las organizaciones intentan implementar nuevas estrategias o programas contrarios a las normas y valores culturales básicos, la empresa se enfrenta cara a cara con el poder de la cultura.

La cultura expresa la totalidad de la vida social del hombre, y está sujeta a un proceso de evolución lineal, según etapas bien definidas y substancialmente idénticas por las que tienen que pasar obligadamente todos los pueblos, aunque con ritmos y velocidades diferentes (Tylor, en Giménez, 2002).

Al respecto, Schein (1985) señala que el concepto de cultura es útil para explicar algunos de los más incomprensibles e irracionales aspectos de los grupos y las organizaciones. Por su parte El enfoque del management comparativo, estudia las diferencias entre las prácticas del directivo y de los empleados, así como sus actitudes de diversos países, considerando a la cultura como un factor contextual, el cual es importado por los miembros de la organización (Smircich, 1983:343).



Las organizaciones deben ser entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino por lo que se refiere a sus aspectos expresivos, ideacionales y simbólicos (Smircich, 1983:347-348).

Según Kinicki y Kreirner (2004) la cultura inicial de una organización resulta de la filosofía de su fundador, por ejemplo, una cultura de logros es probable, cuando el fundador es una persona orientada a los logros y motivada por el éxito. Al paso del tiempo, esa cultura original se arraiga o se modifica, para ajustarla a la situación ambiental presente.

Esta dimensión de la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial; antes de 1980, eran pocos los autores que se ocupaban de este tema. En el ámbito teórico se presentan dos grandes tendencias entre las escuelas de pensamiento respecto a la cultura organizacional:

- a) La que concibe la cultura como elemento esencial en la vida organizacional: una variable influyente en el comportamiento empresarial, del mismo modo que podría influir el clima, los conflictos o el liderazgo (algo que se tiene).
- b) La que la identifica como esencia organizativa (metáfora básica): conformadora de sentido, con la posibilidad de ofrecer una interpretación compartida de la realidad que facilita la habilidad de organizarse. La cultura desde esta óptica, promueve el sentido del orden y la lógica que simbólicamente constituye la organización (algo que se es). Kreps, 1992.

Para hacer un estudio de cultura organizacional,

Scott (1992), abarca tres perspectivas de las organizaciones. La primera definición es más apegada a una perspectiva de sistema racional, la segunda asociada a la perspectiva del sistema natural y la última con la perspectiva de sistemas abiertos.

## COOPERATIVAS TURÍSTICAS DE SINALOA

La perspectiva de sistema racional.- Afirma que las organizaciones son colectividades orientadas a la búsqueda relativa de objetivos específicos y relativamente muy formalizada exhibiendo las estructuras sociales. No sólo se centra en las características distintivas de las organizaciones, sino también en su estructura normativa.

Estructura de la sociedad Cooperativa de Sinaloa

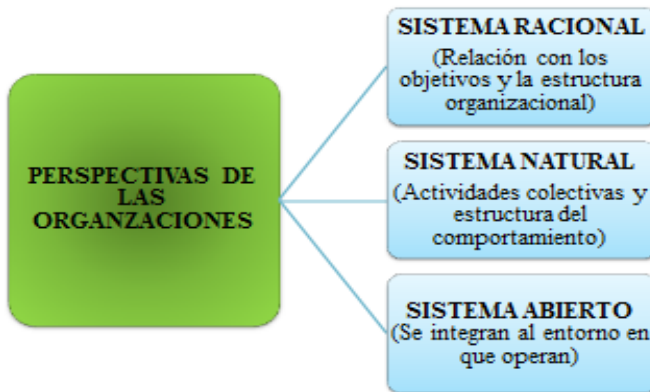


Fuente: Elaboración propia, con datos de investigación de campo (2012).

La perspectiva de sistemas naturales.- Visualiza a las organizaciones como colectividades cuyos participantes comparten un interés común en la supervivencia del sistema y que participan en actividades colectivas, informalmente estructuradas, para asegurar este fin. Hace hincapié en las características que comparten con todas las organizaciones de las colectividades y centra la atención en la estructura de comportamiento.

La perspectiva de sistemas abiertos.- Describe a las organizaciones como sistemas interdependientes de las actividades de vinculación de las coaliciones cambiantes de los participantes, los sistemas se integran en dependencia o continuación de los intercambios y constituido por el entorno en que opera.

### Modelo Cultural



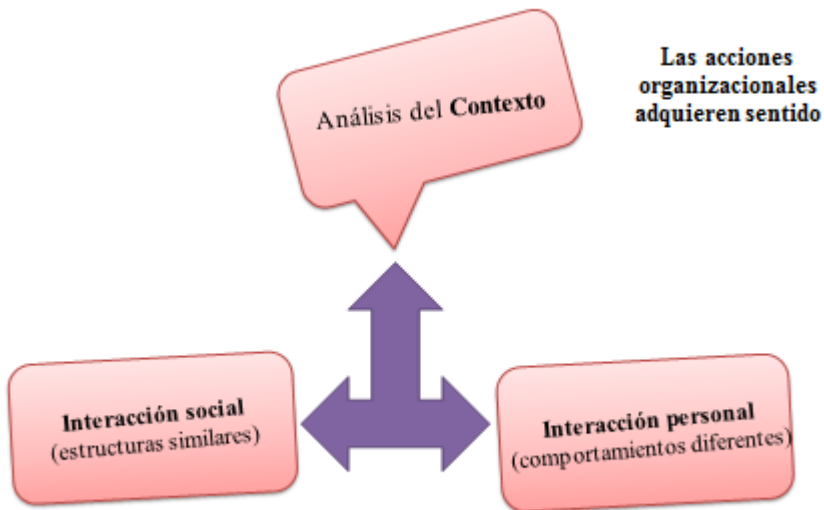
Fuente: Scott, 1992

Scott y Blau (1970), afirman que la organización es una red de relaciones sociales y orientaciones compartidas, mencionadas a menudo como la estructura social y la cultura, respectivamente.

De acuerdo con d'Iribarne (2003), la cultura se entiende como el contexto en donde las acciones organizacionales adquieren sentido.

## COOPERATIVAS TURÍSTICAS DE SINALOA

### Modelo Cultural



Fuente: d'Iribarne (2003)

En la cooperativa turística en estudio estas acciones se presentan, en cuanto a las perspectivas organizacionales según Scott, en su estructura organizacional, el apoyo mutuo entre los socios y en la organización de procesos colectivos de trabajo, por ejemplo al realizar sus actividades con los turistas como visita al avistamiento de aves y paisajes, paseos turísticos a playas y observación de delfines.

De acuerdo con el modelo de d'Iribarne; los socios cooperativistas, manifiesta los valores y cultura de la filosofía cooperativa, como son: una diferente forma de trabajar, una mejor forma de competir, una manera eficiente de hacer negocios, el reconocimiento de que juntos es mejor; y esto se expresa en sus labores coordinadas, al compartir el uso del lenguaje coloquial, el esparcimiento deportivo como símbolo de unión y el contexto social y cultural.

## **Conclusiones**

En México y específicamente en el estado de Sinaloa, han sido poco estudiadas las sociedades cooperativas turísticas como ente organizacional que tiene presencia en las transformaciones y cambios, no sólo en los procesos de trabajo e impacto en la economía social y solidaria, sino también como modelo emergente para el desarrollo local.

El turismo es un sector importante en nuestro estado, detonante de la economía y una fuente de empleos que cada vez es más representativa. El Gobierno del estado de Sinaloa hace énfasis en que el turismo es el nuevo motor de la economía, ya que en años recientes, el turismo se convirtió en uno de los pilares de la economía.

El tratamiento de la organización social como tal, se encuentra como un nicho de oportunidad para los estudios organizacionales en la contribución al desarrollo de la sociedad y cultura mexicana. El estudio de las cooperativas turísticas como organización social, es un fenómeno que está relacionado con el esquema económico nacional por constituir una alternativa de progreso para la colectividad de sus comunidades.

Algunos hallazgos, manifiestan que hay un importante potencial cultural en este tipo de cooperativa, algunos elementos culturales que se reflejan son: la forma de trabajo comunal, la identidad cultural, las fiestas y su música, el lenguaje, su vestimenta y sus relaciones sociales.

La investigación forma parte de estudios más amplios sobre las organizaciones sociales y el desarrollo local, así como del turismo alternativo en comunidades rurales y su impacto en el desarrollo regional; en donde se analizan la problemática de las organizaciones sociales y el turismo.

## Bibliografía

- Barba Álvarez, Antonio y Solís Pérez, Pedro C. (1998). *Cultura en la Organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*. Vertiente Editorial. México, D.F., 243 págs.
- Chanlat, Jean-Francois (1998). *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Les Presses de l'Université Laval y Editions Eska, Quebec, 25-34 págs.
- Chetty S. (1996). *The case study method for research in small- and médium – sized firms*. International small business journal, vol. 5, octubre – diciembre.
- Corlli, Rosa Noemí (2011). *El management en las organizaciones sociales: un modelo de meta-capacidad estratégica, e identidad innovadora ante los retos del entorno global. VI Congreso Internacional de Rulescoop. Memorias*.
- Daft, Richard (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. Edit. Thompson, 8va. Edición.
- De Luna, Magdalena (2007). *Las organizaciones campesinas en México: entre organizaciones sociales y organizaciones de la sociedad*. En Revista Bien Común # 151, edit. Fundación Rafael Preciado Hernández, A.C. México, D.F., 87 págs.

Giménez, G., (2002), Prolegómenos. *La cultura en la tradición filosófico-literaria y en el discurso social común*, apuntes del seminario del Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM.

Hartley, Jean (1994). *Case studies in organizational research*. En Casell, Catherine y Symon, Gillian. Ed. *Qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications.

Iribarne, Philippe d'. (2003). "Lo universal y lo cultural en el funcionamiento de las organizaciones" en Iztapalapa, N ° 55 año 24, julio-diciembre, UAM- I, México.

Iribarne, Philippe d'. (2010). *Modernidad y diversidad cultural. La lógica del honor*. Editorial Universidad Autónoma Metropolitana, México, D.F., 300 págs.

Kreps, G. L., *La Comunicación en las Organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana, España, 1995.

Lasserre, Georges (1972). *El Cooperativismo*. Oikos-tau, ediciones, España. 1-123  
*Ley General de Sociedades Cooperativas (2009)*. Reforma a la LGSC de 1994.

Montaño Hirose, Alvarado Altamirano, Barba Álvarez, Soria Romo (2004). *Los Estudios Organizacionales en México*. Editorial Universidad Autónoma Metropolitana, México, D.F., 488 págs.

## COOPERATIVAS TURÍSTICAS DE SINALOA

Plan Estatal de Desarrollo del *Gobierno del Estado de Sinaloa* (2011-2016).

Sagarpa y Conapesca, 2001: 1

Schein, E., (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view* (2a ed.), San Francisco, Jossey Bass.

Scott y Blau (1970). *Las Organizaciones y la Organización social*, en Organizaciones, estructura y proceso de Richard Hall (1981), pág. 30. Prentice Hall, España.

Smircich, L., (1983), *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, Administrative Science Quarterly, 28 (3), pp. 339-358.

Yin, Robert (1994). *Case study research. Design and methods*, 2da. Edición. London: Sage Publications.

### **Páginas Web consultadas:**

- <http://www.desarrolloeconomicosinaloa.com/ranking.html>  
(Consultada el 01 de agosto de 2013).
- <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/sin/default.aspx?tema=me&e=25> (Consultada en mayo de 2012).



- <http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/estados/libros/sinaloa/html>  
(Consultada en mayo de 2012).
- <http://www.ica.coop/es/> (Consultada en mayo de 2012).



# **CULTURA Y COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES COOPERATIVAS DE SINALOA.**

ROCÍO DEL CARMEN PAYARES FLORES

AÍDA ALVARADO BORREGO

## **Introducción**

El propósito de esta investigación es analizar la importancia que tiene la cultura, haciendo un estudio exploratorio sobre los valores, creencias, lenguaje, e ideología de los pescadores asociados en una cooperativa y que tienen un comité que los representa; a través de un presidente quien tiene discernimiento en el manejo de redes de comunicación organizacional, identificando de qué manera maneja e interviene en la relación que establece con los diferentes públicos con los cuales interactúa.

Este trabajo es un avance de investigación con entrevistas al presidente y 6 integrantes de la cooperativa pesquera “Lucenilla” ubicada en la Bahía de Altata en Navolato, Sinaloa.

## **Contextualización de las cooperativas pesqueras.**

Las cooperativas pesqueras con parte de la economía de las comunidades en las cuales se encuentran, puesto que participan en gran medida en el desarrollo y modo de vida de quienes son socios de ellas.

La forma de trabajar de las organizaciones cooperativas se rige por la Ley General de Cooperativas, que regula el funcionamiento de este tipo de sociedades

permitiendo que se coordinar de acuerdo con las necesidades que los socios tienen lo que permite que todos participen tanto de las obligaciones como de las responsabilidades que se imponen.

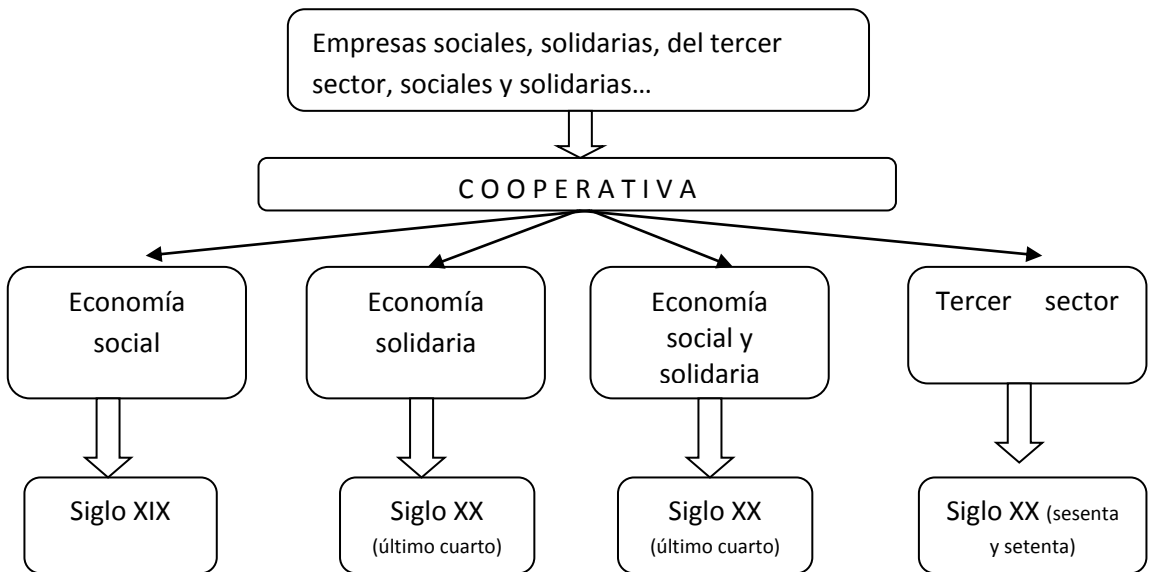
En la actualidad las organizaciones se han tenido que adaptar a la transformación que sufre el mundo entero, al comprobar que lo que sucede a su alrededor surtirá algún efecto en un corto, mediano o largo plazo. Así al hablar de Aldea Global; el canadiense Marshall McLuhan posiblemente nunca imaginó que al utilizar paradójicamente la palabra aldea (proximidad) y global (conciencia planetaria) estaría hablando de lo que hoy en día se puede obtener mediante la red internet por ejemplo. De tal suerte que vivimos en un constante conocimiento de lo que sucede a nuestro alrededor, no tenemos que esperar meses, días y horas para enterarnos de lo que ocurre en el mundo entero. La idea de permanecer solo en el pequeño lugar donde nos encontramos ha dejado de ser lo cotidiano, nos salimos de nuestro espacio personal o social para entrar en el espacio público que nos involucra con lo que acontece a nuestro alrededor (Nosnik, 2005, p. 27).

Las organizaciones sociales se han tenido que adaptar a los cambios vertiginosos que hay en el mundo, sin embargo en las comunidades en donde hay muchas de ellas se conservan todavía muchas tradiciones y costumbres, que hacen que sea un modo de vida y una forma de subsistir ante todos esos cambios.

Defourny, Favreau y Laville (1997) han considerado que la economía social nace en el siglo XIX como respuesta a las carencias de la economía dominante. Los individuos empiezan a preocuparse por iniciar con propios méritos, al buscar fuentes de empleo que les redituaran a ellos mismos y a la comunidad para aprovechar lo que la naturaleza les proporciona (Lara 2011).

Lara (2011) afirma que las cooperativas son el prototipo clásico de la empresa social. Estas buscan la solidaridad, la ayuda mutua, la autoorganización, respetando los principios de libertad y de igualdad.

**Figura 1** Las empresas del sector social



Fuente: (Lara 2011, p. 26)

Esta figura explica el desarrollo del surgimiento de las organizaciones sociales llamadas en el siglo XX como tercer sector, y es aquí cuando ya se llama como tal. Denominando “a la persona humana como el centro de desarrollo económico y social” (Lara 2011, p. 27).

Identificando nuestro sujeto de estudio hemos de hablar de las cooperativas que son sociedades que tienen el fin principal de apoyar a quienes las integran. De esta

## CULTURA Y COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

manera el año 2012 la ONU decide llamar el año de las cooperativas, por considerar a éstas como organismos importantes para el desarrollo social.

Por otro lado H. Hall (1996, p. 10) identifica a las organizaciones en la comunidad y dice que:

Hay una forma más sutil en que las organizaciones influyen en las comunidades en que se localizan. Un estudio encontró que las compañías varían en el grado en que alientan a sus administradores intermedios a participar en los asuntos comunitarios (Christenson et al., 1988). Si las comunidades estuvieran llenas de organizaciones que estimularan esta participación, la vida local se vería enriquecida. Este mismo estudio también encontró que aquellos administradores que sí participaban en la vida de la comunidad, era menos probable que optaran por ser transferidos a otras comunidades.

La cooperativa; es una asociación que se forma por personas denominados socios, se reúnen en asambleas para tomar acuerdos y así ayudar a sus integrantes. Se pueden identificar diferentes cooperativas: las de trabajo asociado, farmacéutica, agraria, de ahorro y crédito, de servicios, pesqueras, entre otras.

Al hablar del entorno de las organizaciones pesqueras no referiremos en primera instancia la FAO<sup>1</sup> determinada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para hacer estudios mundiales sobre la alimentación y en uno de sus apartados sobre pesca y agricultura.

---

<sup>1</sup> FAO: Food and Agriculture Organization por sus siglas en inglés, de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (<http://www.fao.org/fishery/sofia/es>)

En la actualidad existen muchos temas que se pueden investigar; las crisis financieras, los cambios climáticos sobre todo por los diferentes fenómenos y cambios de la naturaleza; que han desencadenado una serie de de condiciones económicas y sociales y principalmente en la alimentación de los seres humanos.

En especial la pesca; que es el tema que nos ocupa; se ve afectada principalmente por las condiciones ambientales que suceden en el mundo. Por ello quienes se dedican a la misma deben considerar el cuidado y el desarrollo de los productos del mar, que le permiten subsistir a un número ilimitado de personas que utilizan la pesca como medio de subsistencia.

La pesca y la acuicultura realizan contribuciones importantes al bienestar y la prosperidad mundiales. En los últimos 50 años, el suministro mundial de productos pesqueros destinados al consumo humano ha superado el crecimiento de la población mundial; actualmente, el pescado constituye una fuente esencial de alimentos nutritivos y proteínas animales para gran parte de la población mundial. Además, el sector proporciona medios de vida e ingresos, tanto directa como indirectamente, a una parte considerable de la población mundial (FAO, 2012, p. 5). El panorama general de la pesca de captura y la acuicultura suministraron al mundo unos 148 millones de toneladas en 2010 (con un valor total de 217 500 millones de USD). De ellos, aproximadamente 128 millones de toneladas se destinaron al consumo humano según datos preliminares para 2011, la producción se incrementó hasta alcanzar los 154 millones de toneladas, de los que 131 millones se destinaron a alimentos (Cuadro 2; todas las cifras se han redondeado) (FAO, 2012, p. 21).

## CULTURA Y COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Cuadro 1. Producción y utilización de la pesca y la acuicultura en el mundo

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<i>(millones de toneladas)</i>						
<b>PRODUCCIÓN</b>						
<b>Pesca de captura</b>						
Continental	9,8	10,0	10,2	10,4	11,2	11,5
Marítima	80,2	80,4	79,5	79,2	77,4	78,9
<b>Pesca de captura total</b>	<b>90,0</b>	<b>90,3</b>	<b>89,7</b>	<b>89,6</b>	<b>88,6</b>	<b>90,4</b>
<b>Aquaculture</b>						
Continental	31,3	33,4	36,0	38,1	41,7	44,3
Marítima	16,0	16,6	16,9	17,6	18,1	19,3
<b>Acuicultura total</b>	<b>47,3</b>	<b>49,9</b>	<b>52,9</b>	<b>55,7</b>	<b>59,9</b>	<b>63,6</b>
<b>Producción pesquera mundial total</b>	<b>137,3</b>	<b>140,2</b>	<b>142,6</b>	<b>145,3</b>	<b>148,5</b>	<b>154,0</b>
<b>UTILIZACIÓN</b>						
Consumo humano	114,3	117,3	119,7	123,6	128,3	130,8
Usos no alimentarios	23,0	23,0	22,9	21,8	20,2	23,2
Población ( <i>miles de millones</i> )	6,6	6,7	6,7	6,8	6,9	7,0
Suministro de peces comestibles per cápita ( <i>kg</i> )	17,4	17,6	17,8	18,1	18,6	18,8

*Notas: No se contabilizan las plantas acuáticas. Las cantidades totales pueden no coincidir debido al redondeo. Las cifras para 2011 son cálculos provisionales.*

Fuente: Estado Mundial de la pesca y acuicultura 2012. FAO 2012, p.3)

Las cooperativas pesqueras en México se rigen por la Ley General de Sociedades Cooperativas publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de agosto de 1994 y su última reforma fue publicada DOF 13-08-2009. Esta Ley establece las direcciones que han de seguir estas organizaciones que forman parte de cooperativas y están fundamentadas por una serie de artículos que le sirven para que se reglamente la forma de estar constituidas y puedan hacer valer sus derechos y obligaciones.

Las cooperativas pesqueras se han ocupado en pertenecer y aprovechar los recursos que los organismos gubernamentales como Sagarpa (Secretaría de Agricultura,



Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación en México) a través de Conapesca (Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca en México) les proporciona para que realicen las diferentes actividades que van surgiendo en su caminar.

En el sector pesquero y agropecuario vive la cuarta parte de los mexicanos, aunque es tan importante; es en éste; donde persiste la condición de pobreza alimentaria.

El PIB agroalimentario aumentó durante el periodo 2000-2006 a un ritmo anual del 2.4 %, lo cual duplica al crecimiento de la población (1.2 %) durante el mismo lapso. La producción agroalimentaria de esos años fue 16.6% mayor a la observada entre 1994 y el año 2000 y 31.8% a la de 1989 y 1994. Mientras que el PIB agropecuario y pesquero aumentó a una tasa anual (2.5%) superior a las alcanzadas en los dos sexenios previos, para colocarse 13.7% y 24.7% por encima del valor generado en esos periodos. En 2006, el comercio agroalimentario y pesquero de México con el mundo alcanzó 29 mil millones de dólares, cifra 2.5 veces superior a la registrada en 1994. Con ello, el déficit en la balanza agroalimentaria y pesquera paso de 60.9% en 1994 a 15.3% en el 2006. (Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012 “PND”).

Continuando con datos del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012 Por otro, el potencial que tiene la pesca en México no se ha explotado como debería. Y aunque se cuenta con más de tres millones de km<sup>2</sup> de zona económica exclusiva, esa extensión coloca en noveno lugar a México a nivel mundial en pesca. La riqueza biológica de los mares que se encuentran en México permite que sea generadora de empleos, lo cual permite que se explote esa sustentabilidad y que se respete el medio ambiente. Lo que hace que tanto la pesca, la acuacultura y la maricultura sean actividades que demandan un desarrollo que en la actualidad necesita mayor impulso.

## CULTURA Y COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Pero no solo el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012 apoya al desarrollo del sector pesquero, además el Plan Estatal de Desarrollo Sinaloa, 2011-2016 tiene considerado apoyar en gran medida a este sector:

En Sinaloa coexisten cuatro sistemas de explotaciones pesqueras: de altura, esteros y bahías, agua dulce y acuicultura. En conjunto, se genera 20% del volumen de producción nacional y 24% en términos de valor. La pesca representa 4% del Producto Interno Bruto estatal. Se tiene el primer lugar el camarón, sardina y lisa, y el tercer lugar en calamar y almeja. De la producción estatal, 45 mil toneladas son producidas en acuicultura de especies, como mojarra, bagre, lobina, carpa y ostión, destacando la acuicultura de camarón con 37mil toneladas (Plan Estatal de desarrollo Sinaloa, 2011-2016).

En Sinaloa; el tema de la pesca es de todos los días y de diferentes grupos, es un estado rico en diversidad de productos marinos que se aprovechan constantemente por las personas que viven en los diferentes puertos y que además les sirve el producto para alimento cotidiano y para atender a las necesidades básicas de familias que viven de la pesca.

En Sinaloa, donde la mayoría de los pescadores pertenecen a cooperativas dedicadas a la captura del crustáceo, a partir de la segunda mitad de la década de 1990 los conflictos se volvieron cíclicos ak igual que el ciclo reproductivo del camarón, recurso en torno al cual ha girado su vida económica desde hace más de medio siglo. Junto con el deterioro de sus organizaciones productivas, que quedaron atrapadas entre el viejo modelo de desarrollo que las concibió como instrumentos de política al servicio de un Estado acostumbrado a

sobreponerse a cualquier iniciativa autónoma y un anunciado nuevo modelo, al paso del tiempo han visto esfumarse sus aspiraciones de una vida mejor. La privatización y la desregulación estatal que acompañaron la transición económica terminaron modificando el contexto y reduciendo sus espacios de operación; tratadas como resabios de un pasado caduco las cooperativas fueron arrinconadas e ignoradas paulatinamente, pero los pescadores se han negado a dejarlas morir (Ponce, 2006, p. 15-16).

Actualmente las cooperativas en Sinaloa han tomado fuerza, contrario a lo que muchas personas podrían pensar; los objetivos de trabajar en cooperativa han sido sino claros si determinates para que los pescadores tomen esta forma de organización como la alternativa para poder tener acceso a los diferentes productos que hay en los oceanos, y además de comercializar los productos, pero aún más importante los apoyo que reciben por parte del gobierno; que de manera individual no podrían conseguir.

El tema de cooperativas pesqueras es muy abundante, para esta ocasión solamente se mencionan aspectos relacionados con la estructura y organización de las mismas; que servirán para relacionar esa variable con las otras dos que nos ocupan en este trabajo; como lo son la cultura y comunicación.

### **Cultura y Comunicación**

El interés que ha despertado en los especialistas de comunicación organizacional el fenómeno de la creación de la cultura en todo tipo de empresas e instituciones es entendible: por un lado, la comunicación es el estudio de los esfuerzos entre individuos por “hacer comunes”, por compartir, objetivos, procedimientos, políticas,

## CULTURA Y COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

sistemas de trabajo, etc. Por el otro, la definición de cultura organizacional nos remite al acuerdo tácito o formal entre un número de individuos que trabajan en conjunto formando un equipo, y con base en creencias, valores, principios que contribuyen el marco normativo para evaluar y apreciar su desempeño y contribución. En ambos casos, comunicación y cultura nos llevan al concepto de comunidad. La comunicación, es, pues, el proceso de integración comunitaria en una organización: da a conocer y recuerda a los individuos su interés por lograr juntos, en equipo, una serie de metas y objetivos derivados y contenidos en una misión. La cultura, por otro lado, es el indicador del nivel de acuerdo y por tanto, de madurez comunitaria de una organización: refleja el grado de consenso alrededor de la misión y de cómo debe cumplirse operativamente en términos de metas y objetivos (Nosnik, 2005, P. 549).

Cuando se habla de cultura muchas veces se piensa que son las tribus o los indígenas de una región, incluso también se considera en muchas ocasiones que la música clásica, las obras de teatro o la opera son sólo cultura, sin embargo son todas las actividades que lleva a cabo una sociedad, desde las acciones cotidianas que realizan los habitantes de la misma, así como la música, la pintura, el lenguaje, las creencias, los valores, el clima, la comida, en fin todo lo que pueda definir de infinidad de formas a los pueblos y las naciones.

Además de la experiencia en la realización de las actividades, las sociedades cooperativas tienen muy arraigada su cultura que se define según Daft (2007) la define como: la cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos compartidos por los miembros de una organización, mismo que se enseña a los nuevos miembros. Representa la parte no escrita pero percibida de la organización. Todos participan en la

cultura, pero, por lo general, la cultura pasa desapercibida. Sólo cuando las organizaciones intentan implementar nuevas estrategias o programas contrarios a las normas y valores culturales básicos, la empresa se enfrenta cara a cara con el poder de la cultura.

En la organización la cultura juega un papel muy importante, es el todo de la organización, desde los procedimientos que se llevan a cabo, la forma de administrar, el comportamiento de los empleados, su lenguaje, el medio ambiente, la identidad corporativa, los artefactos, y todos los sucesos y narraciones que van surgiendo a lo largo del tiempo.

Empezando por el fundador de la organización, quien crea y desarrolla toda una oportunidad de que exista un lugar llamado empresa en donde se ofrecerá al público productos y servicios como la posibilidad de que los empleados puedan tener un trabajo remunerado que le permita tener una condición de vida aceptable.

### **Comunicación organizacional**

Por otro lado, otra de las variables dependientes es el estudio de la comunicación organizacional, el cual es relativamente nuevo y aunque se ha vuelto un tema de gran interés y se han escrito varios textos sobre el mismo, es importante relacionarlo con el tema de cultura y especialmente en las cooperativas pesqueras, que en este no ha sido estudiada por lo menos científicamente.

Según Fernández y Calguera (2008, p. 98) “mencionan que la comunicación organizacional por lo regular se considera como un *proceso* en el que no hay un inicio claro, ni un final determinado y donde siempre se refleje lo

## CULTURA Y COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

precedente e influye en lo que sigue (Andrews y Baiir, 2004)”. Así, la comunicación organizacional consiste en una actividad *dinámica* que mantiene cierto grado de estructura, la cual, sin embargo, no es estática sino cambiante y se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.

La comunicación organizacional entendida como los mensajes que se establecen en una red de relaciones interdependientes los cuales se pueden dar de manera verbal y no verbal. Así, los mensajes verbales se van a transmitir a través de la comunicación oral y escrita, la comunicación oral será a través de la palabra hablada mediante órdenes o conversaciones, mientras que la comunicación escrita será a través de actas, cartas, memorándums, oficios, contratos, facturas, entre otros. En tanto, la comunicación no verbal será a través de la kinésica, próxemica y el paralenguaje<sup>2</sup>. Continuando con la definición de comunicación organizacional, identifica a las *redes* que son los diferentes caminos que siguen las comunicaciones en la organización; así se podrán nivelar diferentes tipos de redes como: ascendente, descendente, horizontal, vertical, diagonal. Por otro lado se identifican las relaciones que en comunicación se conocen como las *relaciones públicas internas* y las *relaciones públicas externas*. Por último, la *interdependencia* que es un concepto de insoslayable importancia, pues en una organización ha de existir una interrelación entre las personas que intervienen en la misma, la cual a su vez debe tener relación con todos los departamentos que se involucran en ella, pero que pueden funcionar de forma independiente.

---

<sup>2</sup> Kinésica: estudio del movimiento del cuerpo. Próxemica: estudio del espacio que se le da al cuerpo humano. Paralenguaje: estudio del tono que se le da a la voz en el lenguaje.

## **Las organizaciones sociales cooperativas**

Para hablar de las cooperativas, resulta innegable hablar de los Pioneros de Rochdale, que fue lo que marca el antecedente de la historia de este tema.

Los Pioneros de Rochdale se conocen como el movimiento cooperativo que sucedió en el pueblo de Rochdale en el condado de Lancashire, Inglaterra, cerca de Manchester.

En 1844 un grupo de 28 trabajadores de la industria textil trataron de controlar su destino económico al formar una cooperativa llamada la Rochdale Equitable Pioneers Society (La Sociedad Equitativa de Pionero de Rochdale).

Según en la recopilación de Eguía Villaseñor (1993) los pioneros de Rochdale son sin duda el parteaguas del cooperativismo, el cual era uno antes de ellos y otro muy distinto después de su gestión. Antes de 1844 ya habían funcionado varias cooperativas, preferentemente en el país de los Pioneros, ostentando tentando ya el nombre que entonces y después se confundió son socialismo y aun comunismo. Pero todas fracasaron, incluyendo las del Dr. Guillermo King a quien no pocos asignan con propiedad el significado apelativo de “Padre del Cooperativismo”.

## **Descripción del tema de investigación**

La Asamblea General de las Naciones Unidas proclamó el 2012 como el Año Internacional de las Cooperativas y resaltó la contribución de las cooperativas al desarrollo económico y social, especialmente su impacto en la reducción de la pobreza, la creación de empleos y la integración social.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> <http://www.un.org/es/events/coopsyear/>

## CULTURA Y COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Los problemas de pobreza y marginación que hoy en día padecen la mayor parte de las poblaciones costeras del estado de Sinaloa no pueden entenderse de manera sincrónica y al margen del proceso de reforma económica implementado en México entre finales de 1982 y 1992. Durante esos diez años, las grandes transformaciones en materia de política pesquera estuvieron centradas en la pesquería del camarón, la cual había permanecido fuertemente regulada a favor del sector pesquero dando viabilidad y sustento a las cooperativas pesqueras, la organización económica y social que articuló la vida de las comunidades de pescadores por casi medio siglo en la región (Ponce: 2006, p. 7).

Constantemente las cooperativas pesqueras se enfrentan a la problemática principalmente de no tener trabajo que sustituya la veda de productos del mar, en el caso de la cooperativa “Lucenilla” se enfrentan con un serio problema al no contar con una forma de sustento para las familias que se dedican a la pesca, en este año de 2012, a pesar de que se preparan para esta temporada de veda; aún así su desesperación los lleva a buscar fuentes de empleo para poder subsistir.

Aunque en esta cooperativa pesquera ubicada en Altata, Navolato, Sinaloa no se identifica pobreza extrema, los pescadores buscan realizar otras actividades como por ejemplo el turismo que les ayuda a obtener otras fuentes de empleo. Existen dos problemáticas que en conjunto con el gobierno tanto federal como estatal; los pescadores han tenido que resolver: la violencia y el desempleo, y aunque el plan estatal de desarrollo teóricamente dice:



“A nivel estatal, Navolato es un municipio que también destaca por su actividad pesquera. Se cuenta con 80 kilómetros de litoral, con abundantes y diversos recursos naturales. Como parte de su potencial para el desarrollo de pesquerías, Navolato cuenta también con 523 kilómetros de franja de zona federal y 9 mil 700 hectáreas de esteros. El litoral del municipio y su zona de esteros es rica en diversas especies marinas, de gran valor comercial, lo que ha permitido el desarrollo de una importante actividad pesquera, de la cual dependen muchas familias navolatenses”.

En el municipio existen 6 comunidades con vocación netamente pesquera. En el 2005, habitaban en ellas 9 693 personas, que representaban el 7.14% de la población total de Navolato. Operan en la región 13 cooperativas pesqueras, que agrupan a 2 mil 250 socios, los cuales se dedican fundamentalmente a la captura de camarón, jaiba, almeja y especies de escama. Durante la temporada 2010, se capturaron en Navolato 877 toneladas de camarón. Nuestro municipio, también destaca en la captura de almeja, cazón, curvina, pargo, robalo y sierra. La actividad pesquera de Navolato presenta los mismos problemas que enfrenta el sector en Sinaloa y en muchas otras entidades de la República. En primer lugar, nos encontramos con un problema estrictamente productivo, derivado de la sobreexplotación del esfuerzo pesquero, la poca diversificación de capturas, la violación a las temporadas de veda, la caída en la productividad, las dificultades para la comercialización y la escasez del recurso, sobre todo del camarón. A ello se suma el problema social que afecta a las comunidades pesqueras, y que se expresa en baja calidad de vida de sus

habitantes, deficientes servicios públicos y, lo que es más preocupante, el deterioro del tejido social”. (Plan Municipal Navolato 2011-2013, p. 41).

Los pescadores argumentan que hacen lo posible por salir adelante pero que necesitan mayor apoyo por parte del gobierno tanto federal como estatal, debido a que si les dan diferentes beneficios pero no son los suficientes y que solamente algunas personas se favorecen con esos sustentos.

“Durante este año se vedaron varias especies y el gobierno no dio empleo temporal ni dispensas, reprochan pescadores de Navolato”<sup>4</sup>. Además también dice que las familias de los pescadores están atravesando por una difícil situación, y que los pescadores tienen que irse preparando para la próxima temporada pero que no reciben ningún pago por ello, lo cual los hace mantenerse ocupados, pero sin recibir ningún sueldo.

### **Antecedentes**

La Bahía de Altata se localiza en el municipio de Navolato, en el estado de Sinaloa; conocida principalmente por el turismo, la mayoría de las personas que visitan la capital sinaloense que es Culiacán, visitan esta playa por tener excelentes restaurantes que brindan a quienes los visitan suculenta comida del mar.

Altata, Sinaloa se ha caracterizado principalmente por ofrecer a quienes lo visitan, por organizar diferentes actividades para los turistas y cualquier persona que desea festejar algún acontecimiento importante en su vida, visita esta playa con la intención de pasar un rato agradable, con la intención de estar solamente algunas

---

<sup>4</sup> Este tema fue publicado en el periódico El Debate de Culiacán, el día jueves 2 de agosto de 2012 en la página A2

horas, pues no es un destino turístico en el cual los visitantes se quedarán por días o semanas, sino más bien para pasar una tarde o un día completo agradablemente.

Altata está situada en las coordenadas: longitud 1075557 y latitud 243808, a una mediana altura de un metro sobre el nivel del mar. Su población a la fecha es de 2001 personas, de las cuales 1022 son hombres y 979, mujeres. La población económicamente activa es de 776 personas (INEGI 2012).

Las 477 viviendas habitadas ubicadas en la bahía cuentan con servicios públicos como instalaciones sanitarias, agua y electricidad. Por su estructura económica, la mayoría de ellas cuenta con una televisión y lavadora, en tanto solo 92 viviendas cuentan con una computadora. (INEGI 2012).

Por lo que se refiere a los niveles de educación que tienen los habitantes de este pueblo pesquero, los registros indican que todavía existe el analfabetismo, pues hay 51 personas de más de 15 años que lo son. Hay 4 jóvenes menores entre los 12 y 14 años que no asisten a la escuela. Aunque se puede identificar que hay 152 personas con más de 60 años, lo cual quiere decir que los adultos mayores representan un alto porcentaje en la población (INEGI 2012).

Esto quiere decir que la mayoría de la personas que viven en la Bahía de Altata tienen un nivel de estudios muy elementales, son pocas las personas que buscan un mejor nivel académico, de ahí que al realizar un estudio para conocer la cultura de los habitantes de este puerto pesquero servirá para determinar si el nivel de estudios comprueba la manera de actuar de los mismos.

### Resultados

Esta investigación se lleva a cabo en la cooperativa denominada “Lucenilla” que se encuentra ubicada en la Bahía de Altata en el municipio de Navolato en Sinaloa que pertenece a la Federación de Aguas Marinas de Bahía de Altata y Ensenada del Pavellón. En Sinaloa hay 12 cooperativas y entre ellas se encuentra ésta.

La cooperativa de producción pesquera *Ribereña Península de Lucenilla* en la actualidad es una organización que cuenta con 65 miembros, quienes tienen la oportunidad de comercializar la mayoría de sus productos a una empresa particular. Por ejemplo el camarón que, aunque tiene un corto periodo de captura, su producción es bastante buena.

La cooperativa “Lucenilla”, cuenta con una organización definida, sin embargo presenta varias problemáticas relacionadas con la comunicación, pues en muchas ocasiones no tiene bien claros los flujos o redes que se han de seguir para comunicar sus mensajes; además de presentar esta situación por la forma tan rutinaria o ideología que a veces no les permite llevar a cabo los procesos comunicativos. La cooperativa presenta problemáticas de desarrollo sustentable, cambio climático, falta de trabajo en los momentos que los productos están en veda.

El objetivo de este trabajo de investigación es identificar las características de la cultura en el manejo de redes de comunicación organizacional utilizadas por las sociedades cooperativas pesqueras de la Bahía de Altata de Navolato, Sinaloa en la intervención y la relación con los diferentes públicos con los cuales interactúa.

La primer fase de este trabajo de investigación se llevó a cabo, considerando el enfoque cualitativo, ya que se hizo un estudio exploratorio a través de la observación y entrevista semiestructurada, con el fin de construir un marco de referencia teórico y práctico para formular el problema; que posibilite una investigación más precisa,

tal y como lo señala Malhotra (1997, p. 86) quien plantea que la investigación exploratoria “es el diseño de una investigación que tiene como objetivo primario facilitar una mayor penetración y comprensión del problema que enfrenta el investigador”.

Otra metodología utilizada fue el seguimiento de prensa que según López Leyva, Alvarado y Mungaray (2011) mencionan que el periodismo es una actividad profesional que tiene por objeto la selección, el procesamiento y la transmisión periódica de informaciones de actualidad para un público masivo, o bien para determinados segmentos de ese público, a través de medios de difusión masiva. Y se ha venido haciendo seguimiento de prensa en los periódicos Debate y Noroeste de Culiacán, Sinaloa que hablan sobre el tema.

En esta ocasión tuvimos la oportunidad de entrevistar al presidente de esta cooperativa, el señor Abelardo Quiñónez Valenzuela, un hombre agradable, trabajador, a quien con solo verlo se puede apreciar que es una persona del mar, pues los estragos del sol se identifican en su cara.

En la entrevista, el señor Abelardo comenta que el 14 de marzo de 2012 se levantó la veda del camarón y el gobierno estatal les daba una cuota de captura de 24 toneladas sin cabeza y le ampliaron la cuota a 59 toneladas este año. Los socios tienen permiso de Sagarpa de capturar: camarón, escama, tiburón y almeja. Lo cual les ayuda a cubrir las diferentes necesidades económicas; por temporadas en que pueden capturar cada uno de los productos; sin embargo, el presidente de la cooperativa considera que sí hay mucho trabajo que a veces los habitantes de esa bahía no aprovechan y se dedican a hacer trabajos ilícitos, y algunos otros se van a otros estados o incluso a realizar el sueño americano al irse a laborar a Estados Unidos; y esto es a veces una de las actividades más comunes. En particular el

señor Abelardo viajaba a los Estados Unidos, pero desde que es presidente de la cooperativa no lo hace.

El principal cliente de la cooperativa “Lucenilla” es un restaurante, así como también el *Mercado de Abastos* y en menor escala exportaciones, aunque en este trabajo exploratorio no ahondó en el tema. Cuando no hay veda arriban<sup>5</sup> cada dos días, camarón; y cada cinco días almeja y tiburón.

La Sagarpa a través de Conapesca revisa el producto que se obtiene de la pesca en la zona de desembarque, a través de un chip para determinar cuánto producto fue el que pescaron, pues es muy importante que se respete lo convenido sobre las toneladas de camarón acordadas pues; en caso contrario, los más perjudicados serían ellos mismos.

Los asociados de esta cooperativa no cuentan con ningún tipo de prestaciones, sin embargo ellos mismos se apoyan cuando hay algún problema de salud, de enfermedades, de accidentes e incluso de funerales. Se preocupan mucho por el impacto ambiental, sobre todo por organizaciones como la de *Isla Cortés*<sup>6</sup> que, desde su punto de vista, están arruinando el medio ambiente sobre todo en la creación de una criadora, en la que destruyeron un estero de almejas. Esto les

---

<sup>5</sup> Arribar:” Cuando los pescadores llegan después de la pesca”. Fuente: entrevista al señor Abelardo Quiñonez, presidente de la Cooperativa pesquera “Lucenilla”.

<sup>6</sup> Una de las muchas maravillas con la que cuenta el Mar de Cortés se encuentra en el estado de Sinaloa y a tan solo cuarenta minutos de la capital del estado, Isla Cortés, una puerta al paraíso. El 21 de junio de 2008 marcó el lanzamiento de Isla Cortés, el destino náutico, de golf y residencial más nuevo de México, enmarcado en un entorno de sustentabilidad integral, con el soporte de un especializado equipo de desarrolladores internacionales. (<http://blog.islacortes.com/2011/05/conoce-las-maravillas-del-mar-de-cortes/#more-140>).

afecta por no contar más con ese lugar en el que obtenían producto que les servía para sobrevivir. Y este tipo de temas los ha llevado a realizar una serie de actividades para proteger el medio ambiente, lo cual les acarrea constantemente conflictos con empresas de particulares que destruyen el hábitat natural.

Con respecto a la seguridad, el gobierno estatal ha establecido un convenio con las cooperativas que se tienen que programar para cuidar la integridad de los pescadores, y se alternan el cuidado de las sociedades cooperativas, en la que buscan la manera de vigilar para evitar la pesca ilegal que, además, daña el producto, al utilizar herramientas que no son las apropiadas.

El señor Abelardo afirma que ha tenido que custodiar personalmente de la seguridad de sus asociados teniendo que estar al pendiente las 24 horas del día. Aunque comenta que actualmente está un poco más tranquilo, además de que no siempre los maleantes son personas que viven en la Bahía, vienen de otras comunidades alejadas de la playa y que principalmente “hacen sus fechorías para poder seguir con sus vicios”.

Se entrevistó además a 6 pescadores de los 65 que pertenecen a tal organización, pues en estos momentos se encuentran en época de veda. Aunque también pescan escama, tiburón y almeja es el camarón el que les deja mayores ganancias.

Los pescadores de la cooperativa “Lucenilla están bien identificados con la organización, tienen claros los objetivos que persiguen al coordinarse y trabajar en conjunto de acuerdo a los propósitos de pertenecer a una cooperativa, además son personas que están acostumbrados a trabajar desde muy temprano para terminar al anochecer.

## CULTURA Y COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Sin embargo se dedican a hacer actividades que los mantengan ocupados, pues en el momento de las entrevistas estaban elaborando los chinchorros o changos<sup>7</sup> que les sirve en la captura del crustáceo.

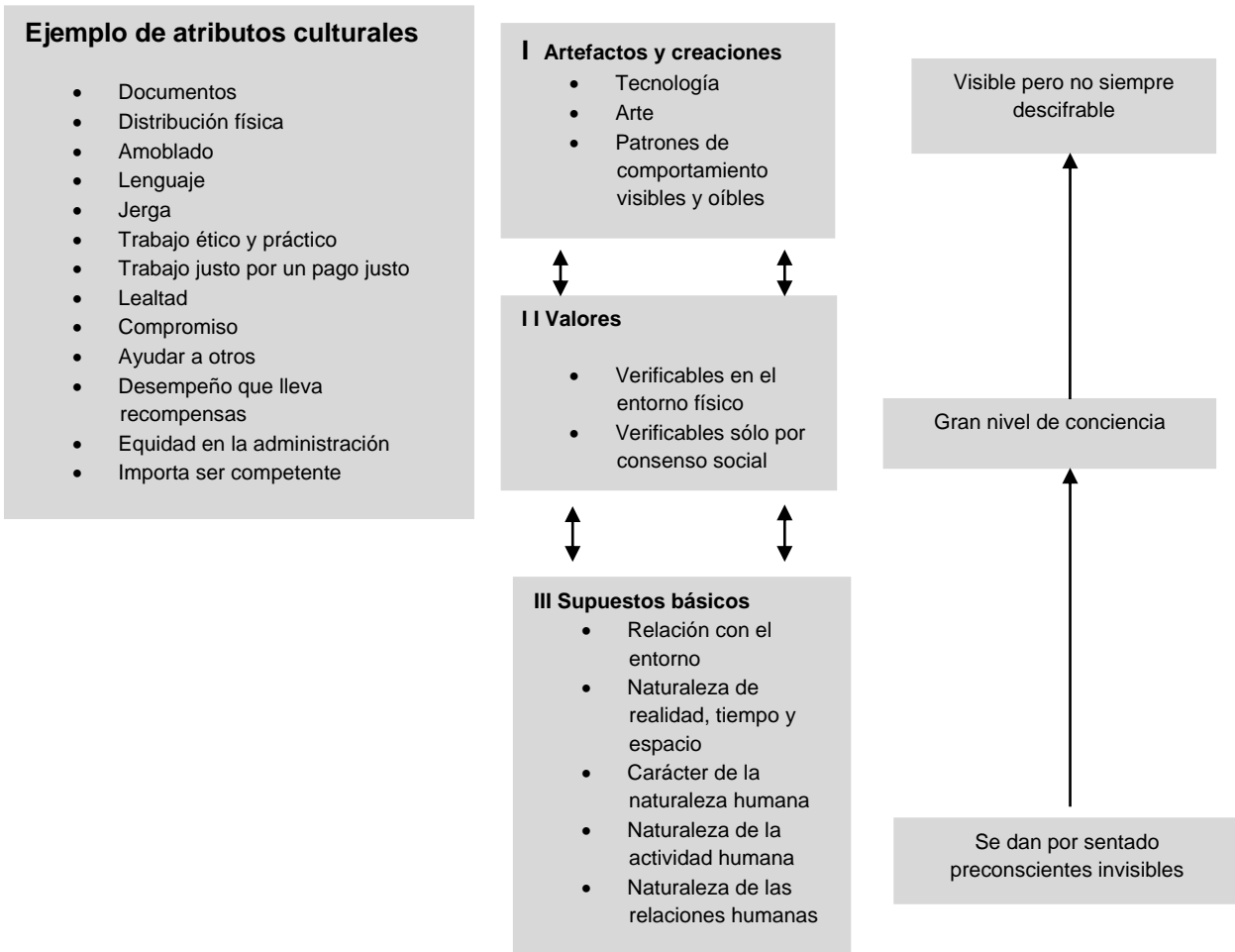
Para identificar las manifestaciones de la cultura se tratará de describir lo que acostumbran hacer los pescadores cuando están en la actividad. A través del siguiente modelo:

---

<sup>7</sup> Chinchorros o changos: red que los pescadores construyen para pescar. Información obtenida en la entrevista a los pescadores.



**Cuadro 2.** *Modelo organizacional de los Tres Estratos de Schein*



Fuente: Gibson et al (2010, p. 35) Adaptado de H. E. Schein “Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers?” Sloan management Review, Otoño 1981 pág. 64.

## CULTURA Y COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Tomando en consideración principalmente el Modelo organizacional de los Tres Estratos de Schein descrito anteriormente se encontró lo siguiente:

### **En los atributos culturales:**

Existen documentos que informan a los socios de la cooperativa como es el acta constitutiva documento oficial que los constituye legalmente como una cooperativa pesquera, además en las instalaciones de la asociación se cuenta también con expedientes de todos los asociados, se hacen oficios formales con hojas membretadas para que sean identificados por los organismos municipales, estatales y federales con los que tienen contacto.

Los pescadores cuentan con lanchas de motor. Con respecto a los motores han tenido gran apoyo por parte del gobierno federal al proporcionarles motores ecológicos que son muy costosos y ellos mismos no pueden comprar, lo cual les facilita la pesca, pero además en las instalaciones de la cooperativa se cuenta con los objetos necesarios para la pesca: chinchorro, anclas, separadoras del crustáceo, contenedores, hieleras, y todos los materiales para pescar.

Muchos de los pescadores realizan actividades en el lugar donde viven, ahí tienen sus lanchas, su material de trabajo sus objetos personales, y en las instalaciones de la cooperativa lo que han de necesitar para comercializar y entregar el producto.

Los pescadores tienen su propio lenguaje, utilizan terminología que ya conocen, dicen malas palabras, que son parte de su cotidianidad, aquí un párrafo de un entrevistado:

*“Lo que pasa aquí en las cooperativas que el que trabaja gana, el que no trabaja no. Como que le dicen luego el flojo, hay veces que va es flojo y se viene luego, pero que él trabaja, pero los que le hacen lucha pues tienen que ganar “.*

*“O sea que con nosotros ha pasado algo que por ejemplo estas redes (muestra la red) año con año suben los precios, la gasolina, nosotros gastamos mucho en combustible, yo les puedo decir que nosotros en un mes gastamos 25 000 o 20 000 pesos en gasolina que consumimos en el trabajo, ahora con los motores nuevos que están llegando, que son motores ecológicos no todos tenemos pues, esos el gobierno nos apoya con el 60% ó 70% y nosotros pagamos el resto del costo del motor, son más económicos en combustible, pero de todos modos los 15 000, 12 000 pesos se los gasta. Y el precio del camarón se ha mantenido en el mismo precio, incluso baja. El año pasado fue muy buena temporada, pero el camarón no sube el precio, rebajan el precio del camarón, pero los costos de los materiales que utilizamos son carísimos, entonces... pues también ese es un factor que nos tiene marginados en ese aspecto”<sup>8</sup>.*

Hablan mucho del tiempo de veda, que esto se puede relacionar con el trabajo ético, pues hablan del respeto por el periodo establecido que les da el gobierno federal para su propio beneficio al dejar crecer y reproducir al camarón, pero que muchos no respetan ese tiempo, y aunque dicen que otras personas que se manejan como “independientes” al no pertenecer a la cooperativa no respetan ese tiempo.

---

<sup>8</sup> Entrevista a pescador socio de la cooperativa pesquera “Lucenilla”. 10 de julio de 2012.

## CULTURA Y COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Otro pescador comenta: *“es lo que le digo para abrir la veda cambia mucho porque si nosotros tenemos el camarón en la bahía, pero ¿qué pasa?; el camarón tiende a emigrar entonces los pescadores ¿qué es lo que hacen? los armadores la prolongan, la acortan para que el camarón se salga y ya en la bahía quede poco así es porque nosotros abrir la veda para el 20 de agosto; es cuando ya se empieza a ver camarón en esta zona, ya hay tamaño de todos pero ¿qué pasa? ellos la hacen larga y venimos empezando el 10 a 15 de septiembre ya cuando no tenemos producto nosotros”*.

La lealtad entre los pescadores es muy importante, se protegen entre ellos mismos, entre los integrantes de la cooperativa, además de que muchos son familiares, primos, hermanos, papá e hijo, hasta la esposas colaboran con ellos cuando se trata de seleccionar los mejores productos para la venta.

La ayuda mutua es muy importante porque se apoyan los unos a los otros, para salir adelante y mejorar económicamente.

Un aspecto importante en el Modelo de Schein es la equidad en la administración, pues esta organización social está principalmente integrada por hombres, solamente se encuentra una secretaria y una auxiliar, en el temporada alta de pesca las “mujeres” son las que separan el producto por tamaño.

### **Rituales:**

Los pescadores hacen todo un ritual al irse a pescar, desde la hora en que se levantan hasta el momento que entregan su producto, pues es muy importante la hora de salir, las herramientas que han de llevar, lo que es todavía más importante, desde antes ya

se están preparando, fabricando los “changos”, entre todos los construyen, además de que van preparando cada uno de los materiales que han de necesitar.

*“Nosotros empezamos, nos levantamos a las 4 de la mañana alistamos el equipo y todo para salir a pescar a las 5 de la mañana, para buscar la pesca los que nos dedicamos a mar abierto rezamos para que este “bonita la boquita”<sup>9</sup> para cruzar por que son olas muy altas, porque ya nos volteamos una vez y es muy peligroso, vamos y ya buscamos la pesca siete, ocho o doce, y ya empezamos a pescar allí tiramos el equipo lo arrastramos una hora dependiendo y de acuerdo a lo que veamos de captura, si es reditual le seguimos trabajando con el equipo, si no levantamos y buscamos en otra zona, y buscamos comunicación con otros compañeros, y para aquel lado está, bien pues vamos, y si nos va bien ya “acompletamos” temprano”<sup>10</sup>.*

Uno de los mitos que existen con los pescadores es que: si alguna persona les encarga camarón; ya no salen a pescar porque dicen que se “sala”<sup>11</sup> la pesca. Si le dicen “te encargo 10 kilos” ya con eso es suficiente y hay quienes ese día ya no van a pescar.

---

<sup>9</sup> “Bonita la boquita”: significa que se pueda entrar al mar, es un lenguaje que utilizan los pescadores.

<sup>10</sup> Entrevista a pescador 2 el día 10 de julio de 2012.

<sup>11</sup> “sala la pesca”: significa que tendrá mala suerte en la pesca. (Entrevista a pescador 2 el día 10 de julio de 2012)

### Los artefactos y creaciones:

La tecnología llega a los pescadores: usan navegadores aunque no todos los tienen. Las “pangas” o lanchas con las que pescan son de motor ecológico y el gobierno federal los ha apoyado con eso, porque son muy costosos cuestan alrededor de 17 mil dólares. Los pescadores elaboran su material de trabajo, por ejemplo; cuando se les realizó la entrevista estaban fabricando los “changos” que les servirían para atrapar al crustáceo. Utilizan entre otros objetos: tablas de chango, líneas en donde van amarrando el mecate, hieleras, hielo, cuchillos, entre otras cosas, y su alimento para el día, además.

El pescar es todo un arte, porque requiere de trabajo en equipo y todo un ritual, los pescadores de Altata tienen toda una metodología que les ha funcionado durante años, es una técnica denominada Suripera<sup>12</sup> que es un sistema de trabajo, que ellos mismos fueron descubriendo durante años, misma que se ha de dar a conocer, por ejemplo en estos días el presidente de la cooperativa asistirá a dar alguna capacitación a otro país para explicar la técnica que tan bien les ha funcionado.

Los pescadores de esta cooperativa tienen valores que los hacen fuertes y funcionales como cooperativa: son responsables, trabajadores, sin vicios, colaboradores, éticos, y consideran que el pertenecer a una cooperativa los fortalece. Y aunque la mayoría de los habitantes de la Bahía de Altata son católicos, muchos de los asociados son cristianos.

---

<sup>12</sup> La atarraya “Suripera” o “Dragona” es una red activa o móvil durante su operación, que consta de una falda semicónica con plomos en su parte más ancha, los cuales rozan el fondo (Instituto Nacional de la Pesca 2000). La parte más angosta de la falda contiene embudos y bolsos, en los cuales queda atrapado el camarón al trepar por la falda. La red se opera aprovechando las corrientes de agua y/o viento.

Las festividades que existen en la comunidad: el Sagrado Corazón de Jesús, el día del marino, y el día del padre, se identifica como un pueblo patriarcal, en dónde las decisiones principales son tomadas por el miembro de la familia más longevo.

La cooperativa se fundó en 1982 por el primer comité dirigido por Jorge Luis Valenzuela. Arnoldo Quiñonez Valenzuela como secretario, Humberto Gerardo Contreras Y Leobardo Leyva Hernández.

Uno de los principales problemas que se pueden identificar con los pescadores durante muchos años ha sido el trabajo durante el tiempo de veda. Los gobiernos Federal, estatal y municipal en su Plan de Desarrollo lo ponen como un objetivo primordial el resolver esa problemática que en muchas cooperativas pesqueras es un gran problema. En la cooperativa “Lucenilla” ese también es un problema, aunque comentan que el año pasado se duplicó el tonelaje autorizado y eso les permitió ahorrar, de cualquier manera el desempleo siempre ha sido un problema que no han podido resolver, y los gobiernos hacen declaraciones de que esa problemática se está resolviendo, los pescadores señalan que es un gran inconveniente.

*“Unos trabajan paseando gente, turismo las lanchas y otros pocos trabajan en nuevo Altata, otros al campo, el problema es lo mismo es temporal en el campo empieza en septiembre, octubre, noviembre, los empaques en diciembre pero ya en febrero marzo ya se acaba todo ese tiempo ya no hay nada que hacer”.<sup>13</sup>*

---

<sup>13</sup> Entrevista a pescador 3, julio 10 de 2012.

### **Conclusión**

El sector pesquero es muy importante para el desarrollo de las sociedades, y no solamente porque aporta una gran parte de la alimentación de los individuos sino muchas otras actividades, además está teniendo una serie de cambios acelerados, como la vida misma. Y aunque cada día hay necesidad de obtener mayores volúmenes de alimentos para satisfacer al ser humano, se tienen que modernizar quienes se dedican a esa actividad para poder contar con productos de calidad, los pescadores tendrán que buscar la mejor manera de competir en este mundo altamente competitivo, que cada día va cambiando a la par del ser humano, y a lo largo del tiempo se ha demostrado que además de ser un arte el pescar, podría ser una ciencia por la gran investigación que se realiza, para obtener mejores productos como se hace en las granjas camaroneras, que han resultado ser una opción de producción de camarón en tiempos de veda.

Uno de los aspectos más importantes y preocupantes para quienes se integran en cooperativas es el poder contar con producto para pescar, pues para ello es para lo que están organizados, sin embargo su principal preocupación es que en algún momento no puedan contar con el producto suficiente para comercializar y así satisfacer sus necesidades básicas. El desarrollo de grandes corporaciones que han llegado a afectar a los productos del mar como por ejemplo los desarrollos de vivienda, perturban el producto marino y eso ha mermado en la producción, un ejemplo es la poca producción que existe de almeja en la Bahía de Altata.

Por lo que el desarrollo futuro de los pescadores se tienen que proponer metas a largo plazo que faciliten y apoyen el esfuerzo colectivo de quienes intervienen en los estados ribereños que les permita a los gobiernos entender y atender la problemática real de quienes hacen la labor día a día, sobre todo en los países en vías de



desarrollo, que eso les permita salir de sus fronteras, además de poder solucionar problemas de alimentación, turismo y el crecimiento de las condiciones socioeconómicas de los pueblos.

La actividad pesquera de Navolato presenta los mismos problemas que enfrenta el sector en Sinaloa y en muchas otras entidades de la República. En primer lugar, hay un problema estrictamente productivo, derivado de la sobreexplotación del esfuerzo pesquero, la poca diversificación de capturas, la violación a las temporadas de veda, la caída en la productividad, las dificultades para la comercialización y la escasez del recurso, sobre todo del camarón. A ello se suma el problema social que afecta a las comunidades pesqueras, y que se expresa en baja calidad de vida de sus habitantes, deficientes servicios públicos y, lo que es más preocupante, el deterioro del tejido social. (Plan Municipal de Desarrollo, Navolato 2011-2013, p. 41).

### **Referencias bibliográficas**

- Adler y Marquardt. (2005). *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesionales*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Castillo, O.; Cereceres, L.; Rodríguez Peñuelas, M.A. y Borboa, S. (2005). *Modelos de cultura organizacional en empresas Sinaloenses*. Primera edición. México, Once Ríos Editores.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc. Graw Hill.
- Daft, L. R. (2007) *Teoría y diseño organizacional*. México: Editorial Thomson.

## CULTURA Y COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

- Eguía, V., F. (1993). *Los pioneros de Rochdale*. Recopilación. México: Ediciones de la Confederación Mexicana de Cajas Populares con autorización del Centro Mexicano de Capacitación Popular, A.C.
- Fernández C. C. y Galguera G. (2008). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México: Mc. Graw Hill.
- Gibson, I. y Donnelly, Jr. (2001). *Las organizaciones*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hall, R.H. (1996). *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*. Prentice Hall.
- Hernández S. R., Fernández C., C. y Baptista L. P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Kinicki y Kreitner. (2008). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México: Mc Graw Hill.
- Lara G. G. (2011) *Gestión de empresas sociales*. Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- López Leyva, J.C.; Alvarado B. A., Mungaray M. (2011). *La comunicación de la Ciencia a través de artículos Científicos*. México: Universidad de Occidente.
- López Barbosa, L., Aboites Manrique, G., Martínez Gómez, F. (Compiladores), *Globalización y agricultura. Nuevas perspectivas en la sociología rural*, UAAAN – UAdeC, Saltillo, Coahuila, mayo 2012.
- Nosnik, A. (2003a). *Comunicación organizacional práctica*. México: Trillas.
- Nosnik A. (2005b). *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. España. Netbiblo.
- Robins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc. Graw Hill.

Rodríguez Peñuelas, M.A (2010). Métodos de investigación. Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales. Editorial UAS, México.

Rojas H. J.J. (2003). Las Cooperativas en la Ciudad de México. Educación, capacitación e información. Ediciones Molino de Letras.

Direcciones electrónicas

<http://www.navolato.org.mx>

<http://www.cooperar.galeon.com/pioneros.htm>

<http://www.eldebatedeculiacan.com>

<http://www.nuestro-mexico.com/Sinaloa/Navolato/Altata/>

<http://www.rlc.fao.org/es/conozca-fao/>

[http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/100/html/sec\\_12.html](http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/100/html/sec_12.html) Mayo 15 de 2012

[www.inegi.org](http://www.inegi.org)

[www.fao.org](http://www.fao.org)



## **ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL, CONCEPTO, PERSPECTIVAS Y CARACTERIZACIONES TEÓRICAS.**

SILVIA VIRIDIANA RAMÍREZ ATILANO

### **Introducción.**

El objetivo del trabajo es presentar un breve análisis sobre el concepto de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y sus representaciones tratando de distinguir las diferentes perspectivas y caracterizaciones teóricas identificadas en la revisión de fuentes documentales. La finalidad es exponer y discutir las diversas construcciones discursivas en torno a las OSC para poder establecer una explicación integral que considere voces y miradas que se encuentran en tensión constante.

La estrategia metodológica que hemos seleccionado es la investigación documental, dado que nos permite revelar las particularidades teóricas imputadas por diversos actores a las OSC. Así mismo privilegiamos el análisis de contenido para poder realizar la interpretación de los documentos revisados.

El desarrollo argumentativo de este artículo se estructura en tres apartados. A manera de inicio se plantea el contexto histórico en el que surge el concepto de OSC. En el primer apartado se expone la perspectiva de los Organismos Internacionales sobre las OSC así como sus funciones económicas, políticas y sociales.

En el segundo apartado se expone la perspectiva académica destacando dos grandes representaciones sobre las OSC –la positiva y la negativa-. En último lugar se presenta un apartado de consideraciones finales seguido de las fuentes.

## **1.- Organizaciones De La Sociedad Civil (OSC) u Organizaciones Civiles en contexto.**

Después de la década de 1970, diversos fenómenos sociales como: a) las luchas contra los regímenes socialistas en Europa del Este; b) las resistencias contra las dictaduras militares en América Latina; c) la emergencia y desarrollo de los nuevos movimientos sociales en Occidente -ambientalista y el feminista principalmente- y d) el surgimiento de una sociedad civil transnacional; le dieron un nuevo ímpetu a las formas de asociación contemporáneas (García, Layton y Ablanado, 2007)

Es en este escenario que comienza a exacerbarse un proceso de mundialización o globalización aparejado al avance del neoliberalismo; el cual promovía: a) la creación de nuevos mercados mundiales, tanto de servicios como financieros; b) la promoción y aplicación de medidas de desregularización a las leyes antimonopolio, favoreciendo fusiones y adquisiciones de empresas multinacionales; c) la consolidación de conglomerados financieros-militares, d) la creación de organizaciones internacionales de regulación política, económica y cultural; e) la integración de bloques regionales; f) la exacerbación de la polarización socioeconómica reforzando las relaciones de dependencia científico tecnológicas Centro-Periferia; y f) una red internacional de Organizaciones de la Sociedad Civil<sup>1</sup> que regulen las formas asociativas en los países (Cf. CEPAL, 2000; PNUD, 1999).

Este último punto, es de especial interés para el trabajo, ya que con los procesos de globalización, se alteraron las formas de asociación. Al respecto Mazzotti (2008:35) menciona que, dichos procesos favorecieron la emergencia y consolidación de organizaciones internacionales que sirvieron como modelos y marcos normativos de las prácticas asociativas. La promoción de una red mundial de OSC por parte de los

---

<sup>1</sup> Apartir de ahora denominadas también OSC.

organismos de cooperación internacional, favoreció a que las actividades de estas fueran reguladas a partir de marcos jurídicos que homogeneizaban su actuación.

De esta manera, no resulta extraño que durante la década de los noventa, se edificara una estructura internacional, que delimitara las formas de comunicación y dependencia entre las sociedades periféricas y las centrales, garantizando la existencia de vehículos de “ayuda humanitaria” que los países ricos otorgaban a los países pobres; consolidando nuevas prácticas de colonización que reforzaron la imagen del excluido como excluido del consumo y de la economía de mercado (Picas, 2001).

Por su parte, el concepto de Organizaciones de la Sociedad Civil en América Latina surge como oposición al de Organizaciones del Tercer Sector dado que contraviene la lógica de influencia casi exclusiva de Estados Unidos en AL en correspondencia con la división de bloques posterior al término de la Guerra Fría. Bajo estas premisas las OSC adoptaban tintes de protesta pugnando por el reconocimiento de sus demandas colectivas y cuestionando los órdenes de vida existentes (Reygadas y Gil, 1998).

### **1.1. La voz de las Organizaciones Internacionales: la participación ciudadana.**

En el plano internacional el concepto de Organizaciones de la Sociedad Civil comenzó a adquirir relevancia en la década de los ochenta debido a que constituyó un pilar central para los modelos de desarrollo y democracia promovidos por organizaciones internacionales de cooperación y crédito. A partir de la década de los noventa, estas últimas comenzaron a delimitar una serie de estrategias tendientes

## ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

a desarrollar un discurso más sólido sobre las OSC, en donde se representarían como mecanismos de desarrollo socialmente equitativo y ambientalmente sostenible<sup>2</sup>.

Así mismo, comenzaron a promover a nivel internacional una “cultura filantrópica”, la cual consistió en deslegitimar las actividades de las organizaciones gubernamentales a partir de su comparación con las prácticas “eficientes” realizadas por las fundaciones privadas y las empresas. De esta manera se argumentaba que: ” la iniciativa filantrópica privada ha sido pionera en financiar muchas áreas de desarrollo, dado que son independientes de los gobiernos, tienen mayor libertad para asumir riesgos, para considerar programas que sólo darán sus frutos a largo plazo o para experimentar con organizaciones altamente descentralizadas” (OCDE, 2004: 11).

El Banco Mundial, por ejemplo, ha desarrollado una diversidad de discursos en donde se define el concepto OSC:

“El término organizaciones de la sociedad civil abarca una gran variedad de instancias: grupos comunitarios, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, grupos indígenas, instituciones de caridad, organizaciones religiosas, asociaciones profesionales y fundaciones no gubernamentales y sin fines de lucro que están presentes en la vida pública, expresan los intereses y valores de sus miembros y de otros, según consideraciones éticas, culturales, políticas, científicas, religiosas o filantrópicas.”. (<http://web.worldbank.org>)

Así mismo, textos ilustrativos respecto de la imagen de las OSC en la voz de organizaciones internacionales son los “Estudios Económicos” realizados por la

---

<sup>2</sup> Durante este período, se establecieron temáticas de atención para que dichas organizaciones definieran sus formas de relación con grupos específicos, como los pueblos indígenas, los obreros, los campesinos, las personas con discapacidad los jóvenes, los niños y los homosexuales, principalmente (Banco Mundial, 1996).



OCDE. Ya para 1998 se defendía que: a) el enfoque de las OSC no es muy diferente de aquel de los empresarios dado que busca atender una demanda a través de la oferta de algún bien o servicio; b) los integrantes de las OSC son empresarios sociales pues si bien, no distribuyen beneficios monetarios, si administran recursos escasos; c) su éxito reside en su capacidad para innovar y permanecer competitivas en la elaboración y suministro de servicios y bienes de alta calidad a un costo reducido y d) el empresariado en la economía social supone un valor añadido a la producción debido a su enfoque ético y su contribución a la cohesión social y al desarrollo sostenible (Cf. OCDE, 1998: 120-130).

Además, a partir de la década de los noventa, se establecieron temáticas específicas de atención para que dichas organizaciones definieran sus formas de relación con grupos específicos, como los pueblos indígenas, los obreros, los campesinos, las personas con discapacidad los jóvenes, los niños y los homosexuales, principalmente (Banco Mundial, 2007).

Para el año 1999, la Oficina Regional del Banco Mundial para América Latina y el Caribe (LAC) aprueba su primera Estrategia Regional sobre Sociedad Civil, que se puso en marcha en el periodo fiscal 2000-2001.

Esta estrategia promovió diferentes aspectos entre los que destacan: a) mayor participación de las organizaciones de la sociedad civil en áreas tales como infraestructura y reforma judicial; b) el fortalecimiento de relaciones de interdependencia entre gobierno, empresas y OSC a través de servicios no financieros y donaciones, c) la promoción de la participación ciudadana como forma de control y cohesión social y d) la creación y difusión mundial de marcos jurídicos y normativos que regularan las actividades de dichas organizaciones (Cf. Banco Mundial, 2007).

## ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

De manera oficial, diversas organizaciones internacionales decretaban su interés en que las OSC contribuyeran en la difusión de prácticas e ideas vinculadas a la democracia enfocada a promover una mayor participación ciudadana en la vida política y una mayor injerencia de la sociedad en la resolución de problemas de carácter público. Pero si las principales funciones atribuidas a las OSC se justificaban por lo menos en tres ámbitos distintos: economía, política y sociedad, sus implicaciones deberían considerarse en esos mismos espacios.

Al respecto del ámbito económico se consideraba que dichas organizaciones contribuían por un lado; a la generación de un tipo de trabajo denominado voluntario cuyo criterio de valoración no es necesariamente monetario; y por otro lado, estarían enfocadas en generar un tipo de capital particular que es denominado social<sup>3</sup>.

En cuanto al ámbito político, se presuponía que la principal tarea de las OSC era promover el involucramiento de los ciudadanos en la resolución de problemáticas colectivas así como su cooperación con el Estado para atender las diversas demandas sociales.

En el ámbito social debían promover el cambio y el desarrollo económico a partir de la resolución de problemáticas colectivas vinculadas a temáticas como derechos humanos, medio ambiente, equidad de género, atención de grupos vulnerables y pobreza principalmente.

El proceso de institucionalización<sup>4</sup> de las Organizaciones de la Sociedad Civil como actores relevantes de la realidad contemporánea se vio favorecido siempre por mandatos de Organizaciones Internacionales. Por tal motivo, dicho concepto (OSC) sirvió para deslegitimar un tipo de participación ciudadana con fundamentos

---

<sup>3</sup>Reconocemos el innumerable material que existe sobre capital social pero decidimos no profundizar en ello dado que podría desviarnos de nuestro objetivo.

<sup>4</sup>Entendemos por proceso de institucionalización: “ un procedimiento organizado y establecido que se presenta a menudo como reglas componentes de la sociedad y la cual se puede experimentar y analizar en forma externa a la conciencia de los individuos” (Jepperson, 2001: 193)

corporativistas cuyos mecanismos de control social habían sido cooptados por el aparato estatal (WelfareState), ello posibilitó la redefinición de los roles de actores sociales como el Estado, las empresas, y los ciudadanos.

De esta manera mediante prácticas intervencionistas de las potencias capitalistas a través del ejercicio y la influencia en la definición de las políticas públicas, en la mayor parte de los países, las organizaciones en general y las OSC en particular quedaron subvertidas al condicionamiento de los organismos internacionales de crédito (Cf. Offe, 1990).

### **1.2. La perspectiva Académica: entre el desarrollo y la subordinación.**

En el terreno académico surgieron numerosas voces que pretendieron dar cuenta tanto de un concepto central como de un fenómeno social sin precedentes a través de las OSC. Se consideraba a este tipo de organizaciones a partir de un origen común, y conformando colectivamente un espacio. Siendo los portavoces de la llamada Sociedad Civil se convertían al mismo tiempo su encarnación.

Así constituían objetos colectivos de un tipo particular pues en concepto OSC: “Engloba todas las formas de organización en las que los participantes pueden incorporarse mediante el ejercicio de su voluntad para perseguir sus objetivos y los de la organización a la que se adhieren, los cuales pueden ser para ellos mismos, para la organización o para terceros” (Favela y Calvillo et.al., 2003:12).

Para Alberto Olvera las OSC refieren a: “Asociaciones libres y voluntarias de ciudadanos cuyo fin es actuar conjuntamente en el espacio público para contribuir a la resolución de problemas de la sociedad y llenar los vacíos de atención a las necesidades de la población dejados por la acción del Estado y del mercado” (Olvera, 2003: 20).

## ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

En el caso mexicano, los aspectos que más se recalcan en la Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por las OSC es que son organizaciones legalmente constituidas, son de carácter privado aunque sus actividades están orientadas a incidir en lo público, se integran por voluntarios; sus decisiones son autónomas; no distribuyen remanentes, no practican proselitismo religioso ni partidario, constituyen un espacio concreto de actuación y promueven una visión desarrollista de la vida social (LFFOSC, 2012).

Otras características centrales que les han sido atribuidas a dichas organizaciones son: a) posibilitan una mayor injerencia de la ciudadanía en la resolución de problemas de carácter público; b) concretan respuestas a intereses y necesidades de grupos sociales; c) participan en la construcción de nuevos canales de expresión y representación social, d) incorporan a un gran número de voluntarios en sus proyectos, e) trabajan tanto en espacios locales como nacionales e internacionales; f) desarrollan valores y prácticas de solidaridad (Bermejo, 1998; Villalobos, 1997; Butcher, 2007))

Lo que destaca de estas caracterizaciones es que refieren a un tipo de espacio concreto de acción que se relaciona a lo público, lo comunitario y lo privado. Así mismo, se plantea que su función es supletoria al Estado y el Mercado en términos de resolución de problemáticas sociales; sin embargo, cuando son definidas como una forma de “llenar vacíos” dejados por las empresas y el Estado; las OSC actúan como reforzadoras de los procesos de exclusión social pues constituyen respuestas a demandas sociales que de antemano se encuentran rezagadas y exceptuadas de los problemas públicos legitimados en las agendas gubernamentales. Por tanto, su espacio es marginal y marginado con respecto a otro tipo de organizaciones<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Se señala que las OSC así como cualquier otra organización inserta en un modelo neoliberal, se mueven en la economía de la ofrenda o de la caridad insertándose en una la lógica de mercado, promoviendo prácticas competitivas en una "empresa humanitaria"(Picas, 2001).

En ese sentido, en los abordajes teóricos que hemos revisado sobre las OSC identificamos dos grandes posturas antagónicas: la primera, exhibe las ventajas e importancia de estas formas de asociación con respecto a otras; la segunda; critica tanto los postulados teóricos como las prácticas de estas organizaciones, mostrando los graves problemas que encarnan. Así, podemos distinguir una imagen positiva que las representa como promotoras del desarrollo; y, una imagen negativa que las representa como objetos subordinados a la reproducción del capital.

La imagen positiva de las OSC promueve que estas cumplen con sus objetivos, ejecutan programas de beneficio comunitario, promueven procesos de democratización y participación ciudadana, generan formas de trabajo popular y autónomo con la gente que atienden; logran modificar la capacidad de participación de la sociedad; de esta manera, impactan favorablemente en los ámbitos de la vida en los cuales se insertan.

Su importancia entonces radica en que: a) Realizan críticas sustanciales al predominio de los esquemas de libre mercado (Fernández y Tobar, 2001); b) Fungen como intermediarias o mediadoras de los conflictos de intereses en la sociedad (Wolf, 2004); c) coadyuvan al desarrollo equitativo entre los diversos integrantes de las sociedades (Villalobos, 1997, 2010; Layton y Moreno, 2010) y d) promueven la solidaridad, el altruismo y el voluntariado, lo cual reivindica el papel del dinero y sus funciones sociales (Butcher, 2007; Butcher y Serna, 2009).

Por su parte, la imagen negativa de las OSC las representa como un membrete, una máscara de los intereses políticos y económicos de ciertos grupos sociales para lograr fines diferentes a los que proclaman. Así mismo se cuestiona el enfoque histórico que ha predominado en los análisis y estudios sobre dichas organizaciones pues sólo se han enfocado en vanagloriarlas como promotoras del desarrollo,

## ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

cuando han sido en mayor medida, una imposición sutil del modelo de “gobernanza” anglosajón impulsado por los teóricos del neoliberalismo (Collin y Molina, 2009).

Además se ha argumentado que más allá de que las OSC contribuyan a la construcción y promoción de prácticas de confianza y solidaridad; lo que se ha logrado es que estas solo observen las acciones del Estado y del Mercado, sin modificar las relaciones de sometimiento y dominación que de ellas se derivan. En ese sentido, se defiende que las OSC han estado cooptadas tanto por los aparatos políticos, como por las grandes empresas contribuyendo a la reproducción cultural, económica y social del modelo Neoliberal (Massicotte, 2001; Luna y Puga, 2010).

De esta manera críticos como Alejandro Natal (2002), Alberto Olvera (2003) y Mónica Rosenfeld (2005), han evidenciado como en dichas organizaciones, se promueven modelos empresariales, corporativistas e instrumentales que modifican sus temáticas con relación a los campos en donde pueden obtener los máximos beneficios. Además de que sólo han ganado presencia pública cuando han estado vinculadas a círculos pudientes, y respaldadas en su mayoría por elites de empresarios, políticos y organizaciones de cooperación internacional.

El concepto de OSC también resulta controversial en tanto comprende un campo de organizaciones heterogéneas. Estas abarcan: a) una gran diversidad de razones o denominaciones social que son consideradas como sin fines de lucro, b) una multiplicidad de formas de trabajo que se cristalizan en las actividades que realizan<sup>6</sup>, c) maneras específicas para hacer frente a las demandas sociales y problemas identificados, d) procesos socio-históricos particulares que permean su origen y

---

<sup>6</sup> La existencia de campos de acción, niveles de capacidad y tipo de funciones diferenciadas entre las OSC, no siempre obedecen a los criterios normativos que se han trazado de estas, por el contrario, se ha argumentado que la razón de impulsar formas diversificadas de asociación ha respondido a intereses estratégicos y preferencias políticas de múltiples agencias internacionales.

naturaleza, y e) discursos y universos de significado que solo puede conocerse mediante el acercamiento a casos concretos (Villar, 2003; De Piero, 2005; Collin y Molina, 2009).

Por tanto, se cuestiona la noción de participación ciudadana porque sobrepolitiza la idea de sociedad civil –autonomía y autolimitación- cuando las relaciones Estado-Sector empresarial-Sociedad Civil más allá de ser de crítica son de dependencia y sometimiento<sup>7</sup>. En concreto, la crítica sostiene que las OSC fomentan cierto tipo de colonialismo y dependencia cultural y económica, dado que sus proyectos son aprobados según las prioridades de los centros imperialistas o sus instituciones, siendo así administrados y vendidos a las comunidades para su reproducción.

### 1.3. Consideraciones finales

A lo largo de este documento se trató de subrayar la importancia contemporánea de las organizaciones de la sociedad civil como fenómenos empíricos y teóricos que han adoptado ciertas características de acuerdo a su correspondencia con un contexto socio histórico particular.

Con estos argumentos no se pretendió defender la tesis de la determinación social de las organizaciones civiles, lo que se argumentó es que éstas en tanto actores sociales contemporáneos, son producto de construcciones socio-históricas que se encuentran ancladas en contextos particulares de las cuales no pueden desprenderse; pero que no predeterminan sus especificidades pues pueden adquirir diversos matices en su existencia concreta.

---

<sup>7</sup> De esta forma se ha enfatizado que las OSC más allá de promover un desarrollo sostenible y equitativo han retornado a un asistencialismo exiguo; que las ha convertido más en gestoras de servicios que se incorporan progresivamente al mercado, con un sustento ideológico que se encuentra en prácticas de cooperación social lo que les permite quedar dentro del sistema pero siempre relegadas a la marginalidad.

## **ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL**

Por tanto lo que se trató de destacar es que las prácticas de apoyo y asistencia social englobadas en el concepto de OSC se han visto modificadas históricamente adquiriendo nuevas características con el paso del tiempo de acuerdo al tipo de actores que construyen, soportan y reproducen sus discursos. Por tales motivos consideramos pertinente hacer una diferenciación entre los planteamientos de los organismos internacionales, y aquellos realizados desde el plano de la academia; pues cada postura exhibe intereses particulares.

El cuadro 1. Muestra de forma general la representación teórica sobre las OSC destacando: a) su contexto histórico, su definición, principales características y críticas.



Cuadro 1. Representación teórica sobre las OSC

	Contexto histórico	Definiciones	Principales características	Críticas
Organizaciones de la Sociedad Civil (Civil Society Organizations CSO'S)	80's y 90's Consolidación de sistema capitalista neoliberal, procesos de democratización v.s estados totalitarios, alternancia en los gobiernos, crisis económicas, incremento de pobreza.	Se considera a este tipo de organizaciones a partir de sus orígenes (sociedad civil) y de la esfera que consolidan colectivamente.	Se construye un espacio concreto de actuación Se enfatiza en que se encuentran menos apegadas a los negocios y al gobierno. Visión desarrollista de la vida social.	Se cuestiona la noción de participación ciudadana. Se sobrepolitiza la idea de sociedad civil –autonomía y autolimitación-. Las relaciones Estado-Sector empresarial-Sociedad Civil se presuponen de crítica cuando prevalece la cooperación. Se sirve de la constitución de valores o principios fundamentales que sirven a intereses de élites gubernamentales y empresariales

Fuente: Elaboración propia

## ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

A partir de nuestra revisión argumentamos que la institucionalización del concepto y la acción de las OSC tanto en el discurso de las organizaciones internacionales como desde la perspectiva académica, ha estado justificada históricamente en tres procesos sociales preponderantes de amplio alcance:

En un primer momento, por el reconocimiento de la erosión de la legitimidad del régimen socialista y el cuestionamiento del monopolio político, económico y social del Estado; lo cual derivó en rebeliones populares, acciones políticas de disidencia y movimientos sociales organizados que trazaron nuevos canales de expresión y representación de las demandas sociales fuera de los canales institucionales impuestos por el Estado proteccionista (Mazzotti, 2008). Bajo estas premisas las Organizaciones civiles adoptaban tintes de protesta pugnando por el reconocimiento de sus demandas colectivas y cuestionando los órdenes de vida existentes.

En un segundo momento, los movimientos sociales y organizaciones civiles en América Latina que buscaron la autonomía de la sociedad frente al Estado y el sistema económico, representaron severos cuestionamientos a las prácticas autoritarias de los gobiernos y a las prácticas suicidas del sector productivo y del mercado lo que les sumaba legitimidad a los nuevos actores sociales. Sin embargo, a pesar de constituir movimientos de protesta, estas organizaciones se centraron más en realizar críticas a los discursos de las élites dominantes y cuestionar el modelo capitalista occidental en los ámbitos económico, político, social; pero no lograron promover una alternativa viable reforzando directa o indirectamente los modelos que criticaban (Olvera, 1998).

En un tercer momento, fue de gran importancia la construcción del discurso de una Sociedad Civil Global que se representaba como “portadora de la conciencia moral del planeta a partir de definirse como vector de ideas y prescripciones de orden moral contenidas en las Declaración Universal de los Derechos Humanos”

(Mazzotti, 2008: 36). La intención en este discurso era trazar los mecanismos de cooperación entre países del centro y de la periferia, estableciendo así las condiciones en las cuales podrían operar las OSC y otras formas de asociación, así como su regulación y control por parte de organismos internacionales.

Entonces, entre otras cosas, la creación de leyes orientadas al fomento de las actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil y el fortalecimiento del discurso de “participación ciudadana ” mediante la promoción de programas de cooperación nacional e internacional , favoreció a que estas quedaron sujetas a las políticas nacionales e internacionales en materia de desarrollo social y economía, lo que representaría un mayor control de sus actividades y por tanto su adhesión –involuntaria<sup>8</sup> a las prácticas neoliberales.

Por tanto, consideramos que el concepto de OSC se sustenta en una lógica de contrarios -Estado v.s. Sociedad Civil, Mercado v.s. Sociedad Civil- revelando por un lado, el rechazo hacia el Estado neoliberal por parte de ciertos grupos sociales que buscan preservar una red de solidaridades ancladas en un comunitarismo tradicional y, al mismo tiempo, otro conjunto opositor, que traslada al terreno práctico las iniciativas neoliberales donde el mercado constituye el mecanismo regulador de la vida cotidiana.

Finalmente reconocemos que si bien la exposición aquí presentada no abunda en las diferentes funciones asignadas históricamente a las OSC como concepto y cómo formas particulares de asociación, sí pueden dilucidarse algunos elementos que

---

<sup>8</sup> De esta forma rechazamos aquellos planteamientos que trazan una visión positiva única de las OSC como promotoras de los procesos de democratización, dado que erigen un discurso mítico sobre cómo éstas aparecen de forma espontánea para responder a los problemas sociales contemporáneos, cuando incluso lo que se concibe como “problema social” –p.e. la pobreza- ha sido una construcción sustentada en un discurso sobre el desarrollo vinculado a las formas de vida de países de Europa occidental y E.U.A.

## ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

permiten trazar una caracterización general sobre las principales actividades que les han sido imputadas así como sus respectivas críticas.

### **Bibliografía.**

- Banco Mundial (1996) *Colaboración entre el Banco mundial y las Organizaciones No Gubernamentales*, Departamento de lucha contra la Pobreza y Políticas sociales, Washington D.C.
- Banco Mundial (2007) *Atlas de desarrollo mundial: Una guía visual de los mayores desafíos del mundo*. Banco Mundial, Washington, D.C.
- Bermejo, Ernesto (2007) “Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México” en *Revista Bien Común*, año 13, número 15; Editores e Impresores FOC, S.A. de C. V. México, p.p. 25-30.
- Butcher, Jacqueline (2007) *México solidario: participación ciudadana y voluntariado*. Cemefi y Limusa, México.
- Butcher, Jacqueline y María Guadalupe Serna (coord.) (2009) *El Tercer Sector en México: perspectivas de investigación*. Cemefi e Instituto Mora, México.
- CEPAL (2000) *Equidad, Desarrollo y Ciudadanía. Tomo II Agenda Social*. CEPAL, Alfaomega, Colombia.
- De Piero, Sergio (2005) *Organizaciones de la Sociedad Civil*, Editorial Paidós, Buenos Aires.
- Favela, Alejandro, Miriam Calvillo, et al., (2003). *Organizaciones civiles: una propuesta para lograr su consolidación*. Ed. UAMI/Plaza y Valdés. México.
- Fernández, Pardo y Federico Tobar (2001). *Organizaciones solidarias. Gestión e innovación en el Tercer Sector*. Ed. Lugar. Buenos Aires.

- García Sergio, Michael Layton, Laura García, Ileri Ablanado (2007) *Definición de una Agenda Fiscal para el desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México*, Mc Editores, México.
- Jepperson, Ronald (2001) “Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo” en DiMaggio, Paul, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C., Universidad Autónoma del Estado de México, México. p.p. 193-215.
- Layton Michael y Alejandro Moreno (2010) *Filantropía y sociedad civil en México: Análisis de la ENAFI 2005-2008*. Miguel Ángel Porrúa, México
- Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (2012) (2004)
- Luna, Matilde y Cristina Puga (coord.) (2010) *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones en México*. Anthropos e Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México.
- Massicotte, Marie-Josse (2001). “Las organizaciones civiles y sociales mexicanas y sus redes transnacionales: orígenes, impactos y retos”. en *Documentos de discusión sobre el tercer sector*. No. 17. El Colegio Mexiquense. México.
- Mazzotti, Giovanna (2008) *Una perspectiva organizacional para el análisis de las redes de las organizaciones civiles del desarrollo sustentable*, UAM-I, Miguel Ángel Porrúa y Universidad Veracruzana, México.
- Natal, Alejandro (2002) “Las instituciones donantes mexicanas: mitos y realidades”, en *Documentos de discusión sobre el tercer sector*. No. 19. El Colegio Mexiquense. México.

## ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

- OCDE (1998) *Estudios económicos de la OCDE: México 1997/1998* Ed. OECD Publishing, México.
- OCDE (2004) *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. Ministerio de Economía y Hacienda de España, OCDE, España.
- Offe, Claus. (1990). *Partidos políticos y nuevos movimientos sociales*. Madrid: Sistema. (1988)
- Olvera, Alberto (Coord.) (2003) *Sociedad Civil, esfera pública y democratización en América Latina: México*, Universidad Veracruzana/FCE, México, 460 p.p.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (1999) *Informe sobre Desarrollo Humano 1999. La mundialización con rostro humano*. PNUD y Ediciones Mundi-Prensa, Madrid.
- Reygadas, Rafael (1998). *Abriendo veredas. Iniciativas públicas y sociales de las redes de organizaciones civiles*. Ed. Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia. México.
- Rosenfeld, Mónica (2005) “Dilemas de la Participación Social. Reconceptualizando la relación Estado – sociedad civil” en *Revista Observatorio Social*, Cuaderno N° 7, Buenos Aires, FLAGSO, pp. 1-25.
- Villalobos, Jorge (1997) *Las organizaciones de la sociedad civil en México: visión general*. Cemefi, México.
- Villalobos, Jorge, Gabriel Loera Fernández, Gloria Carreño (2010) *Filantropía y acción solidaria en la historia de México*, Cemefi, México.
- Villar, Rodrigo (2003) “Introducción. De la participación a la incidencia de las OSC en Políticas Públicas” en González Bombal, Inés y Rodrigo Villar (compiladores) *Organizaciones de la Sociedad Civil e incidencia en políticas públicas*, Libros del Zorzal, Buenos Aires, p.p. 13-30.

- Wolf, Maribel (2004) *Las exigencias de la Sociedad Civil y la responsabilidad del Estado. Derechos económicos, sociales y culturales*. Icaria Editorial, México.

### **Sitios electrónicos consultados.**

- <http://web.worldbank.org>
- <http://www.oecd.org>
- <http://www.un.org/es/civilsociety/>
- Collin, Laura y Rafael Molina (2009) “Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México: de la invisibilidad al protagonismo “, en *Revista Nuevo Mundo Mundos Nuevos*, Coloquios, México. (disponible en línea URL : <http://nuevomundo.revues.org/index47723.html>)
- Picas, Joan (2001) *El papel de las Organizaciones No Gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación*. Tesis doctoral en Antropología Social, Universidad de Barcelona, España. (disponible en línea: URL: <http://tesisenred.net/handle/10803/705> )





## INSTITUCIONES TRÁGICAS

### ¿ELECCIÓN RACIONAL O ACCIÓN COLECTIVA?

IRENE SÁNCHEZ GUEVARA

GLORIA BACA LOBERA

#### **Resumen**

Elinor Ostrom (1933, 2012) propuso la formación de organizaciones que se auto gobiernen con base en los ocho principios propuestos para el diseño de instituciones estables para resolverla *tragedia de los comunes* de Garret Hardin (1968), en lugar de privatizar o estatizar los bienes comunes o recursos de uso común. El eje central de su propuesta es la acción colectiva. Sin embargo, estas acciones, además del costo, pueden encontrar obstáculos, si estas organizaciones afectan otros recursos de uso común, o bien, los valores del recurso cambian, lo que constituye un conflicto entre los usuarios tradicionales y posibles usuarios rivales del recurso, en consecuencia emerge una lucha de poderes y es posible que se produzca una Institución trágica. Uno de los problemas centrales es la formación de organizaciones que colectivamente defiendan su bien. En ocasiones cuya se forman organizaciones cuya dinámica es efímera, que sólo se constituyen para la solución de la tragedia y se desorganizan en espera de otro conflicto, otras veces permanece como organización. En este trabajo presentamos el análisis y la modelación de la construcción del aeropuerto en Atenco, en donde los pobladores han constituido una organización para defender sus bienes e instituciones en contra de las instituciones rivales representadas por los gobiernos regionales y estatales.

## INSTITUCIONES TRÁGICAS

### Introducción

Hace ya cerca de treinta años que se publicó el *Informe Global 2000*,<sup>1</sup> encargado por el entonces presidente de los Estados Unidos, James Carter, para prever la evolución de la población, de los recursos naturales y del medio ambiente. En este informe se dio un panorama pesimista del futuro del mundo, pero también se dieron una serie de recomendaciones para evitar situaciones trágicas y catastróficas del medio ambiente, tales como la contaminación y el cambio climático. En este informe se pretendía enterrar “el mito de que la protección del medio ambiente y el desarrollo económico son dos objetivos incompatibles por fuerza. Muchos de los problemas mundiales más graves que afectan al medio ambiente se deben en parte a una extremada pobreza”, Así la tala de árboles para procurar el fuego de los más desprotegidos, produce la deforestación, el pastoreo extremos en tierras comunes produce la desertización.

Al paso del tiempo y dado que todas las recomendaciones que se hicieron en este informe no se siguieron porque Carter perdió la presidencia en favor de Reagan, quien no sólo hizo caso omiso de todas las recomendaciones, sino que apoyó con la globalización, la sobre explotación de los recursos naturales, pero no por los desheredados, sino por las compañías transnacionales. Ahora son los propios habitantes o apropiadores de las tierras, los que cuando se ven afectados por intereses externos ya sea de transnacionales o nacionales, sobre el cambio de valor de los bienes comunes como la tierra, por ejemplo, las defienden a través de la formación de organizaciones, que de manera emergente se constituyen sobre la base de la acción colectiva.

---

<sup>1</sup> Futuro Global. Tiempo de actuar. Informe elaborado por el Consejo de la Calidad Ambiental y el Departamento de Estado de los Estados Unidos. 1984, Siglo XXI de España Editores, S. A.

La observación sobre la tala de los árboles o el sobre pastoreo se debe a estrategias de supervivencia, que se explica con la racionalidad instrumental o *Rational Choice*, la cual ha conducido a establecer dilemas sociales. El estudio de los dilemas sociales, es el estudio de la tensión entre las racionalidades individuales y colectivas. En el dilema social, el comportamiento de la racionalidad individual lleva a una situación en la cual cada individuo se encuentra en la peor situación. Ello conduce al verdadero significado de la tragedia. “la esencia de la tragedia dramática escribió Whitehead “no es la infelicidad, ésta reside en la solemnidad del implacable funcionamiento de las cosas”<sup>2</sup>. Porque se puede observar que un grupo de personas que se enfrentan al dilema social puede entender completamente la situación, puede apreciar cómo cada una de sus acciones contribuye a un resultado desastroso y permanecer incapaz de hacer algo acerca de esto. Ello se encuentra modelado en el artículo de Garrett Hardin, publicado en 1968, donde plantea la siguiente situación:

La tragedia de los recursos comunes se desarrolla de la siguiente manera. Imagine un pastizal abierto para todos. Es de esperarse que cada pastor intentara mantener en los recursos comunes tantas cabezas de ganado como le sea posible. Este arreglo puede funcionar razonablemente bien por siglos gracias a que las guerras tribales, la caza furtiva y las enfermedades mantendrán los números tanto de hombres como de animales por debajo de la capacidad de carga de las tierras. Finalmente, sin embargo, llega el día de ajustar cuentas, es decir, el día en que se vuelve realidad la largamente soñada meta de

---

<sup>2</sup>Garrett Hardin, La tragedia de los comunes, artículo publicado originalmente bajo el título "The Tragedy of Commons" en *Science*, v. 162 (1968), pp. 1243-1248. Traducción de Horacio Bonfil Sánchez. Gaceta Ecológica, núm.37, Instituto Nacional de Ecología, México, 1995.

<http://www.ine.gob.mx/>

## INSTITUCIONES TRÁGICAS

estabilidad social. En este punto, la lógica inherente a los recursos comunes inmisericordemente genera una tragedia.

Como un ser racional, cada pastor busca maximizar su ganancia. Explícita o implícitamente, consciente o inconscientemente, se pregunta, ¿cuál es el beneficio para mí de aumentar un animal más a mi rebaño? Esta utilidad tiene un componente negativo y otro positivo.<sup>3</sup>

Esto sucede porque ningún pastor en su ser racional, quiere pasar de ser el incauto de sacrificar sus ganancias y no llevar un animal más si ve que los otros pastores llevan más animales, esta situación se presenta con el siguiente juego en forma normal.

		<b>Mayoría</b>	
		Compra otra vaca	No compra otra vaca
Yo	Compro otra vaca	<b>2,2</b>	<b>4,1</b>
	No compro otra vaca	<b>1,4</b>	<b>3,3</b>

---

<sup>3</sup>Ibídem, p:3

De acuerdo con Brigham<sup>4</sup>, la tragedia de los recursos comunes de Hardin, se ha utilizado en diverso contextos para explicar tanto los problemas del mundo real en el aspecto ambiental: la contaminación del aire, la contaminación del agua, la pesca, los parques y la conservación de la fauna silvestre, la tala, el pastoreo, la extracción del petróleo, así como, para explicar diversos problemas no ambientales; como la capacidad de los países en desarrollo para aumentar y recaudar impuestos, la prevalencia del tele mercadeo, administración del sistema de justicia penal, la prestación de asistencia sanitaria, y las políticas de drogas de Estados Unidos, entre otros. Ciertamente, la amplia aplicación de la teoría no sólo surge de una visión penetrante de Hardin, sino también de la comprensión de lo que son los recursos de uso común.

El controvertido artículo de Hardin ha sostenido argumentos tanto para la privatización de recursos comunes, como la implementación *hobbiana* de un control Estatal. Sin embargo, de acuerdo con Ostrom, tanto en la teoría de la empresa como en la del Estado, el peso de la organización de la acción colectiva recae sobre un individuo cuyas ganancias están directamente relacionadas con el excedente generado.<sup>5</sup>

La cuestión fundamental es sobre la existencia de una manera de evitarla tragedia de los comunes.

Elinor Ostrom se dedicó a reunir evidencia empírica para fundamentar las acciones colectivas, normas y el diseño de instituciones que demuestran instituciones estables de comunes.

---

<sup>4</sup> Brigham Daniels, *Emerging Commons and Tragic Institutions*,

<sup>5</sup>Elinor Ostrom, *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*. 1990, 2ª ed, México, FCE, UNAM, IIS, 2011

## INSTITUCIONES TRÁGICAS

En este trabajo se introduce la metodología de Ostrom para la construcción de instituciones estables que resuelven la tragedia de los comunes, pero también se exponen la situación de conflicto cuando los bienes comunes cambian su valor de uso y/o aparecen apropiadores rivales que también desean hacer uso de los comunes cuando ni siquiera se ha diseñado una institución que proteja los comunes, o la existente es rígida y no es posible cambiarla, lo cual constituyen instituciones trágicas, no por la infelicidad, sino por la solemnidad del implacable funcionamiento de las cosas.

### **Bienes comunes**

Para el diseño de instituciones estables de comunes, es necesario caracterizarlos bienes comunes, que no son lo mismo que bienes públicos, un bien o servicio público cuyo beneficio recibido por alguien no hace disminuir el acceso a esos beneficios por parte de otras personas. Tampoco se puede prohibir el acceso a estos bienes. Los bienes públicos son del Estado para el uso público. Las características de los bienes públicos son:

1. No rivalidad en el consumo
2. Imposibilidad de exclusión.

Ejemplos de estos bienes es el alumbrado público, también “las emisiones de TV por ondas aéreas: sea cual sea la cantidad de receptores que tengan sintonizada una emisora, cualquier otro podrá sintonizarla también sin que haya ninguna pérdida de calidad. No hay por tanto rivalidad en su consumo y el aumento de la audiencia no implicará nunca un aumento de los costes de producción y emisión de programas. Además, cuando las emisiones de TV son sin codificar, no es posible impedir a

nadie que las reciba en su casa”<sup>6</sup>. En donde si hay rivalidad es en el uso del radioespectro, porque su uso por una empresa si limita el uso de otras empresas.

De acuerdo con Ostrom: un bien común o “*recurso de uso común son los sistemas de recursos naturales o creados por el hombre, lo suficientemente grande como para volver costoso (aunque no imposible) excluir a beneficiarios potenciales*”<sup>7</sup>; es decir los recursos de uso común tienen dos características: la Substractibilidad y la exclusión<sup>8</sup>

1. Substractibilidad se refiere a que la utilización de un recurso de uso común disminuye su cantidad para otros.
2. Exclusión se refiere a la dificultad de excluir a usuarios potenciales.

La característica de exclusión representa el desafío de convencer a los usuarios de los comunes a reducir el hacinamiento, ellos se resisten a restringir su acceso a los bienes comunes, incluso cuando esta restricción los beneficiaría. Ahí está el germen de la tragedia de los comunes.

La solución es, en consecuencia, la cooperación en la acción colectiva, aunque esto genera beneficios, no es tan fácil implementarla por la tentación de algunos individuos que se comportan como *free riders*<sup>9</sup> que desean beneficiarse sin cooperar

---

<sup>6</sup>Martínez Coll, Juan Carlos (2001): “*Los fallos del mercado*” en La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes <http://www.eumed.net/cursecon/9/index.htm> edición del 22 de marzo de 2007

<sup>7</sup>Elinor Ostrom, 2011, p 77

<sup>8</sup>Elinor Ostrom, Roy Gardner and James Walker, *Rules, Games, and Common-Pool Resources*, Michigan, 1994

<sup>9</sup>Un free rider es una persona que recibe un beneficio por utilizar un bien o un servicio pero evita pagar por él. De ahí, que los ingleses le denominen también “viajero sin billete”. En una estructura de interacción colectiva los free riders son aquellos jugadores o actores que bajo diversas circunstancias, se ven beneficiados por las acciones de los demás, sin ellos mismos cargar con el coste de esas acciones. En economía pública un free rider es aquel individuo que tiene interés en beneficiarse de un bien público, el ejército, la policía, el alumbrado público, pero no está dispuesto a pagar. Rafael Pampillón en Diccionario de Economía, <http://economy.blogs.ie.edu/>

## INSTITUCIONES TRÁGICAS

o pagar por los bienes comunes. No obstante, una pequeña cantidad de parasitismo puede tener un efecto catalizador por los esfuerzos para descubrirlos y fomentar la cooperación.

Con la visión de Ostrom podemos avanzar hacia la transformación de situaciones socialmente indeseables, su propuesta engloba una serie de *principios de diseño institucional* que son el producto de su largo trabajo de campo sobre los casos exitosos y fallidos de RuC. Cada principio que ha ido formando el armazón teórico que le ha permitido implementar nuevos procedimientos de análisis interdisciplinario y experimental a lo largo de los últimos veinte años.

Northon Douglas define las instituciones como las reglas del juego en una sociedad; más formalmente, son restricciones creadas por las personas para dar forma a la interacción humana con dos tipos de instituciones: las formales (por ejemplo las constituciones políticas de los Estados) y las informales (que evolucionan a lo largo del tiempo)

Para la creación de instituciones estables<sup>10</sup> que gestionen los recursos de uso común es necesario satisfacer dos requisitos: 1) de compromiso y supervisión y 2) de amenazas creíbles. Para que el compromiso sea creíble los usuarios o apropiadores deben establecer reglas que restrinjan severamente las acciones autorizadas. Dichas reglas especifican, por ejemplo, de cuántas unidades de recurso puede apropiarse cada individuo, cuándo, dónde y cómo, También los usuarios no sólo quieren instituciones para proteger los bienes comunes, sino también para proteger sus intereses cuando un bien común está experimentando hacinamiento, los usuarios desean instituciones para la protección de los competidores y por tanto necesita tener acceso preferencial ante los competidores.

---

<sup>10</sup>Ostrom 1990, p95



Para que los compromisos sean creíbles se deben establecer sanciones o amenazas por la falta de cumplimiento de las reglas lo cual dependerá de la capacidad de supervisar y hacer cumplir la amenaza. La delegación de la supervisión y la ejecución a un tercero comprometido aumenta la credibilidad de una amenaza, así como la auto aplicación.

El diseño de instituciones para administrar los recursos de uso común que propone Ostrom, se establece en ocho principios:

1. Aumenta la estabilidad si la naturaleza e identidad de derechos de uso de los espacios públicos- quién puede hacer qué, y en qué medida- están claramente definidos, así los favorecidos por la institución tienden a apoyarla y protegerla.
2. Si los límites de los bienes comunes están claramente delineados se potencia la estabilidad. El propósito de la creación de instituciones de bienes comunes es restringir el acceso a la propiedad colectiva. Los límites comienzan a responder a la pregunta, "¿acceso a qué?"
3. Los usuarios de los RUC tienen algún poder sobre las normas que rigen la propiedad colectiva. Esto les proporciona por lo menos algún tipo de control para proteger sus intereses en los bienes comunes y también realizar ajustes en la institución si es requerido.
4. Si, la propiedad colectiva está constituida por usuarios de un grupo homogéneo, es decir, comparten, geografía, cultura, idioma aumenta la estabilidad.
5. Aumenta la estabilidad institucional, cuando los usuarios de los recursos dependen económicamente de los bienes comunes. Los usuarios que obtiene beneficios económicos encuentran el tiempo para ofrecer un cuidado especial a los bienes comunes porque también son sus intereses.

## INSTITUCIONES TRÁGICAS

6. Las instituciones duraderas se basan generalmente en reglas simples para mantener la estabilidad en la propiedad colectiva. Las reglas simples tienen el doble propósito; proporcionar compromisos y amenazas creíbles.
7. Las instituciones estables permiten e incluso fomentan a las organizaciones para unir a los usuarios de recursos y aumentar cooperación. Esto ayuda a reducir los costos de transacción de la acción colectiva y genera capital social que crea confianza entre los usuarios de la propiedad colectiva.
8. Finalmente, la estabilidad aumenta cuando las instituciones reciben el apoyo del gobierno o por lo menos la indiferencia. Si se tiene al gobierno como un aliado, este ayuda a establecer las ganancias y neutraliza una amenaza potencial: los gobiernos a menudo tienen el poder de modificar o incluso sustituir a las instituciones de propiedad colectiva, junto con el poder para legitimar las reclamaciones por el reconocimiento de derechos o proporcionando su aplicación.

Aunque estos principios conducen al análisis institucional del gobierno de los recursos de uso común y se basan en la acción colectiva, se presentan dificultades.

Las dificultades que enfrenta la acción colectiva es el tamaño del grupo. A medida que aumenta el tamaño del grupo, también aumenta los costos de la acción colectiva, debido a que dos de los más importantes costos de la acción colectiva son la difusión de información y el comportamiento de coordinación: cuanto mayor sea el grupo, hay más gente para informar y coordinar. Del mismo modo, la mayor dispersión de los beneficios de los bienes comunes, mayor será la transacción de costos asociados a la acción colectiva. Asimismo, si la distancia entre los usuarios es geográfica, o cultural, lingüística, emocional los costos de la acción colectiva

aumentan. Por un lado estos costos pueden desanimar a la constitución de una organización si las personas deciden o actúan individualmente y por supuesto deciden bajo el principio de maximizar su utilidad, pero si cada uno de ellos se reúne con otros de tal manera que se logre un mínimo de personas para compartir costos, entonces puede surgir la acción colectiva.

### **Obstáculos para el diseño de instituciones estables de comunes**

En el caso de los pastores, supóngase que no se privatizan los campos, ni tampoco interviene el estado, ellos deciden ampliar el terreno común y talar árboles tirándolos al río. Si bien, se ha resuelto su dilema, pues se ha encontrado una solución, aunque de manera temporal, también, han afectado a otros comunes como los pescadores y además han perjudicado el medio ambiente con la tala de árboles. En este caso la institución formada por los pastores han perjudicado los valores de la institución rival formada por los pescadores.

De lo anterior, Brigham, establece cuatro obstáculos que enfrenta la construcción de instituciones estables de comunes.

1. Cuando en el diseño de instituciones que tienen como objetivo gobernar los bienes comunes se tiene una visión estrecha de por qué un bien común tiene algún valor, las instituciones, *son intencionalmente miopes*, y sólo observan el aspecto que está relacionado con sus propios bienes por ejemplo:
2. los pastores miran una pradera, los pescadores de salmón ven el hábitat del salmón, ríos y océanos; las autoridades del medio ambiente buscan preservar los bosques para limitar los gases de efecto invernadero.

## INSTITUCIONES TRÁGICAS

3. Se diseñan instituciones para resistir el cambio, convirtiéndose en instituciones rígidas, por ejemplo las instituciones deportivas; el Consejo Mundial de Boxeo cuyo presidente por más de treinta décadas es José Sulaimán, no permite modificaciones.
4. Los que tienen una participación en las instituciones como propietario suele invertir y cooperar para mantenerlo, y su ideal es ampliar el control sobre los bienes comunes. Un ejemplo es la Cámara de la Industria de Radiodifusión, cuyo primer presidente fue Don Emilio Azcárraga quien es un usuario de un bien común el cual generó relaciones simbióticas con los agentes del poder político.
5. Eventualmente el uso de un bien común altera físicamente los bienes comunes. Por ejemplo, la tala de un bosque puede crear dificultades para usos alternativos como el turismo, la conservación de la fauna silvestre, o preservación del bosque.

Por estos cuatro obstáculos las instituciones creadas para resolver el problema de los bienes comunes ayer; hoy se conviertan en obstáculos al cambio, es decir: la emergencia de los comunes y las instituciones trágicas vienen en pares.

### **La emergencia de los bienes comunes**

Una de las características de los sistemas complejos es su emergencia cuando su crecimiento es incontrolable, el hacinamiento en los bienes comunes es su estado emergente, aunque en general, en principio se muestre transparente, cuando emerge el hacinamiento, es decir, la carencia del bien. La escasez de un bien hace que éste adquiera un valor importante, en consecuencia se pone en marcha la restricción al bien común, Son dos los tipos de hacinamiento: entre los usuarios y por el uso.

El hacinamiento entre los usuarios se determina por el uso per cápita del bien común:

$$\sum u_i c_i > \text{la cantidad percibida de los recurso comunes disponibles}$$

Donde u es el usuario y c su consumo.

Este tipo de hacinamiento se genera por tres factores, el primero corresponde al ejemplo paradigmático de la creciente población de la Tierra En segundo lugar, el consumo depende en gran medida el uso de que se trate, la tecnología empleada, y el horizonte temporal de los usuarios de bienes comunes. Los cambios de la tecnología pueden aumentar o disminuir el consumo de unos o de unos bienes comunes. En cuanto a plazos, en términos generales, cuanto mayor sea el horizonte del tiempo, habrá menos bienes comunes para consumir. En tercer lugar, la percepción de exclusión es más importante que el hacinamiento en si mismo. A veces no nos damos cuenta de que el hacinamiento se está llevando a cabo. Por ejemplo, mientras que las emisiones de gases de efecto invernadero han sido motivo de preocupación en las últimas dos décadas, ellas comenzaron a aumentar de manera constante desde el inicio de la Revolución Industrial.

Por otro lado, el uso de los bienes comunes desplaza a otros usos, entonces se produce el hacinamiento entre los usos

$$\sum \text{uso} \times \text{consumo de uso} > \text{cantidad de bienes comunes para satisfacer los usos}$$

Los ejemplos de hacinamiento entre los usos son múltiples: la construcción de una fuente en una plaza pública, limita el espacio para los manifestantes, el uso de

## INSTITUCIONES TRÁGICAS

agua superficial para el riego puede reducir las posibilidades de rafting en aguas bravas, el uso del espectro radioeléctrico para los medios de comunicación limita las oportunidades de otras tecnologías que utilizan onda de radio. En el caso que del intento de construcción de un aeropuerto en Atenco, se quiso cambiar el uso al tierra de los campesinos, para solucionar el problema de hacinamiento del aeropuerto actual.

Incluso cuando el hacinamiento emerge, es a menudo difícil reconocerlo. En primer lugar, la complejidad puede oscurecer nuestra capacidad de comprender que los diferentes usos de los bienes comunes pueden afectara los demás.

El reconocimiento del hacinamiento o escasez de los bienes depende de la complejidad del uso de los bienes, del tamaño y dimensiones. Las dimensiones de los bienes comunes varían enormemente: pueden ser pequeños, como un asiento de autobús o tan vasto como la atmósfera global, lo cual hace que algunos tipos de hacinamiento sean más evidentes que otros. Cuando se reconoce la posibilidad de que se produzca la escasez de los bienes comunes, se diseñan instituciones previas para la protección de los bienes y de los usuarios, en caso contrario si se presenta la tragedia de los comunes en general las instituciones creadas para resolver esta tragedia deviene en instituciones trágicas.

### **Instituciones trágicas**

La aglomeración impulsa tanto el cambio institucional en los bienes común es como la construcción de instituciones para determinar las dimensiones de los bienes común es que experimentan hacinamiento. Además, se procede a conseguir usuarios

de los bienes comunes para apoyar estas instituciones y proporcionarles acceso privilegiado a los bienes comunes, ejercer control sobre la gobernanza de la institución y crear instituciones para maximizar la estabilidad. Sin embargo, existe una relativa negligencia del cambio institucional en el conocimiento de los comunes, por que en los principios de diseño de soporte de las instituciones a menudo van contra la protección de bienes comunes emergentes. Por ejemplo, cuando las instituciones definen quién puede utilizar los bienes comunes y en qué medida, con ello se predetermina ganadores y perdedores y hace que el cambio institucional sea difícil a menos que se beneficie a los usuarios tradicionales. Lo mismo es cierto cuando se les da el control a los usuarios de las instituciones que rigen la propiedad colectiva. Además, alienta a los usuarios para formar organizaciones de usuarios, con la creación de capital social, que puede ser usado para reunir los agentes tradicionales para reducir el cambio.

Una vez, así creadas estas instituciones comunes afianzan los intereses de aquellos que la crean y la mantienen y se convierten en instituciones trágicas.

## INSTITUCIONES TRÁGICAS

Existen cuatro tipos de instituciones trágicas.

Tipos de instituciones trágicas		
	Dominación relativa	Dominación Total
<p>Dominio</p> <p>Institución Titular</p>	<p>Institución rival</p> <p>Genera cambios en la institución titular, a través de un proceso, tal vez conflictivo</p>	<p>Institución estática</p> <p>Incluyen política simbólica, la disposición del público en intereses no instrumentales, la existencia de valores sin uso, los rivales o valores emergentes no pueden cambiar o modificar las instituciones estáticas</p>
<p>Dominio</p> <p>Valores emergentes</p>	<p>Institución estratificada</p> <p>Las instituciones existentes pueden someterse aun cambio progresivo a través de la protección de valores de los comunes</p>	<p>Institución residual</p> <p>Este tipo de institución trágica, cuando un gobierno hace intentos agresivos de llevarse los beneficios de un bien común</p>

- I. Una institución rival surge cuando los gobiernos logran obtener un fuerte punto de apoyo sobre los valores emergentes de los comunes, las instituciones rivales crean una vía para que los posibles cambios se implementen sin alterar directamente las instituciones existentes. Uno de los objetivos de las instituciones rivales es hacer frente a prácticas discriminatoria y contribuir al acceso de las prestaciones del Estado. Por lo tanto su dominación es relativa.
- II. Institución estratificada: las instituciones existentes pueden someterse a un cambio progresivo por niveles institucionales a través de la protección de valores y reduciendo la resistencia de los titulares



- III. Institución estática es un tipo claro de institución trágica que no permite el cambio y bloquea los valores emergentes, haciendo uso de una política simbólica y donde la disposición del público es absoluta con intereses no instrumentales en la existencia de valores sin uso. Ejemplos son el campeonato del Box o de futbol donde los dueños de los equipos y presidentes de los consejos como José Suleiman presidente del Consejo Mundial de Boxeo, que lleva más de treinta años y que las reglas del CMB no han cambiado ni se ponen a discusión. Pero, además, el público aficionado es capaz de aceptarlas reglas y pagar las tarifas de los encuentros, comprar los artefactos que se producen alrededor de la actividad boxística o de futbol.
- IV. Institución residual: Este tipo de institución trágica, cuando un gobierno hace agresivos intentos de llevarse los beneficios de un bien común a partir de un pequeño grupo de usuarios, un ejemplo es el intento por parte del gobierno de la construcción del aeropuerto en San Salvador Atenco o los intentos de despojo de las habitantes de la Sierra de Oaxaca para la extracción de plata. O el intento de construir un campo de golf en Tepoztlán, Morelos. donde hasta ahora los habitantes, es decir, los apropiadores de las tierras han formado organizaciones para defender sus tierras. Sin embargo, en el caso del fuerte golpe para la desaparición de la Compañía de Luz y fuerza del Centro, el gobierno caldenorista logra una institución trágica residual.

### **El intento de construcción del Nuevo Aeropuerto de la Ciudad de México y el surgimiento del Frente de Pueblos en Defensa de la Tierra**

El 22 de octubre de 2001, el gobierno del presidente Vicente Fox Quezada (2000-2006) emite 19 decretos de expropiación que implicaban el cambio de propiedad de 5,391 ha ejidales.<sup>11</sup> Pertenecientes a 13 ejidos de los municipios de Texcoco (7 municipios), San Salvador Atenco (cinco ejidos) y Chimalhuacán (un ejido) ubicado en el Área Metropolitana de la Ciudad de México (AMCM) pero con tierras libres de urbanización, para la construcción del Nuevo Aeropuerto de la Ciudad de México. La Comisión de Avalúos de Bienes Nacionales (Cabin), estableció los valores por hectárea de tierra expropiada. Por la superficie total se pagaría 534 millones 374 mil 391 pesos, que serían entregados a 4 375 ejidatarios. La hectárea de temporal se valoró en 72 mil pesos, y la de riego sería de 250 mil, es decir, 7.20 y 25 pesos por metro cuadrado<sup>12</sup>.

Sin embargo, debido al descontento social que generaron los decretos, éstos fueron derogados y el proyecto aeroportuario, cancelado.

A los pobladores de Atenco, no se les notificó ni se les pidió su opinión sobre la intención de la construcción del aeropuerto, ellos se enteraron de los decretos a través del Diario Oficial de la Federación. Esta situación detona el conflicto entre “propietarios” constituidos por los pobladores oriundos de Atenco y sus “rivales”, constituidos por los gobiernos federal, estatal y municipal. Así, los propietarios se

---

<sup>11</sup> Los decretos expropiatorios emitidos fueron contra 13 ejidos: Cuautlalpan, San Bernardino, Boyeros, Huexotla, San Felipe Santa Cruz, Tocuila y Magdalena Panoaya, del municipio de Texcoco, Francisco I. Madero, Santa Isabel Ixtapan, Nexquipayac, San Francisco Acuexcomac y San Salvador Atenco, del municipio de Atenco. Otros más en los municipios de Chimalhuacán y Texcoco. Atenco era el municipio con mayor afectación en cantidad de hectáreas y en número de campesinos, de ahí a que se convirtiera en el bastión del Frente de Pueblos en Defensa de la Tierra.

<sup>12</sup> Javier Hernández, “El movimiento de San Salvador Atenco contra el proyecto del nuevo aeropuerto de la Ciudad de México 2001-2002”, tesis de licenciatura, UNAM, México, 2004.

organizaron para evitar la expropiación y con ello evitar la pérdida del territorio, de su patrimonio, de su cultura e identidad campesina.

La expropiación (Toscana y Terrones) significaba la desaparición de los pueblos de la zona, la reubicación de parte de la población, la pérdida de las formas de vida y del tejido social. El precio, ridículo, que se pretendía pagar a modo de compensación por las tierras expropiadas; \$ 7. 25 m<sup>2</sup> y \$ 25.00 m<sup>2</sup> por las tierras de temporal y de riesgo respectivamente. Desde el punto de vista de los ejidatarios, sus tierras valían mucho más (la derrama económica que habría en la zona es enorme comparada con lo que se pretendía pagar por la tierra), pero además en todo caso, la indemnización solo contemplaba la pérdida material de la tierra, no la simbólica.

La organización se convirtió en un movimiento social que tendría como primer bastión de lucha el defensa de la tierra, conformado en lo que se llamaría el Frente de Pueblos en Defensa de la Tierra (FPDT).

### **Inicio del conflicto**

Intento de expropiación, meses antes del decreto de expropiación y con base en una presunta necesidad de construir un nuevo aeropuerto para la zona metropolitana de la Ciudad de México. El gobierno federal consideró dos opciones para su ubicación: la zona de Texcoco, Estado de México (municipio del mismo nombre, Chimalhuacán y Atenco) y la zona de Tizayuca, Hidalgo. Para elegir la mejor opción, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) solicitó al Programa Universitario del Medio Ambiente (PUMA) de la Universidad Nacional Autónoma de México y al Instituto de Ecología de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), un estudio técnico (que no incluía variables de carácter social), con el fin de tener un criterio objetivo para elegir la mejor opción. Al describir los aspectos más importantes de la evaluación ambiental realizada se

## INSTITUCIONES TRÁGICAS

menciona que *la región se encuentra impactada por los asentamientos humanos, por los tiraderos de basura, por la infraestructura hidráulica y por los terrenos de cultivos de temporal y de riego, por otro lado, Texcoco está muy erosionado y conurbaría de manera rápida, en cambio Tizayuca tardaría un poco, pero finalmente se conurbarían las dos opciones, sería algo inevitable. En el caso de Texcoco los conos de aproximación quedarían en ex vaso; a menos que se ocupara no sería afectado. En cambio Tizayuca en un largo plazo, las trayectorias estarían ocupadas por la población.*<sup>13</sup> Sin embargo, el gobierno de Fox, a través del secretario de Comunicaciones y Transportes, Pedro Cerisola, hizo de conocimiento público el 22 de octubre de 2001, la expedición de un decreto de expropiación de las tierras ejidales de Texcoco para la construcción de una terminal aérea, con el aval del colegio de Pilotos, la Cámara Nacional de transportes y el Instituto de Ecología de la UNAM.<sup>14</sup>

### **La defensa del territorio, del bien comunal y su cultura con machetes**

Cuando los atenquenses se enteraron de los decretos, se reunieron para bloquear, machete en mano, la carretera Texcoco- Lechería, y anunciaron que defenderían sus tierras. Se conformó entonces, ante la necesidad social de organizarse, el Frente de Pueblos en Defensa de la Tierra (FPDT) como sujeto político.

Cabe mencionar que en Atenco ya se contaba con la experiencia de organización social: en los años sesenta iniciaron una organización frente al cobro excesivo del catastro de sus casas habitación, se crearon con comités de gestión para el agua

---

<sup>13</sup> Enrique Moreno Sánchez, "UN ESTUDIO SOCIAL, URBANO Y AMBIENTAL DE LOS MUNICIPIOS DE TEXCOCO Y ATENCO EL CASO DEL PROYECTO DEL AEROPUERTO INTERNACIONAL EN EL ESTADO DE MÉXICO".

<sup>14</sup> Mario Alberto Velázquez García, la violencia y los movimientos sociales en el gobierno de Vicente Fox 2001-2002

potable y la perforación de pozos, también defendieron sus derechos por usufructuar los productos del Lago de Texcoco (Aves, peces, patos, tule, principalmente). Otra experiencia de organización que se generó en la cabecera municipal es la asociación civil Habitantes Unidos de San Salvador Atenco (HAUSSA) que luchó por la ampliación de la red de drenaje, la instalación de alumbrado público, la reubicación del panteón, la pavimentación de las calles, la reducción del impuesto predial, la construcción de puentes y del auditorio municipal, entre otros aspectos.

Estas organizaciones fueron la base del FPDT que ya con cierta experiencia de lucha y mucho apego al territorio, implementó dos estrategias contra el despojo que pretendía llevar a cabo el gobierno de Vicente Fox: la jurídica y la política. La jurídica con abogados locales altruistas, se enfocó a echar abajo los decretos expropiatorios. En febrero de 2002 la Suprema Corte de Justicia de la Nación, aprobó las controversias constitucionales, interpuesta por los ayuntamientos Texcoco, Acolman y Atenco. El argumento de los ayuntamientos fue que con los decretos expropiatorios se violó el artículo 115 de la constitución en el que se señala que los gobiernos municipales tienen la facultad de participar en el desarrollo regional, mismos que, al igual que la población afectada, nunca fueron consultados al respecto<sup>15</sup>. Los decretos también violaban los artículos 4, 16 y 27 de la Constitución, las leyes de expropiación, de asentamientos humanos y de equilibrio ecológico.

La estrategia política contempló marchas, manifestaciones, plantones y bloqueos; y estuvo siempre acompañada de hostigamiento y agresiones por parte de los gobiernos municipales, estatal y federal. Al principio la organización tenía pocos

---

<sup>15</sup>Almendra Vázquez, "Acepta SCJN apelación en la expropiación de Atenco", en *El Universal*, 16 de febrero de 2002.

[http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id\\_notas=79533&tabla=nacion](http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id_notas=79533&tabla=nacion)

## INSTITUCIONES TRÁGICAS

integrantes, se creía que la construcción era inminente, que nada se podría hacer para evitarla. Ésta, como ya se mencionó, surgió desde el momento en que se supo de los decretos a través del Diario Oficial de la Federación, y posteriormente por la presencia de granaderos en las parcelas expropiadas.<sup>16</sup>Ya desde antes había cierta preocupación, pues meses antes del decreto se hablaba de la construcción de la mega-obra en Texcoco o Tizayuca, y algunos técnicos habían visitado con frecuencia significativa la zona para estudiar la mecánica de suelos, desde luego, sin pedir permiso a la población para realizar dichos estudios. Además de los bloqueos y movilizaciones se hicieron reuniones a las que acudían campesinos, vecinos de la zona y personal de la Universidad Autónoma de Chapingo, donde se discutían los efectos adversos en el ámbito ambiental –además de social- que implicaría la construcción del aeropuerto. De modo que pronto, no solo fue la defensa de la tierra el motivo del FPDT, sino también la protección de la naturaleza (se argumentaba que habría afectación a los mantos freáticos, a diversas especies de aves migratorias, etc.).

El 14 de noviembre de 2001 los campesinos marcharon machete en mano al Distrito Federal. En la entrada a la ciudad, los esperaba la policía capitalina; no obstante, los campesinos pasaron y la policía los replegó con golpes y gases lacrimógenos. La campaña mediática contra el FPDT, que ya había empezado, se intensificó, pero también las marchas y la represión, que volvió el 11 de julio de 2002. Aquel día el subsecretario de gobierno del Estado de México le ofreció al FPDT una reunión con el gobernador del estado, Arturo Montiel (1999- 2005), en San Juan Teotihuacán para buscar solución al conflicto. El FPDT aceptó y envió una comisión que fue interceptada en el camino por un operativo policiaco que desató un nuevo episodio

---

<sup>16</sup> González González, originario de San Salvador Atenco e integrante del FPDT.

de represión: 30 ejidatarios heridos, uno muerto y 14 detenidos. Al conocerse estos hechos en Atenco, la gente bloqueó la carretera Texcoco- Lechería y retuvo a funcionarios municipales de Texcoco con el fin de intercambiarlos por los detenidos. Después de días de tensión y negociaciones en las que intervinieron los tres niveles de gobierno, se realizó el intercambio de ejidatarios por funcionarios. Ante estos actos –y el nuevo triunfo del FPDT- el gobierno federal anunció el 1 de agosto de 2002 la cancelación del proyecto, misma que se hizo oficial días después en el Diario Oficial de la federación.

Hasta ahora los intentos del gobierno y de las empresas privadas, especialmente del giro inmobiliario por hacerse de las tierras de Atenco, no han cesado. El gobierno, a través de CONAGUA, está impulsando un nuevo proyecto que consisten en el rescate ecológico de la zona del antiguo lago de Texcoco, para lo cual, no ha recurrido a la expropiación, sino a la compra directa de tierras ejidales. Así mismo, las inmobiliarias han logrado comprar algunas hectáreas para construir casas de interés social. El FPDT sigue defendiendo la propiedad social y sus formas de vida.

### **El análisis estructural**

En este caso, los propietarios en forma colectiva han construido una institución emergente, Frente de Pueblos en Defensa de la Tierra (FPDT), para defender su territorio, su vida y su identidad cultural.

Con ello han logrado estabilidad ya que cuentan con su identidad cultural que les permite identificar sus derechos sobre el uso de los espacios público. Han definido claramente qué, quién, y dónde se puede hacer. También han definido claramente lo límites de su territorio común es decirlos bienes comunes, en consecuencia han restringido el acceso a la propiedad colectiva de los rivales constituidos por los gobiernos federales, estatales y municipales. Asimismo, los atenguenses han

## INSTITUCIONES TRÁGICAS

desarrollado las normas que rigen la propiedad colectiva, lo que les permite proteger sus intereses en los bienes comunes y eventualmente realizar ajustes en la institución si se requiere.

La estabilidad de la institución que han creado está sustentada en la homogeneidad del grupo, en que comparten geografía, cultura, estrato social, y en general religión e idioma.

Las reglas de la organización emergente, Frente de Pueblos en Defensa de la Tierra (FPDT) consiste en luchar por la defensa de la tierra.

### **Modelación de la acción colectiva**

La modelación de la formación de la organización se dio en las condiciones antes descritas, pero asumió un costo. En lo que sigue se modela el proceso de formación de la organización mediante un juego de la acción colectiva de Elinor Ostrom (1990).

La metodología desarrollada por Zapata () permite hacer, a través de un modelo teoría de juegos, análisis cualitativos.

En este juego se supone que los habitantes de Atenco constituyen los  $N$  jugadores particionados en  $M_j$  grupos sociales, campesinos, pequeños comerciantes, mujeres, obreros, maestros, etc. Y además el jugador Gob que representa al Gobierno.

El juego tiene dos etapas, la primera es la formación de la organización, donde cada grupo social  $M_j$  decide si participar  $P$  en la organización o no participar,  $NP$ . En la segunda etapa corresponde a la decisión sobre si se apoya el proyecto de la construcción el gobierno, vendiendo sus tierras o de alguna otra manera, en cuyo caso no se apoya a la organización, y por tanto es una estrategia no cooperadora, si no se apoya el proyecto del Gob, la estrategia elegida es la cooperadora.

Esta situación se modela con el siguiente juego de dos personas y en dos etapas:



Etapa 1

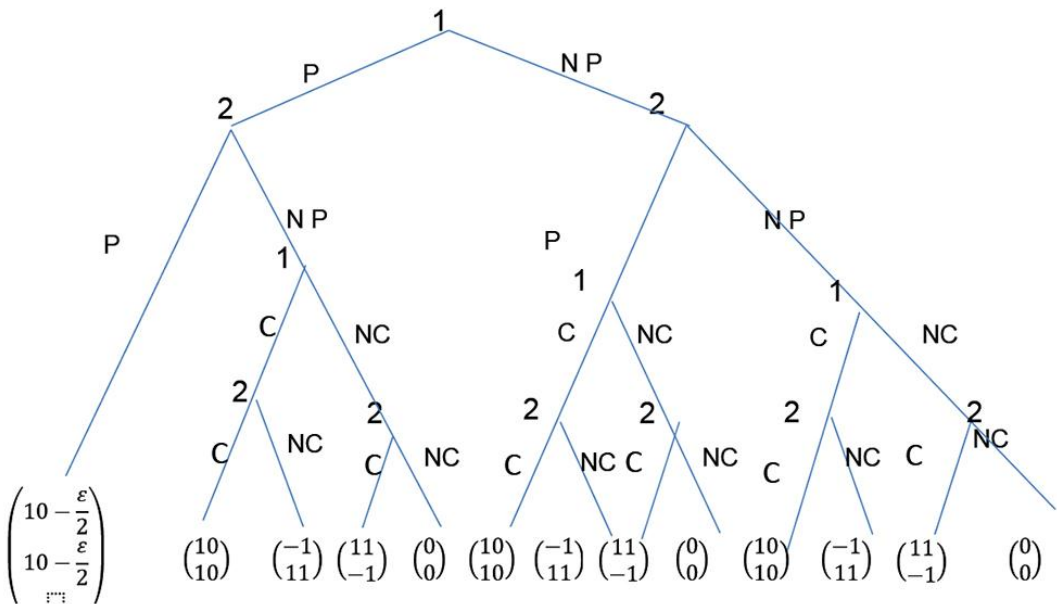
El jugador 1 puede decidir participar o no en la organización

El jugador 2 puede elegir participar o no en la organización una vez que haya elegido el jugador 1.

El jugador 1 ahora decide si coopera con la organización no apoyando el proyecto del Gob. o si no coopera con la organización apoyando al Gob.

La misma situación se presenta para el jugador 2.

La representación extensiva es la siguiente:



El mejor escenario es cuando los dos jugadores cooperan con la organización aunque no participen en ella, es decir no apoyar al Gob, el pago será de (10,10)

## INSTITUCIONES TRÁGICAS

El mejor escenario para un jugador es que no coopere con la organización mientras que el otro si, ya que se llevará el beneficio, mientras que el jugador que coopera con la organización pagará los costos de la misma. (11,-1)

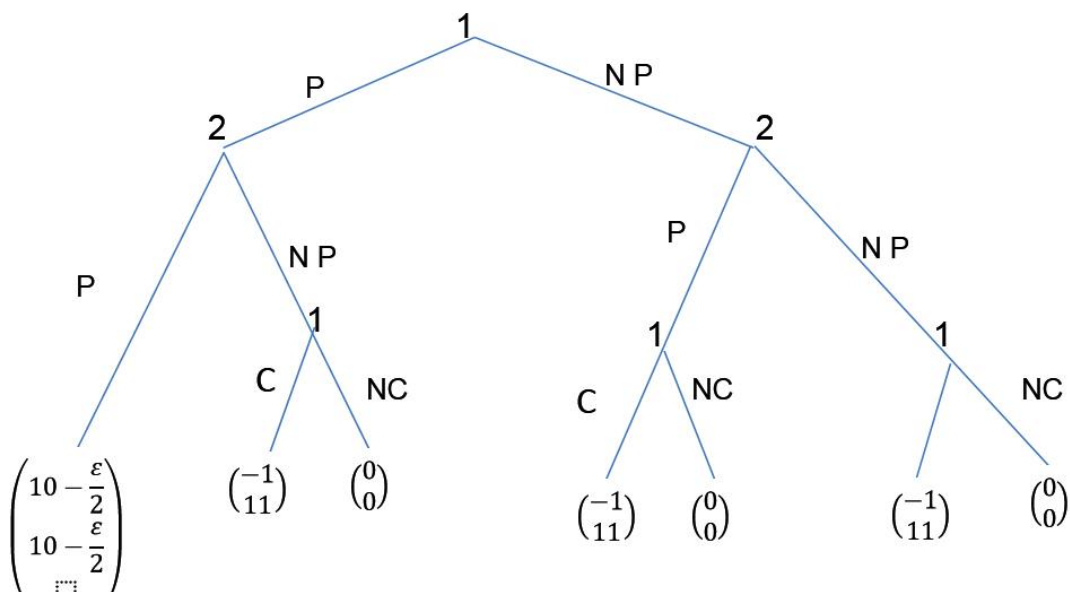
El peor resultado para un jugador sucede cuando coopera mientras el otro no coopera: (-1,11)

Un resultado malo para ambos es que no coopere ninguno de los dos. (0,0)

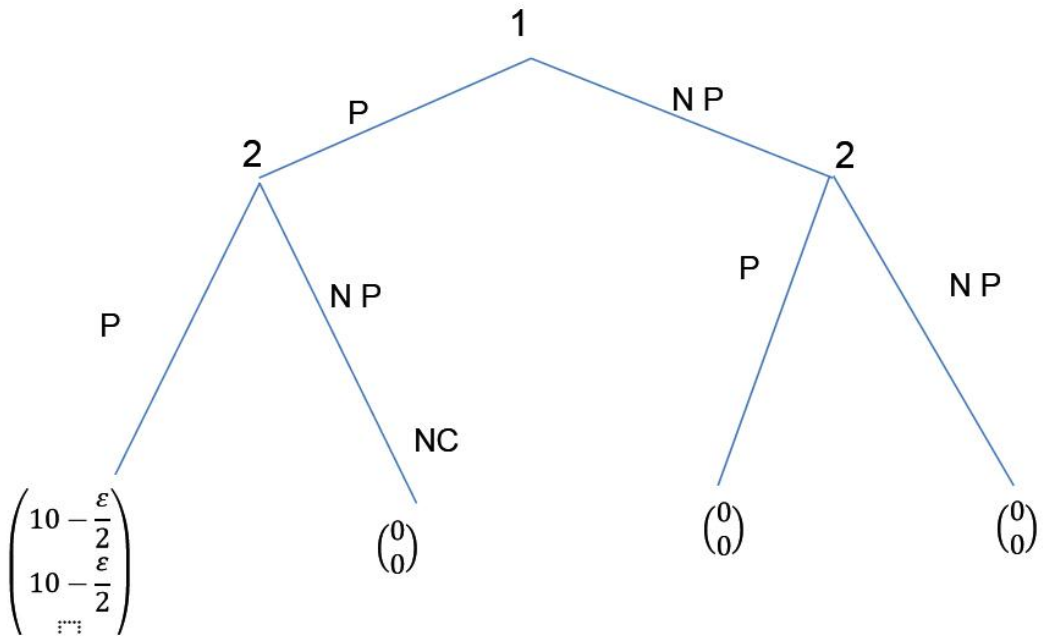
Finalmente el resultado que constituye una organización es cuando los dos deciden participar y cuando hay un número suficientemente grande, se puede formar una organización eficiente capaz de defender los bienes comunes.  $(10 - \frac{\epsilon}{2}, 10 - \frac{\epsilon}{2})$  Donde  $\epsilon$  es el costo de la acción colectiva.

Lo cual se ve en las educciones del juego:

Reducción 1



Reducción 2



Una vez que se ha formado un grupo de “s” jugadores, es decir una organización, se tendrá los siguientes escenarios:

- 1) NC, no cooperar con estos grupos es la mejor opción para cada jugador que no está en S porque se ahorra el costo de la acción colectiva.
- 2) Si el número de miembros en la organización S es mayor que el tamaño óptimo  $S^*$  de jugadores que tiene un cúmulo de trabajo colectivo e identidades culturales. Y además, el pago por no cooperar menos el pago por participar de manera individual resulta mayor que el pago que se recibe por estar en la organización más un individuo extra – el pago por

## INSTITUCIONES TRÁGICAS

estar en la misma, más la penalización ; es decir: si  $f_{np}(k) - f_p(k) > g(s_\sigma + 1) - g(s_\sigma) + \omega$

(k, cúmulo de identidades culturales y tradiciones,  $\varepsilon$  es el pago por castigo de no participar)

Entonces NC es la mejor opción para todos los grupos que están en la organización S lo que significa que la organización no es estable y desaparece

3) Si el castigo es suficientemente grande:  $f_{np}(k) - f_p(k) < g(s_\sigma + 1) - g(s_\sigma) + \omega$  entonces C es la mejor respuesta para los jugadores en S

Finalmente

Si  $S = S^*(k)$  debido a la definición de  $s^*(k)$ , C es la mejor respuesta para cada  $M_j$  en la organización S cualquiera que sea el valor de la penalización

### Conclusiones

Las comunidades que viven en contacto directo con los recursos naturales, están involucradas directamente en posibles tragedias de los comunes, Son estas comunidades que constituyen instituciones para la salvaguarda de sus recursos de uso común, siguiendo el diseño de Ostrom. Pero si sus recursos cambian de valor, estas instituciones se pueden convertir en *trágicas*, en particular, cuando un gobierno hace intentos agresivos de llevarse los beneficios de un bien común, la institución es reducida.

Sin embargo, si los habitantes de estas comunidades se organizan pueden evitar la tragedia de la reducción. Para ello es preciso que se constituya en una organización eficaz.

La teoría de juegos resulta una herramienta metodológica para hacer un análisis cualitativo en este tipo de conflictos. En el caso de San Salvador Atenco, nos permitió observar la creación de una organización basada en la acción colectiva. Esta organización tuvo la capacidad de enfrentar a todos los poderes: municipales, estatales y federales, y así evitar ser una institución trágica residual.

La amenaza de instituciones rivales gubernamentales o transnacionales que quieren cambiar el uso y valor de los comunes, donde habitan campesinos, está siempre presente. Sin embargo existen ejemplos donde se han constituido organizaciones eficaces: los campesinos del Mayal Guerrero que han, impedido la tala de árboles<sup>17</sup>, la organización de campesinos de Oaxaca: Centro de Desarrollo Integral Campesino para la Mixteca CEDICAM, organización que ha reforestado, a través de un modelo de agricultura sostenible, un área gravemente erosionada, provocando una disminución de la enorme migración de miles de mixtecos.

## **Bibliografía**

Brigham Daniels, 2007 Emerging Commons and Tragic Institutions, Environmental Law vol. 37

Camacho Guzmán Damián Gustavo, 2008 Atenco Arma su historia, Tesis Maestría en Desarrollo Rural, UAM Xochimilco, México.

Garrett Hardin, La tragedia de los comunes, artículo publicado originalmente bajo el título "TheTragedy of Commons" en *Science*, v. 162 pp. 1243-1248. Traducción de

---

<sup>17</sup> Elia Baltazar y Misael Haban correspondal, La jornada , 7 de diciembre de 2001

## INSTITUCIONES TRÁGICAS

Horacio Bonfil Sánchez. Gaceta Ecológica, núm.37, Instituto Nacional de Ecología, México, 1995.

Futuro Global. Tiempo de actuar. Informe elaborado por el Consejo de la Calidad Ambiental y el Departamento de Estado de los Estados Unidos. 1984, Siglo XXI de España Editores, S. A.

Kuri Pineda, Edith, 2006, clave para decodificar un actor colectivo, el caso del movimiento de San Salvador Atenco, REv. Argumentos, vol 19, Num 51. UAM, Xochimilco, México

Martínez Coll, Juan Carlos (2001): "*Los fallos del mercado*" en La Economía de Mercados virtudes e inconvenientes <http://www.eumed.net/cursecon/9/index.htm>

Moreno Sánchez Enrique, 2002, Un Estudio Social, Urbano y Ambiental de los Municipios de Texcoco y Atenco El Caso Del Proyecto del Aeropuerto Internacional en el Estado de México. Instituto de administración Pública del estado de México.

Ostrom, Elinor 1990 El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva. 2ª ed, México, FCE, UNAM, IIS, 2011

Velázquez García, Mario Alberto la violencia y los movimientos sociales en el gobierno de Vicente Fox 2001

Zapata Lillo Paloma 2008 How does environment awareness arise? An evolutionary approach, *Game Theory: a useful approach for policy evaluation in natural resources and the environment*, comp: Albiac José, Sánchez –Soriano Joaquín and Ariel Dinar.

Ed. Oxon, England, New York.

Zapata Lillo Paloma 2013 The dynamics of collective actions that protect the environment against the worst effects of globalization. Routledge , New York , series. Explorations in environmental economics.





## **NATURALEZA POLÍTICA DE LAS ORGANIZACIONES**



## **EL PODER DE LOS ACADÉMICOS. MORFOLOGÍA DE UNA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.**

RAFAEL GONZÁLEZ PLASCENCIA

### **Introducción.**

El presente trabajo tiene la intención de plantear una propuesta de investigación basada en un estudio de caso, centrada en uno de los principales actores universitarios, los académicos. A partir de acciones de la vida cotidiana universitaria, se busca conocer el perfil de quienes conforman los grupos académicos de poder, cómo se integran y reproducen estos grupos, cuáles son los dispositivos que utilizan en sus relaciones de poder y cómo legitiman sus acciones.

### **Académicos, Universidad y Poder.**

Los académicos, profesores universitarios que desempeñan su labor bajo el velo de un mundo misterioso, incierto, desconocido. Seres catalogados en una amplia gama de adjetivos, desde aquellos que llegan a ser elevados al rango de deidades, hasta quienes son calificados como profesionistas mediocres que se conforman con un salario a cambio de perpetuar un sistema educativo decadente.

Sin importar el calificativo que se les adjudique, lo cierto es que la sociedad, a través de las instituciones de educación superior, les ha conferido a estos académicos una importante responsabilidad que comprende mínimamente: la formación de individuos capaces de afrontar los desafíos impuestos por el entorno con el fin de hacer de éste un mejor espacio para vivir; procurar la generación de conocimientos que no tengan como único fin su difusión en los espacios académicos, sino que

## EL PODER DE LOS ACADÉMICOS

busque acomodo en las esferas de “la vida práctica” para coadyuvar en la solución de los problemas que aquejan a la sociedad; vincularse con otras organizaciones, sean empresariales, gubernamentales o civiles, intercambiando información que les permita mantenerse al día sobre los cambios que ocurren en sus diferentes ámbitos para conocer de cerca los logros y problemáticas que estas organizaciones enfrentan y así compartir recursos para generar investigaciones con pertinencia científica y social.

Así, indiscutiblemente, los académicos son pieza fundamental en el mapa universitario para que estas instituciones educativas cumplan con su encomienda de ofrecer respuestas inteligentes para que la sociedad aspire a un estado de prosperidad permanentemente perfectible.

No obstante lo anterior, es bien sabido que la encomienda de la sociedad, traducida en los objetivos organizacionales de la universidad, no necesariamente coincide en un ciento por ciento con los objetivos particulares de estos profesores universitarios. Los académicos, como todo ser humano, tienen intereses y motivaciones personales que, compartidos o no, los incitan a actuar de ciertas formas para poder alcanzarlos. Para ello establecen relaciones de negociación con otros miembros de la organización (directivos, administrativos u otros académicos), con el fin de facilitar el logro de dichos intereses. Estas negociaciones tienen como moneda de cambio los recursos que cada parte posee y la forma y tiempo en que éstos son movilizados, es decir, el momento estratégico. Así, partiendo de la premisa de que todos los individuos en la organización poseen en mayor o menor medida recursos de poder, se establecen relaciones de poder bidireccionales donde cada una de estas partes intenta someter a la otra a su voluntad en la medida de sus posibilidades, casi siempre sin un éxito absoluto.

Esta relación de poder por enfrentamiento directo (De la Rosa, 2008) entre ambas partes no permite “capturar” al poder, ya que éste no es una posesión, sino un instante en el que se presenta, esto es, el poder no se posee, se ejerce; no es una propiedad sino una estrategia (Foucault, 2001), estrategia puesta en juego a partir de las relaciones que llegan a manifestarse en acciones de la vida cotidiana inmediata; no necesariamente a partir de mecanismos de represión, sino de pequeños actos “de pasillo” aparentemente insignificantes, pero con un importante contenido de intención, consciente o no, de ejercer poder.

Es así como la universidad se convierte entonces en un “campo” universitario caracterizado como un espacio de lucha constante entre grupos e individuos, con asimetrías en la posesión de recursos de poder, disputas por posiciones y formas de dominación institucionalizadas que son aceptadas y reproducidas por todos los actores, incluidos desde luego, los académicos (Bourdieu, 2008).

Visto de esta forma, las universidades son organizaciones políticas, donde el poder es una característica organizacional, es decir, es inherente a la organización, ubicuo y diverso, por lo que su ejercicio no sólo es una acción común, sino necesaria (Rendon y Montaña, 2004).

Desde esta perspectiva se revela una triada indisoluble entre los académicos, la universidad y el poder. Una dimensión incrustada en la vida universitaria tan vigorosamente y tan presente en cada momento que, paradójicamente, se ha vuelto invisible a los ojos de los actores universitarios, pero que en gran medida traza los caminos de las instituciones de educación superior.

### **¿Por qué Estudiar a las Organizaciones?**

El estudio de la organización, sea cual fuere su tipo, es un tópico necesario, particularmente en México. Sabemos que el hombre de hoy no puede ser concebido sin la interacción con las organizaciones. Nacemos en una organización, nos formamos en su seno, trabajamos en ellas y también ellas nos acompañan hasta el final de nuestros días (Etzioni, 1986).

Quizá no hemos reparado en ello, pero nuestras vidas se desarrollan alrededor de las organizaciones (sean hospitales, escuelas, empresas, agrupaciones religiosas, políticas, entre otras) y estas organizaciones, directa o indirectamente, moldean nuestra forma de ser en sociedad. Así, al considerar que la organización es el sitio donde ocurre la acción humana, y en ella esta acción toma un significado, podemos tomar a la organización como el laboratorio social por excelencia donde se producen cambios que, posteriormente serán reproducidos en otras instituciones sociales (sean o no organizaciones) y que con el paso del tiempo modificarán las formas a través de las cuales se ejerce el dominio social (Ramírez, 2003).

Debería ser clara, entonces, la importancia y la necesidad de comprender a estas entidades como un medio para comprendernos a nosotros mismos. De hecho al estudiar a la organización estudiamos al individuo, ya que la organización es el individuo, los individuos, sus acciones e interacciones, sus reglas, su estructura, su ambiente, así como las metas y resultados individuales, colectivos, organizacionales, e incluso, para la sociedad en conjunto.

Al ser la organización un espacio que, de alguna forma, articula y estructura a la sociedad (ya que ahí se desarrollan casi todo tipo de relaciones sociales, económicas, culturales, políticas, entre otras) es de esperarse que su estudio tenga una alta relevancia y sea fundamental para el desarrollo teórico de las ciencias sociales y humanas. No obstante la fuerte relación que tiene el ser humano con las

organizaciones, en el mundo, y en México en particular, el estudio de éstas es relativamente reciente.

Debo aclarar que cuando digo estudio de las organizaciones me refiero, no sólo a la visión administrativa del diagnóstico de lo que en ellas ocurre para prescribir acciones que “mejoren” su operación o su eficiencia —acciones que, por cierto, muchas veces provienen de modelos y contextos muy distantes de la realidad social, económica y política de las organizaciones de nuestro país—, sino al intento por describir, descifrar e interpretar ese complejo código de situaciones entrelazadas a partir de acciones objetivadas por los individuos que dan vida a la organización. Cultura, comportamiento, poder, toma de decisiones, estructura, ambiente, tecnología, y demás situaciones, que hacen ver a la organización como un ente diverso, complejo y digno de estudio.

Un enfoque holístico obliga a que el estudio de la organización no pueda darse en forma estática ni con fronteras definidas, y menos desde una misma perspectiva, sea está disciplinar o teórica. Siendo su objeto de estudio las interacciones sociales en la organización, no existe ni “la teoría” ni “el método” para entender estas relaciones, sino un conjunto de aproximaciones teóricas y metodológicas que aportan elementos para ayudar a una mejor interpretación de una realidad específica que se produce bajo ciertas circunstancias particulares.

Como podemos percibir, el estudio de las organizaciones es complejo, debido a la diversidad de objetos de estudio; el carácter genérico y a la vez singular de las organizaciones (es decir, todas las organizaciones se parecen en algo, pero a la vez todas son diferentes); la diversidad de elementos que las conforman y sus múltiples formas de interrelacionarse entre sí; los diferentes entornos en los que se encuentran inmersas; e incluso, los numerosos intereses, disciplinas y enfoques desde los cuales los investigadores desarrollan sus aproximaciones teóricas sobre un mismo tema.

## EL PODER DE LOS ACADÉMICOS

Conjuntamente, la complejidad y la importante relevancia social que tiene el estudio de las organizaciones justifican realizar investigaciones relacionadas con éstas, ya que la gran mayoría de los procesos que se dan en la sociedad (sean sociales, culturales, económicos o políticos) de alguna forma ocurren en el entorno organizacional. Particularmente, la presente investigación se desarrolla en una organización sustantiva para el progreso de las sociedades, la universidad pública.

### **Una Organización Escolar sui generis: La Universidad Pública**

Es conocido que el estudio de las organizaciones como espacios de interacción de individuos ha ido ganando terreno en el campo de las ciencias sociales y humanas. También sabemos que las organizaciones estructuran a la sociedad según la función que desempeñan en ésta (así por ejemplo, el sistema hospitalario organiza y administra la salud y el bienestar de los individuos; el sistema penitenciario organiza y administra la readaptación social de los delincuentes; o el sistema escolar organiza y administra la educación en el país). Todo ello deriva en la multiplicidad de organizaciones, temáticas y enfoques desde donde puede abordarse el análisis de las organizaciones. Dado lo anterior, y con el fin de delimitar el espacio para el objeto de estudio, la presente investigación se realiza en el contexto de las organizaciones educativas, y particularmente en las universidades públicas en México.

Estudiar a las universidades públicas requiere de una atención especial, de una mirada profunda y crítica de lo que en estas organizaciones educativas ocurre. Varios de los enfoques utilizados para el estudio de las organizaciones educativas, han recurrido a modelos metafóricos, como los propuestos por Morgan, que permiten hacer analogías con estas organizaciones (Montaño, 1993). La escuela como hospital psiquiátrico, por ejemplo, donde hay “internos” que están sujetos a un sistema de coerción; o la escuela como una fábrica, donde los educandos son la



materia prima que, después de un proceso de transformación, son el producto terminado que la sociedad requiere; o como una prisión, donde el sistema de disciplina, los premios y castigos y la vigilancia son características fundamentales. Ciertamente pueden encontrarse muchas analogías más, pero la realidad es que ninguno de estos modelos ha logrado describir con exactitud a las organizaciones educativas.

También se ha definido a la organización escolar, incluida la universidad, desde diferentes perspectivas que van desde entidades articuladas racionalmente por un conjunto de reglas burocráticas (en el sentido weberiano), o como un instrumento para reproducir la ideología del Estado, ya sea a través de la dominación social y la hegemonía de las clases dominantes en la división del trabajo (Baudelot y Establet, 1975) o de la escuela como espacio para desarrollar el proceso de selección y reproducción de las clases sociales (Bourdieu y Passeron , 1977), hasta aquellas basadas en teorías de la ambigüedad como las anarquías organizadas (Cohen y March, 1986) o los sistemas flojamente acoplados (Weick, 1976).

La revisión de bibliografía sobre la forma de conceptuar a la organización escolar evidencia una falta de acuerdo entre los autores, hecho que se puede explicar por las características mismas de las organizaciones, es decir, son genéricas pero singulares a la vez; pero adicionalmente las escuelas tienen “algo” que las hace únicas y por ende diferentes a cualquier otra organización, inclusive entre ellas mismas difícilmente puede haber algún parecido (Tyler, 1996).

Lo anterior acentúa que la organización escolar, por su complejidad y dinámica, no es fácilmente comprensible, pero entonces, ¿qué percepción debemos tener sobre las escuelas como organizaciones? Para intentar responder a este cuestionamiento desde el enfoque de la estructura escolar partiremos del marco analítico mostrado en la Figura 1 para ordenar las diferentes perspectivas desde las que se ha visto a la

## EL PODER DE LOS ACADÉMICOS

organización escolar, planteado por Tyler (1996) basado en el sistema metateórico conformado por cuatro paradigmas, propuesto por Burrell y Morgan (1979) y mostrado en la Figura 2.

Figura 1. Modelo de Tyler (2006).

TIPOLOGÍA DE LOS ENFOQUES SOCIOLÓGICOS DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR			
		Fuerza de los enlaces (acoplamiento) entre los elementos de la estructura formal	
		BAJA (más flexible)	ALTA (más rígida)
Fuerza de los enlaces (acoplamiento) entre los elementos formales e informales	ALTA (más rígida)	<b>Modelos de ajuste articulado</b> (Las escuelas como “anarquías organizadas”)	<b>Teoría de la organización formal</b> (Las escuelas como sistemas racionalizados)
	BAJA (más flexible)	<b>Enfoques interpretativos</b> (Las escuelas como lugares de interacción)	<b>Enfoques estructuralistas</b> (las escuelas como realización de principios estructuradores)

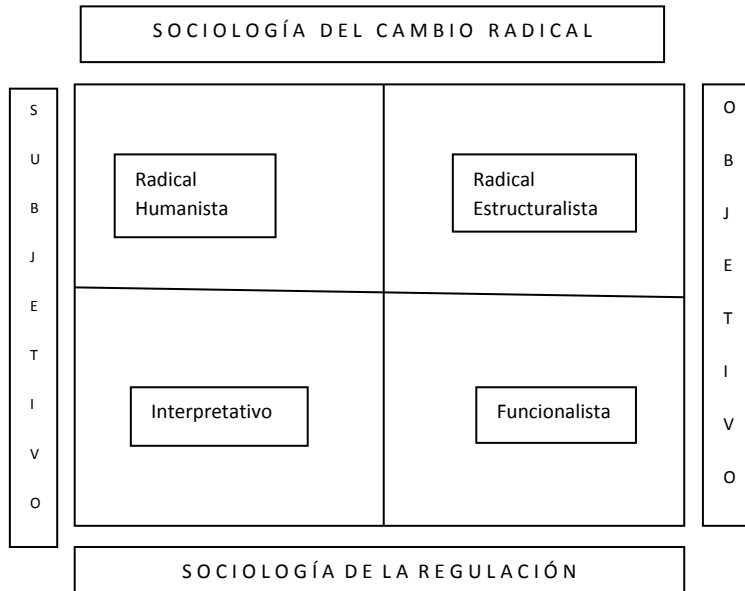


Figura 2. Modelo de los cuatro paradigmas y dos dimensiones (Burrell y Morgan, 1979)

Este marco analítico toma como ejes los enlaces entre los elementos de la estructura formal y la fuerza de los enlaces entre los elementos formales e informales, definiendo cuatro cuadrantes para ordenar los múltiples enfoques de la organización escolar: a) los modelos basados en la teoría de la organización; b) los modelos de ajuste articulado; c) los enfoques interpretativos y d) los enfoques estructuralistas.

A partir del esquema propuesto por Tyler se sobrepondrán los modelos denominados, normativo racional, burocrático, colegial, político y anárquico propuestos por Arechavala y Solís (1999) para describir a las universidades. Este ejercicio de ordenamiento tiene dos propósitos: por una parte, proporciona claridad sobre la forma en que se ha estudiado a la escuela, mostrando en el fondo el interés del estudioso por utilizar un enfoque particular; y por la otra parte, permitirá

## EL PODER DE LOS ACADÉMICOS

seleccionar y justificar el enfoque específico desde el que se considerará a la universidad pública estatal con el fin de atender los objetivos propuestos para esta investigación.

### **La Ontología del Poder**

“El poder es a la organización como el oxígeno a la respiración” (Clegg, Courpasson y Phillips, 2006:3); en otras palabras, no hay organización donde no se hagan presentes las manifestaciones del poder. Pero al pensar en el tema del poder, generalmente lo asociamos con un ser omnipotente que someterá sin misericordia al un ser débil. No obstante el poder significa mucho más que la connotación negativa que regularmente se le asocia, menciona Foucault (1979: 182) que el poder “produce cosas, induce placer, forma saber, produce discursos; es preciso considerarlo como una red productiva que atraviesa todo el cuerpo social más que como una instancia negativa que tiene como función reprimir”.

El poder ha sido un tema muy investigado desde las disciplinas de la sociología y las ciencias políticas, pero los estudios de poder desde la visión organizacional son incipientes en México. A partir de la segunda mitad del siglo XX este tópico ha captado la atención de los estudiosos de las organizaciones. En un principio la teoría de la organización consideró al poder bajo la figura de autoridad, donde, desde la óptica del paradigma positivista, el conflicto y el ejercicio del poder eran elementos presentes, pero no deseados en la vida organizacional. Después, en la visión del paradigma constructivista se acepta que el poder es inherente a la vida de la organización (Rendón y Montaña, 2004).

El poder es aún un concepto difuso y su complejidad no ha sido del todo reflejada por las definiciones existentes. Estas definiciones son controvertidas debido a la ambigüedad existente en los momentos en que se hace visible el poder.

Prueba de lo anterior es la gran cantidad de definiciones que uno puede encontrar en la bibliografía. De acuerdo con De la Rosa (2008), los conceptos de poder más representativos en las ciencias sociales pueden resumirse en la Tabla 1.

Si bien estos conceptos no pueden verse aislados del contexto espacial y temporal en el que fueron desarrollados, al revisarlos cuidadosamente uno puede observar que todos podrían ser parcialmente correctos, según la forma en la que se entienda el fenómeno del poder. Así, para tratar de entender este fenómeno, su representación se ha dado principalmente de dos maneras: a) El poder como una capacidad de la que se dispone o se carece; b) El poder como una característica propia de las relaciones sociales diversas que tiene lugar en la sociedad.

El poder como una capacidad implica que éste es una propiedad que posee y utiliza el individuo, sin que esto implique necesariamente que sus acciones deriven de una relación social. Desde esta perspectiva, esta representación queda descartada para los fines de este trabajo. En cambio, la consideración del poder como una manifestación de hechos en un conjunto de interacciones entre personas o grupos de personas, es decir, en una relación, inevitablemente implica que un individuo ejerce poder sobre otro con el fin de modificar su conducta, al menos parcialmente.

## EL PODER DE LOS ACADÉMICOS

Tabla 1. Conceptos de Poder

	Autor(es)	Conceptos de Poder
1	Weber	El poder “significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad”
2	Dahl.	“A tiene poder sobre B en la medida que A puede conseguir que B haga algo que no haría de otra manera”
3	Bachrach y Baratz	“... en la medida en que una persona o un grupo – consciente o inconscientemente- crea o refuerza barreras al airamiento de los conflictos políticos públicos, esa persona o grupo tiene poder”.
4	Lukes	“A ejerce poder sobre B cuando A afecta a B en sentido contrario a los intereses de B.
5	Foucault	Dentro de una relación social: “un conjunto de acciones que se inducen y que se responden unas a otras”... “un conjunto de acciones sobre acciones posibles”
6	Benton	“A tiene capacidades y recursos, B tiene

		capacidades y recursos, entonces si A moviliza sus capacidades y recursos para alcanzar sus objetivos, y B moviliza sus capacidades y recursos para alcanzar sus objetivos, aún en contra de esto, A puede realizar sus objetivos”.
7	Parsons	“Poder es entonces la capacidad generalizada de asegurar el desempeño de obligaciones vinculadas a unidades dentro de un sistema organización colectivo, cuando las obligaciones son legitimadas con referencia a su repercusión a las metas colectivas, y donde en caso de actitudes recalcitrantes se presume la ejecución mediante sanciones situacionales negativas, cualquiera que sea el medio de tal ejecución”.
8	Poulantzas.	“... poder es la capacidad de una clase social para realizar sus intereses objetivos específicos”.
9	French	“El poder de A sobre B ... es igual al máximo de fuerza con el cual A puede inducir a B, menos el máximo de fuerza de resistencia con el cual B puede movilizarse en dirección opuesta”.
10	Crozier	“El poder de A sobre B corresponde a la capacidad de A para imponer sobre B términos de

## EL PODER DE LOS ACADÉMICOS

		intercambio que son favorables a A”.
11	Friedberg	“... el poder se puede definir como el cambio desequilibrado de posibilidades de acción, es decir, de comportamientos entre un conjunto de actores individuales y/o colectivos”

Fuente: De la Rosa (2008)

La investigación propuesta aborda el estudio del poder como una relación, donde existen al menos dos actores (sean individuales o grupales), cada uno de ellos con recursos que les permite negociar sus intereses ante el otro, donde los actores modifican su posición de fortaleza o debilidad en la relación en función de qué, con qué y con quién se negocia.

Para comprender desde una perspectiva holística la naturaleza del fenómeno del poder como una relación es necesario conocer los elementos que le son característicos, es decir, “de qué está hecha una relación de poder”. Entre estos elementos se encuentran:

- a) *Los intereses e intenciones* que motivan una relación de poder, es decir, los motivos, deseos, expectativas que mueven a los individuos para actuar de una determinada forma con el fin de lograr sus objetivos. Estos motivos son los que llevan al individuo a ejercer el poder.
- b) *El ejercicio del poder* puede entenderse como una acción realizada por un individuo sobre otro con la intención de lograr una respuesta esperada de ese otro, incluso aunque esta respuesta afecte sus propios intereses. Es por ello que se espera una resistencia a la acción realizada por el primer individuo (Foucault, 1979). Esta



*respuesta ante el poder ejercido* también corresponde a otra forma de ejercicio del poder.

c) En el ejercicio del poder la respuesta esperada puede ser parcial, total o nula, lo que determina los *límites al ejercicio del poder*.

d) *La estrategia* es la técnica utilizada por un individuo para planear y realizar las acciones mediante las cuales serán utilizadas sus *fuentes de poder* de forma tal que se logre la respuesta esperada de otro individuo.

e) *Las fuentes de poder* son los recursos que un individuo utiliza para afectar la conducta de otro individuo en relaciones de poder concretas, es decir, en el momento en el que se ejerce el poder.

f) Una relación de poder es una relación asimétrica dado que los individuos implicados se encuentran en desigualdad de condiciones para desplegar sus recursos al ejercer el poder. La cantidad y calidad de las fuentes de poder, así como la estrategia –en tiempo y espacio- con la que éstas son utilizadas mantiene *las relaciones de poder asimétricas*.

g) Para un efectivo ejercicio del poder se requiere del *control*, el cual es considerado una forma alterna de ejercicio del poder.

El profundizar sobre el conocimiento de estos elementos presentes en las relaciones de poder facilitará el entendimiento del fenómeno y, evidentemente la forma de estudiarlo ya que el poder es un fenómeno que puede ser difícilmente observable si consideramos que no es algo tangible ni material, y que a pesar de ser omnipresente en la organización, no es generalizable al ocurrir en condiciones de tiempo y espacio muy específicas.

En palabras comunes, pero no por ello sencillas, el poder sólo existe cuando existe, cuando se manifiesta. No obstante lo anterior, esta manifestación del ejercicio del poder, aunque normalmente inaccesibles al ojo inexperto por sus características de

## EL PODER DE LOS ACADÉMICOS

opacidad, si pudieran ser “atrapadas” para su análisis. Es en este sentido que puede observarse a los individuos y grupos, particularmente de académicos, al momento de desplegar sus recursos [o capitales en términos de Bourdieu (2008)] en el ejercicio del poder a partir de símbolos y acciones cotidianas de los diferentes espacios y situaciones de la vida universitaria en reuniones, actas de asambleas y comités, en sus discursos plasmados en documentos institucionales e inclusive en charlas de pasillo.

La propuesta de investigación procura una revisión teórica de los principales autores relacionados con el fenómeno del poder, visto desde un punto de vista de la ciencia política, pero aterrizando en los estudios organizacionales. De aquí se desprenden algunos de los referentes teóricos para abordar el estudio del poder en la universidad pública y en los grupos de académicos basado en el eje conformado por Crozier (análisis estratégico), Bourdieu (habitus, campo y capitales) y Foucault (microfísica del poder, capilaridad del poder), y apoyado en la propuesta de Thompson (hermenéutica profunda).

### **El Interesado Mundo de los Académicos**

La sociedad espera que los espacios universitarios sean incubadoras de soluciones que ayuden a resolver los grandes problemas mundiales provocados por la desigualdad social, la inequitativa distribución de la riqueza, la inestabilidad de la economía global, el uso indiscriminado de los recursos naturales, la falta de acceso a la salud, las catástrofes naturales, la inseguridad, y demás cánceres de nuestro tiempo. No obstante estas organizaciones educativas están conformadas por un tejido social complejo, donde no sólo están presentes los deseos de la sociedad, ni siquiera los objetivos de la organización. Los intereses propios que mueven a sus

miembros tienen, regularmente, una mayor prioridad, lo que genera luchas de poder al interior de la organización.

La posibilidad de que ocurran estas luchas de poder es prácticamente inevitable, dada la naturaleza difusa y compleja que guardan las relaciones entre los miembros de la organización dentro de las universidades públicas, las cuales, en términos de Weick (1976), bien pueden ser caracterizadas como “sistemas flojamente acoplados” debido a la dispersión de recursos, la existencia de reglamentos medianamente obligatorios, la ambigüedad en las responsabilidades, la estructura flexible, entre otros aspectos, lo cual genera espacios de incertidumbre para permitir negociaciones, implícitas o explícitas, entre los actores universitarios que movilizan sus recursos para el logro de sus objetivos.

Esto significa que, por su naturaleza, las universidades son espacios organizacionales que presentan las condiciones para desarrollar relaciones de poder entre los diferentes grupos e individuos que la conforman, sean autoridades, personal académico, personal administrativo o estudiantes, ya que cada uno tiene objetivos propios, los cuales pueden, incluso, mantener posturas opuestas respecto a los objetivos de la organización (Hofstede, 1978).

Como ya he mencionado, un grupo de poder de especial interés para este estudio es el de los académicos, ya que estos movilizan recursos de poder y los plasman institucionalmente a través de decisiones que la misma universidad les permite tomar. Este poder académico se abastece de fuentes diversas que, sin embargo, podemos agrupar en las que son propias del individuo y aquellas que derivan de la relación que el individuo mantiene con otros individuos, grupos de individuos, objetos materiales o situaciones específicas (Benton, citado por De la Rosa, 2008:10).

## EL PODER DE LOS ACADÉMICOS

Una concepción paralela de esto se encuentra en Bourdieu (2008), donde se destacan estas dos posiciones a partir de la jerarquía cultural (fuentes propias del individuo) y la jerarquía social (fuentes que derivan de la relación con otros individuos o circunstancias) que detentan los académicos.

Para Bourdieu la universidad es un *campo*, el *campo universitario*, que, como todo campo, es el lugar de una lucha para establecer las condiciones y los criterios de pertenencia y la jerarquía legítima para producir beneficios que el campo mismo provee. En este campo de lucha los académicos compiten desplegando sus *capitales*, es decir, sus fuentes de poder. Los grupos de académicos, más o menos conformados, trabajan por modificar esos criterios para acrecentar sus posibilidades de obtener mayores beneficios.

En un estudio realizado con académicos franceses en los años 60, Bourdieu (2008) identifica algunos indicadores de capital asociados a las jerarquías social y cultural, según se muestra en la Tabla 2.

Si bien los capitales de poder e indicadores asociados propuestos por Bourdieu no necesariamente se ajustan a la realidad de las universidades públicas mexicanas, sí son un punto de partida importante para la realización del presente estudio.

Es un hecho innegable que, de una forma u otra, los académicos están ligados a las relaciones de poder, ya sea porque ocupan posiciones de autoridad universitaria, porque ejercen influencia sobre quienes toman decisiones, porque son críticos del sistema de poder, o incluso porque se presumen apolíticos y no tienen ninguna relación de poder (aunque esta actitud “apática” también es una fuente de poder). A partir de indagar cuáles son los capitales que detentan los profesores universitarios y la observación de “pequeñas” situaciones de la vida cotidiana (análisis de la *capilaridad del poder* propuesto por Foucault, 1979), la investigación propone

develar los dispositivos y prácticas de poder que realizan estos profesores con el fin de conseguir sus objetivos.

Tabla 2. Indicadores de capitales de poder académico

	Fuentes de poder	Indicadores (ejemplos)
Jerarquía social	Capital económico y social heredado o adquirido	Categoría socio-profesional del padre; origen social; condecoraciones; trayectoria como profesor universitario.
	Capital cultural heredado o adquirido	Nivel de estudios; origen de los estudios; forma de titulación.
	Capital de poder universitario	Miembro de comités universitarios, consejos; funciones de responsabilidad institucionales; distinciones profesionales; jurados de concursos de oposición.
Jerarquía cultural	Capital de poder y prestigio científico	Participación en eventos científicos (congresos, coloquios, etc.); Publicaciones en espacios con reconocimiento científico; citas; estancias profesionales.
	Capital de notoriedad intelectual	Publicaciones de divulgación científica; participación en medios de difusión masiva (televisión, radio, periódicos)
	Capital de poder político y económico	Participación docente en instituciones de educación de prestigio diferentes a las de adscripción.

### La Estrategia del Estudio.

Hablar de las prácticas de los profesores universitarios es un asunto complicado debido a que las entrañas de este mundo son generalmente desconocidas y, en el mejor de los casos, su funcionamiento mantiene cierta opacidad que dificulta su entendimiento a la sociedad.

## EL PODER DE LOS ACADÉMICOS

El tema se complica cuando quien habla de los académicos es uno de ellos. Tomar como objeto de estudio el mundo social donde uno mismo se haya incluido implica enfrentarse a una serie de problemas epistemológicos relacionados con la teoría y la práctica. Este desafío genera la tentación de, falsamente, “hacerse invisible” para evitar contaminar el estudio con los intereses personales del investigador. Es por ello que este estudio no pretende caer en la ingenuidad de desconocer la influencia de mi presencia en los hechos cotidianos de la vida universitaria, al contrario, el reconocer que, además de los referentes teóricos estudiados, existe irremediablemente parte de mi historia personal.

Al ser yo un profesor universitario es evidente la proximidad que existe con el objeto de estudio, lo que obliga a encontrar un justo medio en esa proximidad sujeto/objeto ya que tan perjudicial es el exceso de proximidad para el conocimiento científico, como el exceso de distancia. Así, esta proximidad “adecuada” permitirá conocer lo que uno mismo vive y por ello lo conoce y lo que no es posible conocer o no querer conocer porque uno mismo lo vive y no sabe que lo conoce o no lo quiere conocer (Bourdieu, 2008).

El reto y la responsabilidad de estudiar un objeto del cual uno no puede sustraerse incrementan la importancia del instrumento de análisis, forzando a que dicho instrumento se convierta por sí mismo en un objeto de análisis. Así, es de relevancia la elección que se hace al construir las “propiedades” para estudiar a los grupos académicos de poder en la universidad. Según Bourdieu (2008), el conjunto de propiedades a considerar debe reunir los criterios que son efectivamente utilizables y utilizados en la práctica cotidiana para identificar a los sujetos de estudio, es decir, los grupos de poder académicos, pero también se deben tomar en cuenta una serie de características que la experiencia las hace considerarlas pertinentes.

Considerando lo anterior, se propone abordar la investigación desde la propuesta de la denominada hermenéutica profunda (Thompson, 1998), la cual permite desarrollar un marco metodológico que se orienta hacia la interpretación –reinterpretación– de los fenómenos significativos referidos a las relaciones de poder.

Este marco metodológico comprende tres fases: el análisis socio-histórico, relacionado con la contextualización de las condiciones socio-históricas en que ocurren los eventos o *formas simbólicas*; el análisis formal o discursivo, donde se estudia la construcción de las formas simbólicas sobre estructuras articuladas; y la interpretación, donde se presenta la explicación creativa de lo que se dice o representa por medio de una forma simbólica.

### **Bosquejo Metodológico**

Para llevar a cabo esta investigación se propone un estudio de caso de tipo instrumental (Stake, 1999), referido a un aspecto particular del poder que son los dispositivos y prácticas para la conformación y mantenimiento de grupos de poder en una universidad pública estatal; y explicativo (Yin, 1994) donde se pretende explicar la naturaleza de las relaciones de poder.

Para configurar el estudio de caso se describirá el objeto de estudio específico, la Universidad de Quintana Roo; se diseñaran los instrumentos a utilizar en la recolección de datos a través del análisis de documentos, la observación directa y algunas entrevistas, basados en la metodología interpretativa de la hermenéutica profunda.

### **Comentarios Finales**

El documento presentado propone una investigación que persigue descubrir ciertos aspectos no visibles de la vida de los profesores universitarios referidos a las relaciones de poder. Ciertamente es que los académicos somos críticos de todo lo que

## EL PODER DE LOS ACADÉMICOS

ocurre a nuestro alrededor, hablamos de los demás pero pocas veces, si no es que nunca, de nosotros mismos. Sabemos que existe un pacto implícito de “no hablar mal del compañero” porque quizá en el futuro éste se encuentre en una posición desde donde puede tomar venganza.

Así, nos movemos en la sociedad con la consigna de defender desinteresadamente los valores universales y la justicia social, disimulando nuestros propios intereses para ganar terreno en el campo universitario. Bajo el argumento de representar los intereses legítimos en beneficio de la colectividad realizamos acciones que tienen un propósito oculto, posicionar nuestro nombre en los reflectores de la comunidad para armarnos con un capital que nos dará ventajas en las luchas internas por el poder en la universidad.

De lo anterior surge el interés de descubrir, a partir de la vida cotidiana de la universidad, ¿Cuál es el perfil de los académicos que conforman grupos de poder? ¿Qué dispositivos utilizan para la integración y reproducción de estos grupos? ¿Cuáles son los recursos que movilizan para ejercer el poder? ¿Cómo legitiman sus acciones?

Para intentar establecer una posible respuesta a estas preguntas y en el entendido de que el poder no solo es una acción común, sino necesaria en la organización, he propuesto la intersección de la visión universidad como una organización compleja que se explica a partir de un modelo híbrido y los conceptos y visiones de Bourdieu y Foucault sobre el estudio del poder.

Finalmente, es importante aclarar que no es la intención hablar de los académicos para mermar su prestigio social ni mucho menos, sino más bien mostrar algunas prácticas que abonen a la discusión sobre las formas de trabajo del profesor universitario con la finalidad de facilitar la comprensión de un aspecto más de este tipo de organización.



## Bibliografía

- Arechavala, R. y P. Solís, (1999). La universidad pública ¿Tiene rumbo su desarrollo en México? México: Universidad de Guadalajara/ Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Baudelot, Ch. y R. Establet, (1975). *La escuela capitalista*. México: Siglo XXI
- Bourdieu, P. y J.C. Passeron, (2005). *La reproducción. Elementos para una teoría del sistema de enseñanza*. México: Ed. Fontamara.
- Bourdieu, P., (2008). *Homo academicus*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Burrell, G. y G. Morgan, (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann.
- Clegg, S.; Courpasson, D. y N. Phillips, (2006). *Power and Organizations*. London: Foundations for Organizational Science, SAGE Publications.
- Cohen, M.D. y J.G. March, (1986). *Leadership and Ambiguity: The American College Presidency*. Boston: Harvard Business School Press
- De la Rosa, A., (2008). “Organización y poder: un marco analítico para su estudio” en *Análisis organizacional* [En línea]. Volumen 1, número 1, pp. 1-27. Disponible en <http://remineo.com.mx/v2/Remineo.php> [Consultado el 11 de enero de 2012].
- Etzioni, A., (1986). *Organizaciones modernas*. México: Uthea
- Foucault, M., (1979). *Microfísica del poder*. Madrid: La Piqueta.
- Foucault, M., (2001). *Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones*. Madrid: Alianza Editorial S.A.
- Hofstede, G., (1978). “The Poverty of Management Control Philosophy” en *The Academy of Management Review*, Volumen 3, número 03, pp. 450-61

## EL PODER DE LOS ACADÉMICOS

Montaño, L., (1993). “La modernidad organizacional: una aproximación al estudio de las realidades locales” en *Estrategias organizacionales*. Departamento de Economía, México: UAM Iztapalapa.

Ramírez, J., (2003) “La complejidad en las organizaciones y los fundamentos organizacionales”. *Gestión y Estrategia*[En línea], (enero-junio), pp. 44- 59. Disponible en <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv23/rev23art04.pdf> [Consultado el 04 de noviembre de 2011].

Rendón, M. y L. Montaño, (2004). “Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática”. *Revista Contaduría y Administración* [En línea], (mayo), No. 213. México. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. Disponible en <http://www.ejournal.unam.mx/rca/213/RCA21304.pdf> [Consultado el 26 de junio de 2012].

Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata

Thompson, J., (1998). *Ideología y cultura moderna*. México: UAM

Tyler, W. (1996). *Organización escolar*. Madrid: Morata.

Weick, K. (1976). “Educational Organizations as Loosely Coupled Systems” en *Administrative Science Quarterly*, número 21, pp. 1-18.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. California: SAGE Publications.

# ACERCAMIENTO DESDE LA FILOSOFÍA POLÍTICA AL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES

CARLOS JUAN NÚÑEZ RODRÍGUEZ

*Dicho de otro modo:  
la superación de la actual estructura de la disciplina  
¿no debe ser considerada como un dilema central  
de las ciencias sociales en el estado actual de su evolución?*

(Immanuel Wallerstein, *Abrir las ciencias sociales*)

## **Resumen**

Algunas ciencias sociales y los estudios interdisciplinarios se plantean problemas de la organización a nivel macro, desde la filosofía podríamos decir hacen estudios macrofísicos de la organización, en donde la totalidad se define como sistema mundo, el cual es constituido, configurado, reconfigurado y dominado por el capitalismo neoliberal, mismo que es impulsado por organizaciones de influencia mundial que van desde lo financiero y las mercancías hasta lo militar.

## **Desarrollo**

Pareciera ser que tanto para la filosofía política como para los estudios organizacionales es poco atractivo que se les vincule para plantear un análisis que a las luces de ambos resulta evidente: que en toda organización producto de la praxis humana se da un conjunto de relaciones prácticas que se fundan en relaciones de fuerza, de dominación y por lo tanto de poder. No hay que olvidar que lo práctico se estudia desde los horizontes ético, político y jurídico en un planteamiento clásico.

## ACERCAMIENTO DESDE LA FILOSOFÍA POLÍTICA

Sin ser el primero Aristóteles ya había planteado la naturaleza política de la ciudad y del hombre: “Toda ciudad se ofrece a nuestros ojos como una comunidad; y toda comunidad se constituye a su vez en vista de algún bien. Si pues todas las comunidades humanas apuntan a algún bien, es manifiesto que al bien mayor entre todos habrá de estar enderezada la comunidad suprema entre todas y que comprende a todas las demás; ahora bien, ésta es la comunidad política a la que llamamos ciudad” (Aristóteles: Política, 1252 a-5).

Con lo que se revela que la condición política del hombre es un aspecto constitutivo del mismo, pues se ve en la imposibilidad de salir de aquello que le determina su situación práctica, es decir de la ciudad:

“...la ciudad es una de las cosas que existen por naturaleza, y que el hombre es por naturaleza un animal político; y resulta también que quien por naturaleza y no por casos de fortuna carece de ciudad, está por debajo o por encima de lo que es el hombre” (Aristóteles: Política, 1253 a-5).

Ahora bien esa situación práctica irrenunciable y natural provocó que en el devenir de miles de años se dé un orden político que se expresa en la constitución:<sup>1</sup> “La constitución, en efecto, es la organización de los poderes en las ciudades, de qué manera se distribuyen, y cuál debe ser en la ciudad el poder soberano, así como le fin de cada comunidad, mientras que las leyes, con independencia de los principios característicos de la constitución, regulan el modo como los gobernantes deben gobernar y guardar el orden legal contra los transgresores” (Aristóteles: Política, 1289 a-15).

De lo que se puede concluir que todo orden humano produce relaciones políticas y de poder. Toda organización propia del hombre es política. Hasta aquí dejó la

---

<sup>1</sup> “Mas lo que sería menester es introducir un orden político tal que los ciudadanos pudieran fácilmente actuar y compartir dentro de las circunstancias, porque no es menor hazaña enderezar una constitución...” (Aristóteles: Política, 1289 a-).

mención de Aristóteles, pues nos ha servido para aclarar dos puntos centrales, toda organización humana es política y todo humano vive en un conjunto de organizaciones, empezando por la ciudad, además de que siempre es regulado por la constitución y las leyes. La reflexión que realiza Aristóteles va por otro camino al que me interesa plantear en este momento.

El tema me interesa plantearlo en términos contemporáneos, por ello es necesario dar un salto de miles de años para mostrar a partir de algunas citas qué giro ha tomado el estudio de las organizaciones y cómo se puede politizar dicho estudio.

Antes de recurrir a la tradición filosófica es pertinente retomar el estudio de las organizaciones como lo plantea Pablo González Casanova, tal vez convenga partir de lo fáctico para llegar a lo conceptual:<sup>2</sup>

La política militarista de gran alcance, el paraguas de seguridad nacional, las guerras humanitarias y de baja intensidad, las guerras sucias, las operaciones encubiertas, los gobiernos burocráticos militares, las democracias de minorías, y las políticas combinadas de controles mercantilistas y especulaciones neoliberales, siguen constituyendo uno de los vectores más significativos de las clases dominantes para el control del mundo y del curso de la historia”. (Pablo González Casanova: 169).

Lo importante es que el sociólogo mexicano tiene una comprensión de la totalidad capitalista, misma que analiza en una perspectiva sistémica, a partir de contradicciones y de una perspectiva histórica:<sup>3</sup> “La lucha por la vida en la tierra (y

---

<sup>2</sup> Pablo González Casanova plantea: “...el ascenso y crisis del Estado neoliberal asociado a los nuevos procesos de globalización y transnacionalización, así como a la privatización y apropiación de riquezas naturales y de empresas públicas, y al acopio de excedentes en cantidades muy superiores a la etapa anterior” (Pablo González Casanova: 94).

Más adelante agrega: “En la actual junta de la academia y la política, del mercado y la guerra, se organizan conceptos, discursos y acciones tanto con sistemas de signos como con sistemas de prácticas para la auto-regulación, la adaptación y la creación” (Pablo González Casanova: 89).

<sup>3</sup> “Sólo un planteamiento que dé a la categoría del colonialismo la importancia primordial que tiene en el interior y exterior de los imperios y de las naciones, y al capitalismo con sus nuevas articulaciones de las clases y grupos o élites dominantes, la importancia que le corresponde en las

## ACERCAMIENTO DESDE LA FILOSOFÍA POLÍTICA

los actos concretos para alcanzarla) constituyen la principal redefinición del porvenir y es objeto de prohibiciones, inhibiciones, castigos que aparecen como uno de los primeros obstáculos a vencer” (Pablo González Casanova: 169).

Como se puede ver no es Aristóteles planteando por qué la ciudad es una organización política, sino que tiene una comprensión de la totalidad concreta a partir de la reflexión de la interdisciplina, la multidisciplina y la transdisciplina; además de la comprensión de la realidad como sistemas:<sup>4</sup>

“La teoría y el análisis de sistemas se refieren a totalidades y elementos en interacción. En los procesos mismos de elaboración teórica aparecen analogías entre las ciencias de la materia, las ciencias de la vida y las ciencias humanas...se plantean problemas: 1) de la organización; 2) de la totalidad; 3) de la dirección; 4) de la semiología; 5) del control; 6) de la autorregulación; 7) de la diferenciación” (Pablo González Casanova: 52).

Ante lo que surge el problema y tema central para este artículo: la organización, pero siempre en tensión en la totalidad, en contradicción, en desenvolvimiento histórico y por principio irreductible su análisis a una metodología única. El mismo concepto de organización es multívoco, se define y redefine en distintos ámbitos y niveles, puede entenderse desde lo micro hasta lo macro.<sup>5</sup> Para analizarla se requiere apelar a diferentes conceptos, como lo plantea Pablo González Casanova:

---

redes encabezadas por los grandes complejos científicos-militares-industriales, puede plantearse el problema del sentido de las contradicciones complejas y de la búsqueda de una alternativa en que se democratice la ciencia, la seguridad, la producción y el uso del excedente con organizaciones no discriminatorias ni excluyentes, plurales, universales y autónomas” (Pablo González Casanova: 168).

<sup>4</sup> “La nueva definición de los sistemas entrañó posibilidades de manejo metodológico y técnico que permiten pasar del todo a las partes y de las partes al todo mediante procedimientos de tipo cualitativo y cuantitativo, con elementos de reflexión teórica, experimental y empírica que cambia de niveles de abstracción en los procesos de investigación, análisis, reflexión y acción” (Pablo González Casanova: 51).

<sup>5</sup> “Las nuevas ciencias se acercan a un mundo cósmico y nuclear, a un mundo macro y micro, con mediaciones que se dan en la materia, en la vida y en la sociedad. Conducen a la epistemología de la

“La organización aparece en un ser vivo o social, pero también en el mundo físico. En toda organización destacan nociones como: 1) totalidad ( la organización constituyen una totalidad y pertenece a otra); 2) crecimiento; 3) diferenciación; 4) orden jerárquico; 5) dominio; 6) control; 7) competencia” (Pablo González Casanova: 52).

Algunas ciencias sociales y los estudios interdisciplinarios se plantean problemas de la organización a nivel macro, desde la filosofía podríamos decir hacen estudios macrofísicos de la organización, en donde la totalidad se define como sistema mundo, el cual es constituido, configurado, reconfigurado y dominado por el capitalismo neoliberal, mismo que es impulsado por organizaciones de influencia mundial que van desde lo financiero y las mercancías hasta lo militar:<sup>6</sup>

“El complejo organizado redefine sus estructuras dominantes y subalternas, centrales y periféricas, y los subsistemas correspondientes en que opera como sus redes mediante distintas combinaciones de dominación-negociación” (Pablo González Casanova: 178).

Como se puede ver a partir de lo planteado el estudio de las organizaciones es muy antiguo, tiene múltiples vertientes, niveles de complejidad, y temáticas que van desde cuestiones clásicas hasta contemporáneas, donde las primeras no han dejado de tener sentido en el contexto histórico que nos encontramos, mismo que no se debe de perder en los estudios de las organizaciones actual. Para desarrollar el artículo me centraré en dos autores principalmente en Enrique Dussel (A) y en

---

organización en sus distintos niveles de desarrollo incluido el de nuestro tiempo” (Pablo González Casanova: 184).

<sup>6</sup> “La construcción de los complejos militares-industriales y del sistema mundo global, neoliberal es la síntesis del conocimiento y la práctica de la complejidad y de las contradicciones a que se enfrenta: a una y otra a las usa y contralo en y desde sus propias redes y organizaciones todo lo que puede” (Pablo González Casanova: 165).

## ACERCAMIENTO DESDE LA FILOSOFÍA POLÍTICA

Giorgio Agamben (B), aunque ninguno realiza análisis en el sentido que Aristóteles o Pablo González Casanova los plantean, ellos contribuyen al enriquecimiento del estudio de las organizaciones.

### A) La filosofía de la liberación

A manera de ejemplo expondré de manera indicativa tres ámbitos de la filosofía de la liberación: metafísica, ética y filosofía política, desde cada uno de ellos y de forma transversal se pueden realizar análisis de las organizaciones. Veámoslo a continuación.

#### - La metafísica

Enrique Dussel en su filosofía de la liberación de la década de los años 70 del siglo pasado plantea: “Todo mundo es una totalidad (Luckás). Totalidad indica ese límite de límites. No es extraño que un Kant o un Wittgenstein digan que el mundo no puede ser ni objeto ni hecho. Evidentemente es el límite dentro del cual todo ente (que puede ser objeto o hecho) encuentra sentido.

El mundo es la totalidad fundamental; es la totalidad de totalidades...La totalidad corresponde a la razón dialéctica y no al entendimiento óntico o razón analítica” (Dussel: 1976, 42).

Como se puede interpretar de la cita anterior, la filosofía de la liberación en la década de los 70 del siglo XX se formula y fundamenta en un conjunto de horizontes, de los que me interesa resaltar son tres: primero que piensa y plantea sus análisis en términos de totalidad, de construcción de sentido y de relaciones dialécticas. El ente como manifestación fenoménica adquiere sentido en y por la totalidad, se puede decir que el ente una vez subsumido en la totalidad siempre es un presupuesto de la misma, por lo que pretender aislar al ente de ella es dialéctica y hermenéuticamente imposible. Tampoco resulta factible intentar trascender o



renunciar al horizonte de sentido o hermenéutico, desde él, se funda la interpretación posible de lo dado.<sup>7</sup> El mundo en tanto totalidad de sentido y la totalidad (como sistema, más allá de la filosofía de la liberación) son los presupuestos, es desde donde se constituye la subjetividad siempre en relación práctica (ética, política y jurídica) hasta en su situación epistémica (subjetividad cognoscente):

“La totalidad del mundo, como horizonte dentro del cual vivimos, el sistema, se compone, pone uno junto a los otros, a los entes, los objetos, las cosas que nos rodean. Los entes, los objetos, son las posibilidades de nuestra existencia, son los medios para el fin que el fundamento del mundo constituye. Las medicaciones no son otra cosa que aquello que empuñamos para alcanzar el objetivo final de la acción. La proximidad es la inmediatez del cara-a-cara con el otro; la totalidad es el conjunto de los entes en cuanto tal: en cuanto sistema; las mediaciones posibilitan el acercarse a la inmediatez y permanecer en ella, constituyen en sus partes funcionales a la totalidad” (Dussel: 1976, 49).

Es decir que hay una relación-tensión permanente entre el ámbito práctico (ético, político y jurídico) y el ámbito metafísico (mundo y totalidad sistémica), ambos son fundados y fundantes, son condición de posibilidad el uno del otro, uno presupone al otro y viceversa, todo el mundo y la totalidad sistémica está mediado por lo práctico, como lo práctico está mediado por el mundo y la totalidad sistémica. Lo práctico, el mundo, la totalidad sistémica fundan e instituyen las organizaciones, de ahí que éstas adquieran sentido y significado a través de lo práctico: lo ético, lo político y lo jurídico; además desde el mundo y la totalidad sistémica.

---

<sup>7</sup> “Las cosas-sentido (Zubiri), entes, no nos rodean caóticamente. Forman parte de un mundo (Heidegger). Cuando hablamos de mundo nos referimos al horizonte cotidiano dentro del cual vivimos...Mundo es entonces una totalidad instrumental, de sentido. No es una pura suma exterior de entes, sino que es la totalidad de los entes con sentido...El mundo se va desplegando lentamente desde el momento de nuestra concepción. No es lo primero, como lo piensa la ontología. La proximidad es lo primero, anterioridad anterior a todo mundo” (Dussel: 1976, 41-42).

## ACERCAMIENTO DESDE LA FILOSOFÍA POLÍTICA

### - La ética

Enrique Dussel a para fundamentar su ética de la liberación recurre a las neurociencias, a partir de ellas enuncia un aspecto del estudio de las organizaciones que aquí me interesa rescatar; pues el autor plantea la cuestión de la producción, conservación y desarrollo de la vida humana en primera instancia desde el ámbito neurológico.

Lo que hace es mostrar que la producción, la conservación y el desarrollo de la vida es un hecho universal. A partir de la biología recupera la dimensión de la corporalidad:

“Pero, además, y como veremos, el sistema afectivo-evaluativo humano se comporta cumpliendo el indicado principio material de la ética propiamente universal y necesario” (Dussel: 1998, 93).

Precisamente como es un sistema del cerebro y cumple con dicho principio es que es universal, ya que en todos los seres vivos humanos, es decir la especie *homo sapiens sapiens*, el cerebro actuará bajo la misma lógica.

Lo primero que describe son tres grados de “unidades orgánicas” (este concepto lo toma de Humberto Maturana). *La unidad de primer grado* se da en la célula viva momento autopoiético de la reproducción de la vida.<sup>8</sup> *La unidad de segundo grado* se da en el proceso de adaptación de los organismos vivos. “La evolución consiste en perturbaciones que se conservan autopoiéticamente por adaptación” (Dussel: 1998, 94).

Por último, tenemos *la unidad de tercer grado* que: “...se cumple en los fenómenos sociales (desde una colmena de abejas hasta los primates superiores)” (Dussel: 1998, 94). A partir de ella se da el momento de la interrelación de miembros de una misma especie. “Los animales superiores usan comportamientos interactivos de tipo

---

<sup>8</sup> cf. Enrique Dussel. *Ética de la liberación*, p.94.

gestural, postural o táctil...es el <<dominio lingüístico entre organismos participantes>>” (Dussel: 1998, 94).

Es precisamente en *la unidad de segundo grado* lo que permite la ‘evolución’ de un microorganismo hasta la aparición de ‘animales superiores’; ubicándonos analíticamente en *la unidad de tercer grado* se presupone un nivel de ‘evolución’ donde exista un órgano de la corporalidad desde donde se tenga la capacidad de organizar, controlar, evaluar, ejecutar las mediaciones necesarias para la vida (momento en donde se sigue cumpliendo la unidad de primer grado).

Dussel cita a Gerald Edelman para describir el cerebro: “El cerebro momento interno de la corporalidad humana, es un << sistema de reconocimiento por selección>>...que procede en base a grupos neuronales interconectados” (Dussel: 1998, 94).

Dice que el sistema nervioso cerebral actúa por selección “a partir de un criterio universal de dar permanencia, reproducir, desarrollar, hacer crecer la vida del sujeto humano...” (Dussel: 1998, 94-95).

Será el cerebro a partir de múltiples procesos (captar el mundo externo, efectuar una “categorización perceptual por reconocimiento selectivo, adaptativo a la reproducción de la vida del organismo”, formación de mapas) que se dan desde la región más ‘primitiva’ que tiene, es decir, desde el sistema “evolutivo afectivo” que está constituido por “el sistema límbico y la base del cerebro” donde se evalúa cualquier percepción como ‘buena’ o ‘mala’ para la reproducción de la vida. De dicha evaluación depende la supervivencia de las especies que desarrollaron este órgano.

“Si no tuviera esta capacidad evaluativa moriría el individuo, y si todos la hubieran perdido desaparecerían como especie” (Dussel: 1998, 95).

## ACERCAMIENTO DESDE LA FILOSOFÍA POLÍTICA

Este planteamiento permite superar el hecho de considerar a la reproducción de la vida como algo no ‘objetivo’ dado que: “...es un momento constitutivo originario del acto mismo de la captación teórico-práctica y empírica por excelencia del categorizar” (Dussel: 1998, 97). Tiene universalidad la reproducción de la vida precisamente porque está controlada por un órgano del humano que organiza todas sus actividades y desde donde se potencian sus capacidades teóricas y prácticas.

Ahora bien este análisis desde las neurociencias, que plantea cómo un órgano especializado organiza la vida lo subsumirá en una reflexión sobre la totalidad, pero ya no en el sentido metafísico que expusimos en el apartado anterior, sino en lo fáctico e histórico, el cual tiene por intención fundamentar una ética material que tenga por imperativo producir, reproducir, desarrollar y hacer crecer la vida humana de todos y cada uno de los humanos; imperativo y principio ético material que permite como primer momento evaluar la globalización: “Nos encontramos ante el hecho masivo de la crisis de un <<sistema mundo>> que comenzó a gestarse hace 5000 años, y que se está globalizando hasta llega al último rincón de la Tierra, excluyendo, paradójicamente, a la mayoría de la humanidad. Vida humana que no es un concepto, una idea, ni un horizonte abstracto, sino el modo de realidad de cada ser humano en concreto, condición absoluta de la ética y exigencia de toda liberación” (Dussel: 1998, 11).

Es decir estamos ante la totalidad concreta, histórica, sistémica, llena de contradicciones que se transforma, por necesidad, en el devenir sin dirección única; totalidad sin sentido unívoco, sin significados trascendentales, con una comunidad de vida siempre como fuente y fundamento de toda realidad humana, a partir de la cual la comunidad de comunicación surge y se posibilita cualquier acto hermenéutico.

- Política

Enrique Dussel desarrolla su postura político-filosófica, de forma sistemática y clara durante los últimos 15 años, la cual consiste en una crítica desde América Latina a los presupuestos de la modernidad que ha impulsado el capitalismo, al eurocentrismo, al colonialismo y neocolonialismo. Ello permite que la política brinde los elementos necesarios para crear una teoría política que dé una interpretación coherente y profunda de lo que el pueblo latinoamericano está viviendo: “La nueva teoría política no puede responder a los supuestos de la modernidad capitalista y colonialista de los 500 años. No pude partir de los postulados burgueses, pero tampoco del socialismo real. Lo que viene es una civilización transmoderna, y por ello transcapitalista, más allá del liberalismo y del socialismo real, donde el poder era un tipo de ejército de la dominación, y donde la política se redujo a una administración burocrática.” (Dussel: , 7-8).<sup>9</sup>

Dussel termina su texto enunciando que la *Política de la liberación*, se puede decir que la filosofía de la liberación, tiene como referente principal a una pluralidad política y social que se constituye desde la Otridad, Alteridad y la Víctima, al cual identifica con el pueblo latinoamericano en movilización histórica. “Desde ese lugar epistemológico- el de las víctimas, las del sur del Planeta, los oprimidos, los excluidos, los nuevos movimientos populares, los pueblos ancestrales colonizados por la Modernidad, por el capitalismo que se globaliza, todo lo cual queda expresado en redes mundiales *altermundistas*- será desde donde tendremos que ir efectuando la *crítica de todo el sistema de las categorías de la filosofía política burguesa*.” (Dussel: 2007: 552).

Con lo cual se plantea el aspecto político de las organizaciones, pero ya de las organizaciones globales, las cuales producen en sus relaciones de fuerza víctimas y

---

<sup>9</sup> Dussel, Enrique. *20 tesis de política*, pp. 7-8.

## ACERCAMIENTO DESDE LA FILOSOFÍA POLÍTICA

movimientos organizados a través de redes altermundistas. Es decir el capitalismo que se globaliza es una organización macro, que se diferencia en múltiples organizaciones con un solo efecto, excluir y colonizar. Es necesario recurrir al texto que lleva por título *20 tesis de política*. Desde la perspectiva de Dussel, la política permite que se parta de los elementos necesarios para crear una teoría política que dé una interpretación coherente y profunda de lo que el pueblo latinoamericano está viviendo: “La nueva teoría política no puede responder a los supuestos de la modernidad capitalista y colonialista de los 500 años. No pude partir de los postulados burgueses, pero tampoco del socialismo real...Lo que viene es una civilización transmoderna, y por ello transcapilastita, más allá del liberalismo y del socialismo real, donde el poder era un tipo de ejercito de la dominación, y donde la política se redujo a una administración burocrática.” (Dussel: 2006: 7-8) Nuestro autor parte de que en la actualidad la política vive tiempo de profunda corrupción, por lo que es necesario exponer principios normativos de la política, explicar abstractamente algunos momentos de lo político y llegar a niveles concretos, conflictivos y críticos. Su obra está dividida en dos partes, la primera es el momento positivo y la segunda el momento crítico, este método lo ha trabajado en sus obras:

*Ética de la liberación y Hacia una filosofía política crítica* sus dos obras anteriores a las que estamos exponiendo. Expongamos brevemente algunas de las tesis que desarrolla Dussel.

### **Tesis 1 La corrupción de lo político. El campo político. Lo público y lo privado.**

Bajo este largo título de su primera tesis hay un conjunto de planteamientos centrales que hace el autor y que me interesa resaltar. Primero que lo político tiene un espacio que denomina campo político, el cual está constituido por acciones, instituciones, principios, etc.; además: “Todo campo político es un ámbito

atravesado por fuerzas, por sujetos singulares con voluntad, y con cierto poder. Estas voluntades se estructuran en universos específicos. No son un simple agregado de individuos, sino de sujetos intersubjetivos, relacionados ya desde siempre en estructuras de poder o instituciones de mayor o menor permanencia.” (Dussel: 2006: 16) Lo central del texto en su conjunto se puede deducir que lo político es un conjunto de prácticas intersubjetivas mediadas por la voluntad de los sujetos que siempre han estado relacionados por relaciones de poder, las cuales se concretan en instituciones históricas. Ahora lo que indica Dussel es que lo político no es una de las reducciones que se hacen de este campo, como la denominada política (entendida ésta como la esfera pública del ejercicio del poder en un Estado a través de un gobierno), es a partir de esta reducción de lo político que se corrompe lo político y surge el fetichismo del poder. Éste último consiste en que el actor político fija a una institución como sede o fuente del poder político. “De esta manera, por ejemplo, el Estado se afirma como soberano, última instancia del poder; en esto consistiría el fetichismo del poder del Estado y la corrupción de todos aquellos que pretendan ejercer el poder estatal así definido” (Dussel: 2006: 13-14). Lo mismo ocurre si en lugar de Estado aparece gobierno, partido, etcétera. La corrupción sería tanto del gobernante que se autodenomina sede soberana del poder, como de la comunidad política que se lo permite.

### **Tesis 11 El pueblo, lo popular y el ‘populismo’**

La comunidad política es una abstracción aunque esté presupuesta filo y ontogenéticamente. Indica Dussel que desde un punto de vista político la categoría de comunidad política no se pueden analizar las contradicciones y conflictos que necesariamente la atraviesan, ante lo que plantea la categoría de pueblo para pasar de lo abstracto a lo concreto. Indica que en la medida que las necesidades no son

## ACERCAMIENTO DESDE LA FILOSOFÍA POLÍTICA

resueltas la lucha por el reconocimiento se transforma en movilizaciones de reivindicación. “El pueblo establece una frontera o fractura interna en la comunidad política. Puede haber ciudadanos miembros de un Estado, pero del bloque en el poder que se distingue de pueblo, como los insatisfechos en sus necesidades por opresión o exclusión.” (Dussel: 2006: 91) El pueblo dice el autor es una categoría política que permite identificar a las víctimas de un campo político y su praxis de liberación. “El pueblo se transforma así en actor colectivo político, no en un sujeto histórico sustancial fetichizado.” (Dussel: 2006: 91). Este actor colectivo político no siempre se manifiesta como tal, pues ello sólo ocurre cuando cobra conciencia de sus demandas y reivindicaciones.

### **Tesis 12 El poder liberador del pueblo como hiperpotencia y el Estado de rebelión**

Dussel define a la hiperpotencia como el poder del pueblo, la soberanía y la autoridad del pueblo que surge en los momentos de transformación de la historia e inaugura revoluciones radicales. Ahora bien, ante el Estado de derecho pregonado por el liberalismo y el Estado de excepción que propone un pensador como C. Schmitt, Dussel propone el Estado de rebelión, en el cual: “El pueblo aparece como el actor colectivo, no sustantivo ni metafísico, sino coyuntural, como ‘bloque’ que se manifiesta y desaparece, con el poder nuevo que está debajo de la praxis de liberación antihegemónica y de la transformación de las instituciones.” (Dussel: 2006: 29)

Podría continuar con la exposición de más tesis del autor para terminar de mostrar el pensamiento político de la filosofía de la liberación, pero creo que con lo indicado se muestra el sentido y la perspectiva, de esta corriente filosófica desarrollada desde América Latina, de que en su aspecto político también entiende a la organización



atravesada con relaciones de fuerza, poder y políticas. Como se puede ver, por un lado, su problemática está vinculada a los fenómenos políticos contemporáneos y trasciende por mucho una enunciación dogmática y repetitiva de las principales teorías europeas o norteamericanas; por otro lado, tampoco se puede reducir a una liberación a partir del análisis de mercancías y prácticas fetichizadas como algunos que desconocen en qué consiste dicha filosofía pretenden hacerlo.

## B) Giorgio Agamben

El pensamiento de este autor italiano se inspira y encuentra una de sus principales fuentes en la genealogía que elaboró y planteó el filósofo francés Michel Foucault, mismo que ha sido retomado por las ciencias sociales en su esmero por explicar al Estado, el cual es recuperado a partir de la categoría de biopolítica, que en uno de sus sentidos tendría por fin regular la vida de la población, por lo que identifica y construye un discurso sobre la normalidad, el enemigo y la guerra interna; es un discurso que el propio Foucault indica se expresa en un lenguaje pseudomilitar, mismo que permitirá excluir a sectores de la población bajo el argumento de defender a la propia población; es decir que otro de sus sentidos se expresa en defender a la parte de la población que se ha definido como normal de la que se ha definido como anormal. La biopolítica funciona bajo la tensión normal-anormal, a partir de lo cual se puede excluir con las instituciones del encierro, como: hospital, hospital psiquiátrico o cárcel por un lado y, por otro, haciendo morir, lo cual lleva a que Roberto Esposito se pregunte:

“Perché la biopolitica è sempre sul punto di rovesciarsi in una sorta di inesorabili ‘tanatopolitica’?” (Esposito: 124).

## ACERCAMIENTO DESDE LA FILOSOFÍA POLÍTICA

Además es interesante reparar en que este autor italiano plantea que el concepto de biopolítica es multívoco y que se utiliza por distintas escuelas europeas como por Agamben y por Negri.<sup>10</sup>

Por ello es que Foucault va de lo microfísico a lo macrosfísico, pero siempre analizando las prácticas discursivas y las prácticas institucionales que permiten regular y gestionar las relaciones de fuerza, las cuales son multidireccionales, inestables, reversibles y permiten constituir la realidad social: “La ley nace de conflictos reales: masacres, conquistas, victorias, que tienen sus fechas y sus horroríficos héroes; la ley nace de las ciudades incendiadas, de las tierras devastadas; la ley nace con los inocentes que agonizan al amanecer” (Foucault: 1992, 39).

Es precisamente la perspectiva genealógica la que permite comprender a la sociedad en un conflicto permanente, con una solución provisional discursiva e institucional, pero que en el devenir enfrentará nuevas situaciones por las relaciones de fuerza que experimenta por necesidad.

Es decir que la perspectiva genealógica nos permite descubrir múltiples conflictos que acontecen en la sociedad y el uso de tecnologías de poder para gestionar y regular dichos conflictos. Veamos una definición y un posible uso de genealogía:

“Il s’agirait de la généalogie de régimes véridictionnels, c’est-à-dire l’analyse de la constitution d’un certain droit de la vérité à partir d’une situations de droit, le

---

<sup>10</sup> “Nel giro di qualche anno- da quando Foucault ne ha riproposto il cocetto- la categoría di ‘biopolitica’ ha conquistato un ruolo di primo piano nel dibattito teorico internazionale. E tuttavia a tale rilievo non sembra corrispondere una adeguata chiarezza categoriale. Lungi dall’aver acquisito un assetto definitivo, il concetto di biopolitica appare segnato da un’inquietudine che ne impedisce una stabile connotazione, un assestamento definitivo. Questo spiega la sua oscillazione tra due interpretazioni, e prima ancora tra due tonalità, non solo diverse, ma addirittura opposte: una radicalmente negativa...e l’altra, invece, marcatamente affermativa, quasi eufórica...La mia impressione, tuttavia, è che la radice di tale oscillazione vada ricercata nella struttura stessa della categoría di biopolitica così come fu originariamente pensata da Foucault” (Esposito: ; 123).

rapport droit et vérité trouvant sa manifestation privilégiée dans le discours, le discours où se formule le droit et où se formule ce qui peut être vrai ou faux; le régime de véridiction, en effet, n'étant pas une certaine loi de la vérité" (Foucault: 2004, 37).

Es decir que la genealogía permite mostrar los conflictos que acontecen en una sociedad que aparentemente está pacificada, conflictos que son expresiones de relaciones de poder, incluso la misma sociedad es la expresión de esas relaciones de fuerza, de poder. Dicha genealogía del poder permite descubrir la función del racismo dentro del Estado: "...fragmentar, introducir rupturas en ese continuo biológico que el biopoder pretende gestionar...introduce una ruptura que se da entre lo que debe vivir y lo que debe morir" (Foucault: 1992, 264).

Es el objetivo de este artículo cabe mencionar que en Europa, los italianos principalmente han desarrollado análisis desde la biopolítica, los cuales versan sobre sus preocupaciones a veces muy locales y otras con la pretensión de ser universales; principalmente nos referimos a Agamben quien en algunos de sus estudios ha tomado como paradigma de análisis biopolítico el nazismo, el campo de concentración y en especial Auschwitz: a partir de lo cual reformula el concepto de musulmán: "El estar situado entre la vida y la muerte es, lo hemos visto, una de las características constantes en las descripciones del musulmán, el 'cadáver ambulante' por antonomasia" (Agamben, 2005: 72). Tema relevante para el artículo. El propio autor italiano se pregunta cómo el Estado, pero no el Estado moderno nada más, puede matar legalmente, la respuesta la ofrece a partir de la siguiente definición: "El totalitarismo moderno puede ser definido, en este sentido, como la instauración, por medio del estado de excepción, de una guerra civil legal, que permite la eliminación física no sólo de los adversarios políticos, sino de categorías enteras de ciudadanos que por cualquier razón no sean integrables en el sistema político" (Agamben, 2010:

## ACERCAMIENTO DESDE LA FILOSOFÍA POLÍTICA

11). Es decir que el Estado de excepción va a permitir crear al musulmán, mismo que es despojado de su condición humana y reducido a una vida meramente biológica, lo que lo lleva a la pérdida de la dignidad, de todo contenido ético y, de manera paradójica, a la imposibilidad de morir sino de ser producido como cadáver. Es pertinente rescatar una afirmación metodológica que plantea el autor italiano y que da cuenta precisamente de que no hay un enemigo trascendental, ni solamente un musulmán posible: “Las cesuras biopolíticas son, pues, esencialmente móviles y aíslan en cada ocasión en el *continuum* de la vida una zona que está más allá de él y que lleva consigo un proceso de *Entwürdigung* y de degradación cada vez más acentuado” (Agamben, 2005: 88).

A modo de recapitulación se puede plantear que la genealogía permite recorrer series o aspectos parciales de dichas series, las cuales son las siguientes:

I.- Genealogía-Estado binario-Relación de fuerza-Pueblo/población-Regular a la población-Gubernamentalidad-Espacios/Territorios-Economía (cosas)-Libertad-Seguridad-Normalidad/Anormalidad-Vida/Muerte-Vida Nuda-Homo Sacer-Razón de Estado-Estado de excepción-Guerra interna-Campo de concentración-Musulmán-Fábrica de cadáveres-Afirmación del Estado.

II.- Genealogía-Discursos-Saberes hegemónicos-Producción de verdad-Acentuación de las relaciones de fuerza-Normal/Anormal-Contradiscursos-Resistencias-Producción de nueva verdad-Redefinición Normal/Anormal-Guerra interna-Nuevas relaciones de fuerza-Razón de Estado-Afirmación del Estado.

III.-Genealogía-Poder disciplinario-Biopolítica-Biopoder-Poder Soberano-Gubernamentalidad-Tecnología de Seguridad-Razón de Estado-Razón Gubernamental.

A partir de las series anteriores que muestran esquemáticamente distintos niveles conceptuales y diferentes aspectos desde donde se puede hacer estudios genealógicos se alcanza a distinguir con claridad que para realizar un estudio desde esa perspectiva se puede elegir un nivel conceptual o un conjunto de ellos sin la posibilidad de agotar y cubrir ambas series. Por ejemplo, un conjunto de estudios genealógicos pueden ser:

- La producción del anormal a partir del uso de las disciplinas y los saberes hegemónicos.
- El análisis de las prácticas gubernamentales de un Estado con respecto a la seguridad.
- El acercamiento a una disciplina desde perspectiva de la razón de Estado.
- El descubrimiento, análisis y exposición de los contradiscursos de algún sector de la población considerado como anormal, reducido a la vida nuda y llevada al extremo de experimentar la situación del musulmán.

## **Bibliografía**

Agamben, Giorgio, *Homo sacer*, España, Pre-Textos, 2010.

Agamben, Giorgio, *Estado de excepción*, España, Pre-Textos, 2010.

Agamben, Giorgio, *Lo que queda de Auschwitz*, España, Pre-Textos, 2005.

Agamben, Giorigio, *Moyens san fins*, Francia, Rivages poche/Petite Bibliothèque, 2002.

Agamben, Giorigio *El reino y la gloria*, Argentina, Adriana Hidalgo Editora, 2008.

## ACERCAMIENTO DESDE LA FILOSOFÍA POLÍTICA

- Aristóteles. *Política*. Trad. Antonio Gómez Robledo, México, UNAM, 2000.
- Aristóteles. *Ética Nicomáquea*. Trad. Julio Palli Bonet, España, Editorial Gredos, 1988.
- Aristóteles. *Ética eudomia*. Trad. Julio Palli Bonet, España, Editorial Gredos, 1988.
- González Casanova, Pablo, *Las nuevas ciencias y las humanidades*, Anthropos-UNAM, México, 2005.
- Foucault, Michel, *Vigilar y castigar*, México, Siglo XXI Editores, 1990.
- Foucault, Michel, *Genealogía del racismo*, España, Editorial La Piqueta, 1992.
- Foucault, Michel, *Seguridad, territorio, población*, Argentina, FCE, 2006.
- Foucault, Michel, *Naissance de la biopolitique*, Francia, Gallimard, 2004.
- Foucault, Michel, *Le gouvernement de soi et des autres*, Francia, Gallimard, 2008.
- Foucault, Michel, *Leçon sur la volonté de savoir*, Francia, Gallimard, 2011.
- Dussel. Enrique. *Política de la liberación*. España, Editorial Trotta, 2007.
- Dussel. Enrique. *Ética de la liberación*. México, U.N.A.M., 1998.
- Dussel. Enrique. *Introducción a la filosofía de la liberación*. Bogotá, Nueva América, 1995.
- Dussel. Enrique. *El encubrimiento del otro*. Madrid, Nueva Utopía.1993.
- Dussel. Enrique. *Fundamentación de la ética y filosofía de la liberación*. México, Siglo XXI, 1992.
- Dussel. Enrique. *Apel, Ricoeur, Rorty y la filosofía de la liberación*. México, Universidad de Guadalajara, 1993.

Dussel. Enrique. *El último Marx y la liberación latinoamericana*. México, Siglo XXI. 1990.

Dussel. Enrique. *Filosofía de la cultura y la liberación*. México, Universidad Autónoma de la Ciudad de México, 2006.

Dussel. Enrique. *Hacia una filosofía política*. España, Editorial Desclée de Brouwer, 2001.

Dussel. Enrique. *20 Tesis de política*, México, Editorial Siglo XXI. 2008.

Núñez, Carlos, *La genealogía como filosofía política en Michel Foucault*, México, Plaza y Valdés, 2011.

Wallerstein, Immanuel, *Abrir las ciencias sociales*, Siglo XXI- UNAM, México, 2000





# **LA DESPOLITIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO. REFLEXIONES A PARTIR DEL PROGRAMA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DURANTE EL SEXENIO CALDERONISTA.**

**MARÍA TERESA MAGALLÓN DIEZ.**

## **Introducción.**

En este trabajo se presenta lo que fue el Programa de Mejora de la Gestión (PMG) del sexenio calderonista, programa que constituye un ejemplo de lo que ha sido la actual tendencia a considerar el “éxito” del cambio organizacional en el sector público como el logro de *indicadores* por encima de la construcción de ciudadanía, la cual tendría que traducirse en dos características propias de cualquier país con una democracia consolidada: la elevación del nivel en el debate público en torno a la construcción de políticas en México, y la exigencia de transparencia y rendición de cuentas en el ejercicio del poder público.

## **El cambio organizacional en el sector público. El logro de indicadores por encima de la política.**

A partir de la década de los 80 del siglo pasado, el cambio organizacional en el sector gubernamental se ha caracterizado por la intención de colocar a la gestión pública en sintonía con un tipo de Estado que ha buscado la desregulación y la privatización de muchas de sus anteriores esferas de acción. Así, para el caso de México, la “nueva gestión pública” se ha distinguido por llevar la evaluación al interior de las organizaciones públicas con objeto de obligarlas a “competir” entre sí por obtener mejores indicadores en ciertos rubros y criterios previamente fijados en

## LA DESPOLITIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO.

instrumentos como el Programa para la Mejora de la Gestión (PMG) que se implementó en México, a cargo de la Secretaría de la Función Pública (SFP), durante el sexenio calderonista concluido recientemente.

La mayoría de los indicadores de mejora responden a procedimientos administrativos de corto y mediano alcance, pero lo verdaderamente relevante radica en la concepción de funcionario de la que se parte, que lleva además a contemplar a las organizaciones públicas como entes atomizados conformadas por individuos racionales que, inevitablemente, habrán de responder a incentivos racionales que maximicen su bienestar individual. De acuerdo con Buchanan (2005),

“Se supone que aquéllos que desempeñan los papeles correspondientes a los que toman las decisiones públicas, bien sea como solicitantes de votos, legisladores o agentes políticos de cualquier tipo, no se comportan de acuerdo con las normas que son apropiadas para el comportamiento en el mercado. Las personas están motivadas de forma diferente cuando están eligiendo ‘para el público’ y cuando eligen para sí mismas, desde la perspectiva de las elecciones privadas (por lo que no se concebía) desde un punto de vista moral el atribuir motivos egoístas a los agentes políticos”.

Había pues que reconocer el egoísmo de tales agentes. Bastaba entonces con otorgar incentivos, premios, reconocimientos a aquellos que destacaran en el logro de indicadores establecidos por técnicos expertos en gestión y políticas públicas, y las organizaciones públicas dejarían de ser arenas políticas para convertirse en el reino de la eficiencia técnica. El Premio Nobel de Economía en 1986, James M. Buchanan (2001) afirmó que era posible la aplicación y la extensión de la teoría económica a las opciones políticas y gubernamentales,

“Es tomar los métodos, el enfoque del economista y aplicarlo a la política, al comportamiento de las personas en papeles gubernamentales, en cargos públicos, como votantes, burócratas, líderes partidistas y representantes ante el congreso y la legislatura, o lo que sea. Se puede resumir diciendo que tomamos el modelo del *homo economicus*, el cual ha sido descrito cuando analizamos los mercados, pero que también sirve para analizar la política”.

La Teoría de la Elección Pública ofrecía una vía infalible para lograr el cambio organizacional en el sector público: la explicación al cómo se comportan los políticos, gobernantes y funcionarios públicos en el ejercicio de sus funciones, es que éstos actúan de manera racional -en el sentido económico-, tal como lo hacen los agentes en sus decisiones de mercado; es decir, buscan maximizar su beneficio personal y supeditan a éste el beneficio social:

“El burócrata, como cualquier productor (está) motivado por sus propios intereses, busca alcanzar sus propios intereses. Estos intereses incluyen el poder, la renta, el prestigio, la seguridad, la comodidad. Y para ello no duda en utilizar el presupuesto público y proponer programas públicos” (Blasco, 2005).

La intención de llevar estos supuestos a la realidad fáctica se materializa en instrumentos como el que es objeto de esta ponencia: el Programa de Mejora de la Gestión (PMG) utilizado durante el sexenio calderonista, por lo que se ofrece a continuación un análisis de sus propuestas y de sus resultados, enfatizando aquellas cuentas que siguen pendientes de resolver en materia de mejora de gestión en un país como el nuestro. Queda claro entonces que la naturaleza de las organizaciones públicas es eminentemente política, y apostar a convertirlas en oficinas técnicas encaminadas al logro de indicadores es perder de vista el tipo de sociedad a la que se atiende y las condiciones locales del ejercicio público del poder.

### **Mejora de la Gestión: su concepción para el gobierno calderonista.**

El desempeño y la prestación de los servicios y trámites gubernamentales es una de las múltiples formas a partir de las cuales el gobierno justifica y legitima su permanencia, sin embargo, éste no es un asunto meramente técnico, sino que cuenta con una dimensión política claramente distintivo de lo que es la esfera pública, por ser la autoridad quien tiene la facultad para la emisión de normas que regulan la

## LA DESPOLITIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO.

prestación de dichos servicios y al ubicarse en un ambiente en el que las medidas de seguridad son tan vulnerables que se requiere de la presentación de cada vez más documentos que prueben la veracidad entre ellos mismos, lo cual lleva a la elaboración de trámites alternos para justificar el incremento de complejas estructuras dentro del aparato gubernamental.

En realidad, el empleo de mayor tiempo para la realización de trámites y servicios se ha constituido en una forma de control gubernamental en el que los ciudadanos pasan a una realidad *kafkiana* en la que al gestionar un documento, terminan tramitando cinco o más, con los correspondientes incrementos en el pago de contribuciones.

Como parte de las reformas gubernamentales impulsadas por organismos financieros internacionales y la propia Organización de las Naciones Unidas, el gobierno mexicano ha desarrollado diversos programas tendientes a realizar mejoras en su gestión gubernamental y que han sido ya impulsados en los gobiernos de otros países. Así, pretendiendo replicar lo instrumentado en la República de Chile, se encomendó a la Secretaría de la Función Pública la adopción del Programa Especial de Mejora de la Gestión (PMG) en la Administración Pública Federal durante el sexenio calderonista.

En Chile, el PMG quedó establecido como el “instrumento de apoyo a la gestión de los Servicios Públicos cuyo objetivo es mejorar la gestión global de estos. Se basa en el desarrollo de áreas estratégicas comunes de la gestión pública y comprende etapas de desarrollo o estados de avance para cada una de ellas. El cumplimiento de estas etapas permite que los funcionarios accedan a un incentivo monetario”<sup>1</sup>. Esta forma de proveer a los funcionarios de los incentivos racionales adecuados, encaminados a la maximización de su bienestar individual y, por tanto, sin

---

<sup>1</sup> Dirección de Presupuesto del Gobierno de Chile, consultado el 21 de octubre de 2012, en: [http://www.dipres.gob.cl/572/article-37413.html#h2\\_1](http://www.dipres.gob.cl/572/article-37413.html#h2_1)

posibilidad alguna de desperdicio, como una forma de “encaminar” o dirigir la natural tendencia del individuo al oportunismo, se encuentra en total concordancia con las propuestas derivadas del nuevo institucionalismo económico (North, 1993; Arellano, 2001, 2002; Del Castillo, 1997).

En México, se estableció como el instrumento del Ejecutivo Federal de carácter obligatorio que se enfocaría a realizar mejoras que orientaran sistemáticamente la gestión de las instituciones públicas y del Gobierno Federal al logro de mejores resultados.

Dicho programa manifiesta que a partir del año 2001 los PMG se han centrado en el desarrollo de sistemas de gestión mejorando las prácticas en los servicios públicos. Luego de cuatro años de aplicación, los resultados obtenidos en esta primera fase, muestran que los PMG han sido un buen instrumento técnico. En efecto, en estos años, de acuerdo a definiciones técnicas elaboradas al interior del sector público por parte de una red de expertos, los servicios han avanzado en el desarrollo de los sistemas de gestión que forman parte de sus respectivos PMG. Lo anterior ha permitido que los funcionarios reciban un beneficio económico, a la vez que se construye una base más sólida a partir de la cual enfrentar otras exigencias y procesos propios de un sector público que se moderniza para cumplir con sus principales desafíos.

Sin embargo, con el objeto de profundizar los avances logrados, no es suficiente el reconocimiento al interior del sector público. En este nivel de desarrollo de los PMG, en que un gran número de servicios alcanzan las metas definidas, se requiere la aplicación de un estándar externo que continúe promoviendo la excelencia en el servicio público, pero que también haga reconocibles los logros ante el conjunto de la sociedad. Con este fin, en la formulación de los PMG correspondientes al año 2005 se introducen los primeros elementos para transitar hacia un mecanismo de

## LA DESPOLITIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO.

certificación externa de sistemas de gestión para los servicios públicos -reconocido internacionalmente a través de las Normas ISO - respondiendo además al compromiso establecido en el Protocolo que acompaña el despacho del Proyecto de Ley de Presupuestos del Sector Público para el año 2004, suscrito por el Gobierno y la Comisión Mixta de Presupuestos del Congreso Nacional.

El 10 de septiembre de 2008 el titular del Ejecutivo Federal emitió el “Decreto por el que se aprueba el Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012”, fundamentando su actuación en el artículo 26, apartado A, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos<sup>2</sup>. A partir de la publicación del Plan Nacional de Desarrollo (PND)<sup>3</sup>, se establecieron los objetivos nacionales, las estrategias y prioridades que regirían la actuación del Gobierno Federal durante la administración del 1 de diciembre de 2006 al 31 de noviembre de 2012.

En uno de sus ejes rectores definido como “Democracia efectiva y política exterior responsable”, en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) se estableció la necesidad de mejorar la regulación, la gestión, los procesos y los resultados de la Administración Pública Federal para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en cuanto a la provisión de bienes y la prestación de servicios públicos; previendo la modernización de la gestión pública como uno de los temas prioritarios para el desarrollo nacional y, en consecuencia, la formulación indispensable de un programa que instrumente los objetivos y estrategias que al respecto se estableció en dicho Plan.

---

<sup>2</sup> Dispone que el Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y democratización política, social y cultural de la Nación y que habrá un Plan Nacional de Desarrollo, al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal.

<sup>3</sup> En D.O.F. 31 de Mayo de 2007.

### **Descripción del Programa de Mejora de la Gestión (PMG).**

La Secretaría de la Función Pública (SFP), basándose en la Ley de Planeación, integró el programa denominado Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012, con los objetivos, estrategias, líneas de acción y metas específicas, con el propósito de renovar el funcionamiento de la Administración Pública Federal, de la Procuraduría General de la República y de las unidades de la Presidencia de la República, partiendo de un enfoque pleno hacia resultados. Este tipo de orientación hacia resultados –y no hacia procesos, como solía ser el enfoque tradicional de la administración pública- formaba parte de las propuestas de la Nueva Gestión Pública (Bale y Dale, 1998; Christensen y Laegreid, 2001; González, 2003), corriente utilizada para emprender el cambio en las organizaciones públicas. De acuerdo con ella, lo que importa es el logro de resultados, con lo cual se justifica incluso el traslado de modelos organizacionales propios del sector privado al público, por ser el primero de ellos sinónimo de eficiencia y de transparencia. Al menos, así se le concebía desde este peculiar esquema teórico-pragmático que conforma la Nueva Gestión Pública.

Los postulados de la nueva gestión se justifican en el hecho de que la prestación de servicios de la administración pública se ha caracterizado mundialmente por la insatisfacción. Tanto políticos como ciudadanos, e incluso de forma creciente los empleados mismos de la administración pública, la critican con frases como: “demasiado lenta”, “demasiado cara”, “demasiado alejada de las necesidades de las personas”, “corrupta”, “de mala calidad” y “derrocha recursos financieros y humanos” (Schröder, 2001). Por lo que el PMG adoptó dentro de sus principales postulados:

## LA DESPOLITIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO.

- Reducir la desigualdad en el grado de desarrollo de las organizaciones públicas mediante la mejora de áreas comunes y la estandarización en la aplicación de mejores prácticas.
- Facilitar la mejora de la gestión de las instituciones mediante reformas al marco regulatorio de la Administración Pública Federal (APF).
- Permitir una toma de decisiones informada, considerando los resultados de la gestión.
- Mejorar la rendición de cuentas mediante la generación y difusión de información sobre el desempeño institucional y el de la Administración Pública en su conjunto.

Por otra parte, la Ley Federal de Procedimiento Administrativo establece en su artículo 69-D, fracción II, que las dependencias y organismos descentralizados de la Administración Pública Federal deberán someter a la opinión de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria, al menos cada dos años, un programa de mejora regulatoria en relación con la normativa y los trámites que aplican, así como sus reportes periódicos sobre, los avances correspondientes; esto implica un ejercicio serio por parte de las Dependencias de la Administración Pública Federal, por revisar la normatividad que han emitido de manera constante y muchas veces de manera indiscriminada.

Con la emisión del PMG, se buscó establecer mecanismos auxiliares para garantizar la transparencia, calidad y eficiencia en la emisión y aplicación de regulaciones, a fin de mejorar de manera integral la prestación de los trámites y servicios que se ofrecen a la ciudadanía, así como la vinculación con el Sistema de Evaluación del Desempeño y el programa de mediano plazo previstos en los artículos 111 y 61 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, respectivamente; así



como con las acciones establecidas en el "Decreto que establece las Medidas de Austeridad y Disciplina del Gasto de la Administración Pública"<sup>4</sup>.

El PMG estableció que el ejercicio de la función pública sólo puede tener como objetivo servir a la sociedad, por lo que el gobierno adoptó el enfoque orientado a resultados, mucho más que hacia los procesos o hacia las actividades, definiendo como propósito transformar a la Administración Pública Federal para que su actividad alcance un mayor y mejor impacto en la sociedad, mediante un cambio de fondo en los procesos administrativos y en los instrumentos normativos que regulan la gestión pública, poniendo énfasis en su eficiencia y no sólo en su control y vigilancia. Con ello, quedan atrás las concepciones tradicionales de la burocracia weberiana: en adelante, la eficiencia estará por encima de la legitimidad, del trato igualitario a toda la ciudadanía y de la aplicación estricta de la norma. En aras de su puesta a punto con los requerimientos de un régimen liberalizado y desregulado, se estaba "desnaturalizando" en gran parte a la gestión pública: importaba la rapidez y la eficiencia en aras de la minimización de los costos de transacción y del respeto a los "derechos de propiedad" por encima de cualquier derecho social. El control y la vigilancia vendrían por añadidura. Se trataba de la "despolitización" del quehacer público.

Ante tales justificaciones, al aprobarse el PMG –cuya observancia sería obligatoria–, las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, la Procuraduría General de la República y las unidades de la Presidencia de la República, elaborarían sus respectivos programas anuales, mismos que servirían de base para la integración de sus anteproyectos de presupuesto, a efecto de prever los recursos presupuestarios necesarios para el eficaz cumplimiento de los objetivos y metas del

---

<sup>4</sup> D.O.F. de 4 de diciembre de 2006; en el decreto se reconoce la necesidad de generar ahorros con la aplicación de medidas de austeridad en la gestión pública.

## LA DESPOLITIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO.

programa, en concordancia con las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.

Para su funcionamiento, el PMG se basó en cinco ejes:

- 1. Orientación a resultados:** Centrado en los resultados intermedios y finales alcanzados por encima de las actividades realizadas, a fin de evitar que el Programa se convierta en un sistema de requerimientos rígidos que no agregan valor.
- 2. Flexibilidad:** Reconoce la existencia de diferentes grados de desarrollo de las dependencias y entidades, por lo cual los compromisos y grados de avance de las instituciones en las acciones serán definidos en función de cada realidad institucional.
- 3. Innovación y experiencia:** Reconociendo la experiencia institucional y la creatividad de los servidores públicos de la APF para diseñar e implementar las acciones necesarias en sus instituciones.
- 4. Sinergia:** Coordinando esfuerzos, personas, recursos, normas, procesos y tecnologías como parte de un mismo círculo de mejora de la gestión, y como piezas de un sistema plenamente interconectado de actores y estrategias con objetivos comunes.
- 5. Participación ciudadana:** Considerando la captación e integración de las necesidades y opiniones ciudadanas, para orientar la mejora de las instituciones y los procesos que las sustentan satisfaciendo con ello sus expectativas.

Los objetivos del PMG fueron definidos en tres rubros:

1. Maximizar la calidad de los bienes y servicios que presta la Administración Pública Federal.
2. Incrementar la efectividad de las instituciones.
3. Minimizar los costos de operación de las dependencias y entidades.

Para dar atención a la mejora de la gestión, el manual de operación de módulo institucional 2008-2009 estableció 7 sistemas, a diferencia del mismo Programa en Chile, como puede observarse a partir del análisis del Cuadro 1.

### Cuadro 1.

#### Comparación entre el PMG implementado en Chile y el instrumentado en México

PMG en Chile		PMG en México	
Área	Sistema	Área	Sistema
Recursos humanos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación</li> <li>2. Evaluación del desempeño</li> <li>3. Higiene y seguridad y mejoramiento de ambientes de trabajo</li> </ol>	Procesos y Servicios Públicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesos Eficientes</li> <li>2. Trámites y Servicios públicos de calidad.</li> <li>3. Atención y Participación ciudadana</li> </ol>

**LA DESPOLITIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO.**

Calidad de atención a usuarios	4. Sistema integral de atención al cliente, usuario o beneficiario. 5. Gobierno electrónico	Mejora Regulatoria Interna	4. Mejora Regulatoria Interna. 5. Desregulación.
Planificación / Control /Gestión Territorial	6. Planificación y Control de Gestión 7. Auditoría Interna 8. Gestión Territorial	Gobierno Digital	6. Gobierno Digital.
Administración Financiera	9. Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público 10. Financiero Contable	Recursos Humanos.	7. Racionalización de estructuras.
Enfoque de Género	11. Enfoque de Género		

Elaborado con base en datos de [http://www.dipres.gob.cl/572/article-37413.html#h2\\_1](http://www.dipres.gob.cl/572/article-37413.html#h2_1), Dirección de Presupuesto del Gobierno de Chile, consultado el 21 de octubre de 2012.

Cada uno de los sistemas que conformaron este PMG en México se explica a continuación:

- Para el Sistema de Procesos eficientes, se señaló que sus mejoras constituyen la base del ahorro para trasladar recursos de las áreas administrativas a las

operativas, buscando pasar de la eficacia a la eficiencia, sin detrimentos de la productividad, su objetivo quedó definido como: Incrementar la eficiencia de las instituciones de la APF a través de la mejora integral de sus procesos.

- En el proceso de trámites y servicios públicos de calidad, se consideraron dos vertientes: los trámites que proporciona cada dependencia y los espacios de contacto ciudadano, el objetivo quedó definido de la manera siguiente: Mejorar la realización de trámites y la prestación de servicios en la APF, facilitando a los usuarios el acceso de manera oportuna y con la calidad requerida.
- En lo que corresponde a la atención y participación ciudadana, se consideró este sistema como de gran importancia, debido a que es mediante este proceso que interactúan gobierno y gobernado, donde se atienden sus solicitudes y pueden captarse sus expectativas, su objetivo quedó definido como: Constituir las necesidades y expectativas de los usuarios como un insumo estratégico para que la APF asegure la satisfacción ciudadana con los trámites y servicios en un entorno de atención ciudadana integral.
- En el Proceso de Desregulación, se consideró que debido a que el modelo de gobierno está basado en el respeto a la competencia y la propiedad privada, es el gobierno quien regula esta actividad y debe fortalecer su crecimiento, el objetivo se definió como: Desregular la actividad económica para contar con una economía competitiva y generadora de empleos, a través de una política pública orientada hacia la eliminación de los obstáculos que impiden a las empresas y a la economía en su conjunto crecer más, con mayor celeridad, y de manera sustentable.

## LA DESPOLITIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO.

- El sistema de mejora regulatoria interna se enfocó a mejorar el funcionamiento interno de las dependencias para dar un servicio eficiente en la ventanilla, siendo necesario reducir las cargas administrativas internas como un medio para avanzar en la construcción de gobiernos más eficientes; necesario medir y hacer comparaciones nacionales e internacionales sobre las cargas administrativas internas de los gobiernos, como punto de partida para vincular acciones encaminadas a descargarlos del exceso y complejidad reglamentaria que inhibe la productividad institucional; su objetivo quedó definido como: mejorar el marco normativo interno de las dependencias y entidades mediante el proceso de calidad regulatoria.

El sistema de regulación interna, se impulsó para buscar que las dependencias de la Administración Pública Federal, incrementaran su eficiencia y su eficacia en la atención de las necesidades de la población, además de promover el desarrollo económico y social del país. Se trataba de orientar la estructura organizacional a resultados, alineándola con los objetivos de la institución, a fin de mejorar el desempeño institucional

- El sistema de gobierno digital consistió no solamente en cumplir, fue la oportunidad de innovar, de valorar el servicio que se presta, de cumplir más ágilmente la misión encomendada, de obtener beneficios de los procesos institucionales de modernización y de ganar el reconocimiento de sus usuarios finales y en especial de legitimarse ante la ciudadanía, su objetivo quedó establecido como: Utilizar las tecnologías de la información y comunicación para mejorar los procesos administrativos y de entrega de servicios públicos mediante la implantación de sistemas y aplicaciones automatizadas integrados, institucionales e interinstitucionales.

Casi a dos años de concluir el sexenio calderonista, para el 2010, cambió la metodología de trabajo en el manual de operación del módulo institucional correspondiente al 2010 y 2011:

1. Trámites y servicios públicos de calidad (al cual se sumó el sistema de desregulación)
2. Gobierno digital.
3. Atención y participación ciudadana.
4. Procesos eficientes.
5. Mejora regulatoria interna.
6. Racionalización de estructuras.

La metodología establecida para el 2012<sup>5</sup>, incorporó 26 modelos de eficiencia administrativa que se mencionan en el Cuadro 2:

## **Cuadro 2.**

### **Modelos de eficiencia administrativa marcados por el Módulo Normativo del PMG**

1 Administración de Almacenes	14 Ahorro de agua
2 Administración de Seguros	15 Automatización
3 Administración de viáticos y comisiones	16 Bancarización de procesos
4 Adquisiciones, compras consolidadas	17 Bitácora Electrónica

<sup>5</sup> Manual de Operación del Módulo Normativo 2012, consultado en [http://www.funcionpublica.gob.mx/images/doctos/PROGRAMAS/pmg/manual\\_de\\_operacion\\_pmg\\_2012.pdf](http://www.funcionpublica.gob.mx/images/doctos/PROGRAMAS/pmg/manual_de_operacion_pmg_2012.pdf)

## LA DESPOLITIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO.

5 Adquisiciones modalidades	18 Eficiencia Energética
6 Adquisiciones, compras consolidadas	19 Oficina virtual
7 Adquisiciones, conocimiento del mercado	20 Optimización de recursos
8 Adquisiciones, contratos abiertos	21 Optimizar Telefonía y comunicaciones
9 Adquisiciones, contratos plurianuales	22 Racionalización de bienes inmuebles
10 Adquisiciones, negociación en contratos de viáticos y comisiones	23 Racionalizar uso de papel
11 Adquisiciones, planeación de compras	24 Rediseño Organizacional
12 Adquisiciones, servicios informáticos	25 Tercerizar servicios
13 Adquisiciones, uso de herramientas informáticas	26 Uso de factura y pago electrónico
	27 Otros

Fuente: Manual de Operación del Módulo Normativo 2012, consultado en [http://www.funcionpublica.gob.mx/images/doctos/PROGRAMAS/pmg/manual\\_de\\_operacion\\_pmg\\_2012.pdf](http://www.funcionpublica.gob.mx/images/doctos/PROGRAMAS/pmg/manual_de_operacion_pmg_2012.pdf)

Y los sistemas con los que se operaría serían los siguientes:

1. Trámites y servicios públicos de calidad
2. Gobierno digital
3. Procesos eficientes
4. Mejora regulatoria interna
5. Racionalización de estructuras



En concordancia con este programa, durante el sexenio calderonista existieron otras acciones de mejora de gestión que serán reseñadas a continuación.

### **Mejora de la gestión: del “trámite más inútil” a la “tala regulatoria”.**

En 2010 y 2011, mediante dos procesos que llevó a cabo la misma SFP, se realizaron dos eventos muy importantes para la mejora de la gestión: el concurso para la llamada “identificación del trámite más inútil” y el ambicioso “proceso de tala regulatoria”.

El concurso para la identificación del trámite más inútil –basándose en el innegable hecho de que, debido a la “ceguera de taller”<sup>6</sup>, este tipo de trámites pasaban desapercibidos para funcionarios y empleados- permitió a los ciudadanos señalar a las dependencias gubernamentales algunos de los trámites que en ellas se realizan y designarlos como el “trámite más inútil”. Mediante esa actividad, las instituciones gubernamentales de la Federación identificaron y modificaron sus procedimientos, mientras que otras solamente se justificaron, sin modificar nada de las actividades que a la fecha siguen realizando.

Los “ganadores” fueron<sup>7</sup>:

- Nivel Federal: **Cecilia Deyanira Velázquez Tello**, por el trámite vinculado con el surtimiento y entrega de medicamento en el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Nivel Estatal: **Ana María Calvo Iurita**, por trámites vinculados con el juicio de aclaración del acta de nacimiento, realizados en el Distrito Federal.

---

<sup>6</sup> Este concepto es empleado para describir la aparente invisibilidad de las actividades en un procedimiento considerándose que es normal, debido a que los actores están acostumbrados a hacer lo mismo sin considerar posibilidades alternativas, por esa misma razón, pasan desapercibidas aunque siempre están ahí

<sup>7</sup> Consultado en <http://www.funcionpublica.gob.mx/index.php/unidades-administrativas/ssfp/el-tramite-mas-inutil.html>; encontrándose ahí los discursos alusivos al Concurso.

## LA DESPOLITIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO.

- Nivel Municipal: **Montserrat Contreras Castañeda**, por el trámite de constancia de residencia, realizado en el municipio de Toluca, Estado de México.

“...Yo agradezco que nuestras autoridades nos volteen a ver, que se interesen en nosotros...” así lo expresó la ciudadana **Cecilia Deyanira Velázquez Tello**, como reclamando una terrible realidad: ciudadanos invisibles ante gobernadores ausentes. Pero la realidad no ha cambiado. Es cierto que el Seguro Social mejoró su sistema para surtir las recetas; el registro civil mejoró su procedimiento de notas aclaratorias para las actas de nacimiento y el municipio de Toluca, agilizó la prestación para certificar la residencia de los ciudadanos de la demarcación. Sin embargo, ninguna de las entidades ha presentado mejoras en sus actividades sustantivas como tampoco han fortalecido el intercambio de información como lo prescribe el Artículo 22 de Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental<sup>8</sup> como se aprecia, los trámites siguen ahí presentes, no fueron eliminados, porque están regulados por leyes y reglamentos, siguen siendo trámites inútiles, pero con un poco más rapidez y de eficiencia, en un claro ejemplo de *gatopardismo*. Se trataba de anunciar pomposamente un concurso dirigido a cambiar todo con tal de que siguiera igual.

El proceso de tala regulatoria<sup>9</sup> consistió en una revisión a la normatividad interna administrativa, y mediante su justificación o consecuente derogación, facilitar la vida a los ciudadanos y a las empresas; al mes de octubre de 2012, la Secretaría de la

---

<sup>8</sup> No se requerirá el consentimiento de los individuos para proporcionar los datos personales en los siguientes casos:... II. Los necesarios por razones estadísticas, científicas o de interés general previstas en ley, previo procedimiento por el cual no puedan asociarse los datos personales con el individuo a quien se refieran.

<sup>9</sup> El “proceso de tala regulatoria”, fue conocido también como el “Proceso de Emisión Normativa base cero”, que consistió en disminuir la cantidad de normas administrativas internas de la Administración Pública Federal, para mayor información puede consultarse el Portal electrónico de la Secretaría de la Función Pública en: <http://www.funcionpublica.gob.mx/index.php/unidades-administrativas/ssfp/mejor-gobierno/tala.html>

Función Pública informó haber eliminado 16,413 normas, de las cuales 10,370 son de carácter administrativo. El inventario inicial en 2009 en normas administrativas ascendió a 14,579 de las cuales a marzo de 2012 se encuentran vigentes sólo 4,209. Es claro que se trata de eliminar normas administrativas de carácter interno, con poca trascendencia en procesos de mayor importancia.

Como una forma de homogeneizar la forma de gobierno en su operatividad administrativa, se determinó por medio de la emisión del “Acuerdo por el que se instruye a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como a la Procuraduría General de la República a abstenerse de emitir regulación en las materias que se indican”<sup>10</sup>, señalándose en ese sentido: “Disposiciones Generales para la Realización de Auditorías, Revisiones y Visitas de Inspección” y 8 Manuales Administrativos de Aplicación General en Materias de Adquisiciones gubernamentales; Control Interno; Obra Pública; Tecnologías de la Información, Comunicaciones y seguridad de la información; Transparencia; y Recursos Humanos, Financieros y Materiales. Se trataba entonces de “abstenerse de emitir regulación” vinculada con “la Realización de Auditorías, Revisiones y Visitas de Inspección”, lo cual, bien visto, podría generar resultados mejores en materia del ejercicio del gasto público y la rendición de cuentas, pues se trataba de agilizar las auditorías e inspecciones, en un país de corrupción rampante. Pero se trataba también de implementar la desregulación –o “tala regulatoria”, como se le prefiera llamar- en materias centrales incluso para el acceso a la información y la seguridad nacional: Control Interno; Obra Pública; Tecnologías de la Información, Comunicaciones y seguridad de la información; Transparencia.

---

<sup>10</sup> D.O.F. Martes 10 de agosto de 2010.

**Programa de Mejora de la Gestión: resultados finales.**

Finalmente, la Secretaría de la Función Pública publicó el documento “Consolidación de la estrategia de mejora administrativa en la Administración Pública Federal 2008 – 2012” que constituye el informe de resultados respecto al PMG. En dicho informe se manifiesta que existen 64 casos de éxitos de los años 2009, 2010 y 2011, de los cuales, con base en su descripción inicial, se identifican mejoras clasificadas bajo los siguientes criterios: en procesos administrativos, simplificación normativa y automatización de procesos administrativos; estos se relacionan con la implementación de la Estrategia de la Mejora Administrativa en la Administración Pública Federal. Con dichos criterios se identificaron 28 casos, que representan el 44% de los casos de éxito registrados. De estos casos, 14 resultaron ser mejoras en procesos sustantivos y los 14 casos restantes fueron en procesos administrativos<sup>11</sup>.

Se decía que las sinergias entre las iniciativas particulares de las instituciones y la Estrategia de Mejora Administrativa generaron un ambiente favorable para la simplificación administrativa y el cuestionamiento de nuevas formas de atender las necesidades de gestión dentro de las instituciones, sin que eso implicara grandes inversiones o cambios radicales en su operación. Los casos de éxito presentados en el informe de resultados, son soluciones a retos administrativos de corto o mediano alcance a través de la simplificación, consolidación, automatización y desregulación, desarrollados por las dependencias señaladas en el Cuadro 3.

---

<sup>11</sup>[http://www.funcionpublica.gob.mx/images/doctos/programas/pmg/modelos-y-metodologias/informe\\_de\\_resultados.pdf](http://www.funcionpublica.gob.mx/images/doctos/programas/pmg/modelos-y-metodologias/informe_de_resultados.pdf)

**Cuadro 3.**

**Casos de éxito señalados por la SFP como mejoras en la gestión.**

Comisión Federal de Electricidad	Control y Mantenimiento de Inmuebles Modelo de Administración de Riesgos Institucionales Sistema de Adquisiciones por Internet
Correos de México	Reingeniería del servicio de entrega de paquetería y mensajería
Instituto Mexicano de la Propiedad	Modelo de Administración por Procesos (MAP) en el IMP
Instituto Nacional de Salud Pública	Sistema Tarificador
Instituto Politécnico Nacional	Sistema Institucional de Gestión Administrativa
Procuraduría General de Justicia	Sistema Informático de Control y Registro de Aseguramientos Ministeriales (SICRAM).
Secretaria de Gobernación.	Trámite de solicitud de publicación de documentos en el Diario Oficial de la Federación, a través de medios remotos.
Secretaría de Energía.	Uso de la herramienta informática Microsoft SharePoint
Secretaría de la Función Pública	Bitácora Electrónica de Obra Pública (BEOP). Compra Consolidada Contratos Marco Subasta en reserva

Elaborado con base en datos de [http://www.funcionpublica.gob.mx/images/doctos/programas/pmg/modelos-y-metodologias/informe\\_de\\_resultados.pdf](http://www.funcionpublica.gob.mx/images/doctos/programas/pmg/modelos-y-metodologias/informe_de_resultados.pdf)

A continuación, se reseñan los ahorros correspondientes registrados por capítulos:

## LA DESPOLITIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO.

Capítulo 1000	Capítulo 2000	Capítulo 3000	Capítulo 5000	Otros capítulos	Total
\$3,370,383, 455.44	\$3,908,748, 550.73	\$6,501,835, 341.22	\$931,507, 544.17	\$4,075,820, 763.03	\$18,788,295, 654.59

Las dependencias que aportaron los principales montos, fueron el Instituto Mexicano del Seguro Social, la Secretaría de Salud, Petróleos Mexicanos, Secretaría de Economía, Comisión Federal de Electricidad, el Sistema de Administración Tributaria, la Procuraduría General de la República, Productora Rural, Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de Agricultura, Ganadería Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

La clasificación de los ahorros se realizó considerando los siguientes dos aspectos:

- La acción que originó el ahorro que se implantó en cumplimiento a las medidas de austeridad.
- La acción que originó el ahorro que está incluida en los modelos de eficiencia administrativa.

Los Órganos Internos de Control reportaron 2,929 acciones generadoras de ahorro en el diagnóstico “Minimizar costos de operación y administración”. La Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública (UPMGP) agrupó gran parte de dichas acciones en los 26 modelos de eficiencia administrativa, obteniendo la siguiente información:

- El monto de ahorros generado por los modelos de eficiencia administrativa en los años 2009 y 2010 ascendió a \$6,772,873,343.30.

- Las actividades que no se clasificaron dentro de alguno de los 26 modelos generaron conjuntamente ahorros por \$1,826,907,194.70 en los años 2009 y 2010.

Sin duda es loable el que existan estos ahorros –no son cantidades despreciables- en la administración pública, quedado algunas preguntas –de clara naturaleza política- en el aire: ¿cuál fue el destino de estos ahorros?, ¿hacia dónde se orientaron estos recursos recuperados? De existir estos ahorros, significaría que a las dependencias de los que fueron obtenidos, se les disminuyera el presupuesto asignado al siguiente año de su obtención pues, ¿para qué requerirían mayor presupuesto si han demostrado que están en posibilidad de gastar menos?, ¿habrá ocurrido así en la realidad? Sin duda, son preguntas de investigación que ameritarán un estudio posterior.

Otra de las acciones que se difundió como prioritaria fue la llamada “promoción de una cultura organizacional de gobierno centrado en el ciudadano” o “Modelo de cultura organizacional de gobierno centrado en el ciudadano”. Se dijo que, con el propósito de mejorar su gestión y generar un mejor y mayor impacto ante la Ciudadanía, la Administración Pública Federal (APF) había implementado diversos programas, dirigidos principalmente, a mejorar los procesos, trámites y servicios que día a día realizan o reciben, los Ciudadanos. Se acentuaba la necesidad de instrumentar un cambio de fondo en la Cultura Organizacional de los servidores públicos que conforman la APF para con ello, potencializar los beneficios en materia de mejora de la gestión pública. Una variable tan compleja como es la cultura organizacional, y la propuesta para su modificación a cargo de la SFP, tendría que ser objeto por si solo de un estudio posterior, considerando además la sobrevivencia transexenal de esta Secretaría de Estado y debido sobre todo a que el fundamento teórico de este documento se encuentra en la alusión que se hace exclusivamente de

## LA DESPOLITIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO.

tres libros<sup>12</sup> de los autores Edgar Schein, Peter Senge, Carolyn Taylor y J.W. Reddin, que son considerados más de corte comercial que de gestión pública o estadista, lo que demuestra la formación educativa basada en las “modas de gestión” y en la despolitización de la clase gubernamental y en consecuencia, la razón por la cual en el país se tiende contemplar con profundo escepticismo las acciones a cargo de sus dirigentes públicos, gracias no sólo a su ineficiencia técnica, sino a su insensibilidad política para considerar el tipo de país al que están dirigiendo, plagado de enormes disparidades entre las clases sociales.

### **Hacia una verdadera mejora de la gestión: transparencia y rendición de cuentas.**

La transparencia y la rendición de cuentas tendrían que representar el mayor logro de cualquier experimento organizacional encaminado a la mejora de la gestión pública. Ambas, transparencia y rendición de cuentas, representan uno de los principales derechos para cualquier ciudadano obligado a “contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como del Distrito Federal o del Estado y Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes” (artículo 16 Constitucional). Si el individuo ha aceptado contribuir con su tributo y ceder parte de su soberanía al Estado a cambio de la preservación de su seguridad, y si las instituciones tienen la capacidad para incentivar, desalentar o inducir el comportamiento del individuo en sociedad, el mismo individuo tiene la capacidad de exigir la rendición de cuentas.

---

<sup>12</sup> Desde luego que en las escuelas de negocios se conocen las obras de Schein, Edgar H. Schein sobre Cultura Organizacional, así como el éxito comercial de Peter M. Senge sobre “la quinta disciplina”. Lo “novedoso” es el texto de Carolyn Taylor, “*La cultura del ejemplo*”, traducido en español por Editorial Aguilar en 2006 que, por lo demás, parece ser el único texto “reconocido” de la autora.



A la luz de la experiencia internacional y del análisis de los especialistas, Sandoval Ballesteros (2009) establece cuatro puntos críticos en materia de combate a la corrupción: uno, la economía política de la corrupción y, en especial, la relación entre la transparencia y el comportamiento de los servidores públicos; dos, los mecanismos para la denuncia de la corrupción; tres, las instancias para el arbitraje y regulación en sectores de riesgo de captura del Estado, y cuatro, el tema del conflicto de interés. Establece además como el primer requisito para tener un país de gobierno honesto, el contar con un sistema judicial honesto, eficiente y comprometido con la lucha contra la corrupción. Finalmente, los sistemas de investigación, procuración de seguridad y justicia deben funcionar de acuerdo con la legalidad, lo cual requiere de un ejercicio muy simple: la coordinación permanente y transparente entre los tres poderes de gobierno, y el consiguiente equilibrio y coordinación social.

Figura 1

Conjunción de voluntades y de acciones para exigir la Transparencia y la Rendición de Cuentas.



Fuente: Sandoval Ballesteros, 2009.

Respecto a la denuncia de la corrupción, Sandoval Ballesteros (2009) enfatiza la necesidad de proteger a los denunciantes, pues el costo de denunciar es muy elevado en un contexto de corrupción institucionalizada. En la actualidad, el sistema normativo y el conjunto de instituciones que se dedican al control de la corrupción no favorecen que el servidor público, testigo o cómplice de irregularidades o actos de corrupción, lleve a cabo una denuncia ante autoridades que sean competentes y

efectivas para el control de corrupción. Tampoco facilitan que el denunciante le dé seguimiento como parte interesada en el procedimiento para apoyar la integración del expediente al aportar pruebas y testimonios y, en un momento dado, denunciar la ineficacia de las instancias de investigación ante las cuales denunció. Por el contrario, el sistema legal e institucional vigente desincentiva la denuncia, tanto anónima (pues no asegura resultados efectivos) como nominativa, pues además de no garantizar un impacto real, genera a quien se atrevió a llevar a cabo la denuncia, altos costos por represalias por parte del sistema. Las redes actuales de complicidad en la corrupción generan una colusión involuntaria por parte de servidores públicos honestos e íntegros, a los que habría que invitar a denunciar en condiciones de protección adecuada.

Durante el sexenio calderonista, derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, dentro del Programa Especial de Mejora de la Gestión a cargo de la Secretaría de la Función Pública, se contemplaba de manera muy activa la participación de los ciudadanos, mediante el Sistema de Atención y Participación Ciudadana, fomentando los canales de voz y los medios de denuncia pero, aunque se procuraba la secrecía y el anonimato, la ciudadanía aún veía con desconfianza el desempeño de sus instituciones, por lo que los esfuerzos siguieron sin arrojar grandes resultados verificables y auditables no sólo por el propio aparato de Estado, sino por la sociedad.

La transparencia va mucho más allá de dejar constancia de nuestros hechos o bien, de que todo acto administrativo sea medible y auditable; la transparencia debe incluir un sistema de participación extensiva e incluyente, que establezca indicadores a ser alcanzados en plazos inmediatos y cuyos objetivos sean claros y entendidos por toda una comunidad. No requiere de grandes eventos sino de sumar voluntades. Esa es la dimensión política que parece ausente en las propuestas técnicas de mejora en la

## LA DESPOLITIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO.

gestión. Como puede apreciarse en la Figura 1, la implementación de cualquier ejercicio duradero de transparencia y de rendición de cuentas requiere no sólo de acciones por parte del Estado, sino también de la sociedad civil y de las comunidades empresarial y política.

Esto se encuentra profundamente vinculado con el concepto de rendición de cuentas. La discusión contemporánea sobre la rendición de cuentas se origina en la ciencia política comparada. El concepto clave es el de *accountability*. Como otros conceptos políticos en inglés, se trata de un término que no tiene un equivalente preciso en castellano, ni una traducción estable. A veces se traduce como control, a veces como fiscalización, otras como responsabilidad. Sin embargo, la traducción más común y la más cercana es la rendición de cuentas (Schedler, 2001).

El término de rendición de cuentas, que ya forma parte del lenguaje de la nueva gestión pública, expresa de manera clara la preocupación por el establecimiento de controles y contrapesos al proceso administrativo desarrollado por las autoridades, es el establecimiento de la supervisión ciudadana y la restricción de poder estatal entendido en su sentido vertical, sin acotación alguna. Por lo que entonces debe quedar de manera clara que para un avance real contra la corrupción y a favor de la construcción de un sistema democrático, la rendición de cuentas no es negociable. En ella radica el verdadero ejercicio de la ciudadanía, en el que la población tenga un conocimiento cabal del manejo de sus impuestos, de la creación de infraestructura, del castigo a los corruptos, del regreso de sus recursos sub-ejercidos y/o mal empleados, de la creación de oportunidades, del buen retorno de sus impuestos bajo la forma de prestación de servicios de calidad en especial en seguridad, educación, salud, trabajo.

Es recomendable que estos sistemas de rendición de cuentas y transparencia no estén bajo control del sistema gubernamental, pues se prestarían a vicios y prácticas de corrupción, lo deseable es que puedan estar en manos de las organizaciones no gubernamentales, con capacidad coercitiva y bajo estándares internacionales. La rendición de cuentas de manera clara, sin vicios, transparente, dará como resultado que las instituciones, sus funcionarios, sus propuestas de trabajo sean vistas con respeto, y que el ejercicio gubernamental sea firme, razonado, imparcial e incuestionable para que las leyes sean acatadas de manera universal e irrestricta.

Como puede apreciarse, se han realizado grandes esfuerzos por lograr la “mejora de la gestión”, pero un hecho innegable es que el pilar central para ello está no en otorgar premios en la operación de sistemas administrativos, sino en combatir la corrupción, y para ello el aparato de justicia es la clave en su sostenimiento. La fortaleza de un Estado se aprecia en la fortaleza de sus Instituciones y en especial en aquellas encargadas de la impartición de justicia. Quede bien entendido que no se requiere de más leyes, sino de hacer respetar y cumplir las que se tienen y para ello, las Instituciones deben modificar sus procedimientos para lograr la fortaleza que habrán de proyectar y ejercer.

### **Conclusiones.**

El Programa de Mejora de la Gestión pudo haber representado un buen instrumento para transformar el servicio público, sin embargo, la falta de preparación en sus dirigentes, les permitió únicamente copiar un modelo de mejora proveniente de la República de Chile, sin embargo no consideraron que el proceso de mejora del gobierno de dicho país tiene más de 10 años, que todo proceso representa cambios de fondo en la cultura organizacional, en el modelo gubernamental, en la estructura, en la forma de prestar sus servicios, en la manera de interactuar con sus ciudadanos,

## LA DESPOLITIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO.

por lo que todo cambio requiere conocer las expectativas de los ciudadanos y de sus colaboradores, no sólo la opinión de técnicos, por muy calificados que pudieran estar.

Así, se difunde el gigantismo de las cifras cuando se habla de los resultados del PMG: se aluden ahorros por \$ 18,788'295,654.59 pero no se informa hacia dónde fueron canalizados dichos recursos; se informa de la eliminación de 16,413 normas administrativas, pero no de los trámites, porque ellos están regulados por leyes y reglamentos, es decir los trámites siguen estando ahí, no pueden derogarse, aunque sigan siendo inútiles.

Respecto a la operatividad de las dependencias, no se informa los niveles de adopción de los manuales administrativos de aplicación general para la Administración Pública Federal ni tampoco sus niveles en cuanto a la madurez de gobierno digital.

Otro aspecto que no se menciona, corresponde a los niveles de cumplimiento de cada uno de los sistemas con los que operó el PMG; al respecto, habría que poner especial atención especial al “sistema de racionalización de estructuras”, pues aunque dice haber logrado ahorros hasta por \$ 3,370,383,455.44, se desconoce si corresponde a servidores públicos que fueron reubicados en áreas operativas o si de manera radical, se prescindió de sus servicios.

Para la mejora de la gestión, no se estableció una revisión a los trámites que proporcionan las dependencias, porque nunca se consideró la revisión a las actividades sustantivas de cada dependencia, pues ello implicaría la revisión de la normatividad y su reglamentación, su alineación con el Plan Nacional de Desarrollo, y en consecuencia la redefinición de sus actividades y sus planillas orgánicas; todo ello implicaría una disminución de costos de operación y por ende, la disminución del presupuesto asignado a cada Secretaría de Estado.

Uno de los aspectos por los que los ciudadanos reclaman ser atendidos de manera expedita, es que contribuyen con sus impuestos durante las veinticuatro horas; si la estructura gubernamental se modificara y lograra en verdad una madurez digital, el ciudadano podría solicitar a cualquier hora trámites de su interés, recurriendo en menos ocasiones a las instituciones, distrayendo menos recursos y se le proporcionarían en tiempo más razonables. Los ciudadanos reclaman no sólo ser atendidos, reclaman ser considerados, ser visibles, ser ciudadanos con los derechos que les corresponden, reclaman gobernantes presentes que atiendan sus necesidades. Sin embargo, no todo está perdido. Una de las formas en las cuales puede apreciarse la mejora de la gestión, es la Ventanilla Única de Comercio Exterior Mexicana (VUCEM), que es una herramienta que permite el envío de la información electrónica, una sola vez, ante una única entidad, para cumplir con todos los requerimientos del comercio exterior. Esto es posible a través de la simplificación, homologación y automatización de los procesos de gestión<sup>13</sup>.

En términos prácticos, la Ventanilla Única tiene como objetivo agilizar y simplificar los flujos de información entre el comercio y el gobierno y aportar beneficios significativos para todas las partes involucradas en el comercio transfronterizo. La Ventanilla Única es generalmente gestionada de forma centralizada por un organismo rector, lo que permite a las autoridades competentes y organismos gubernamentales recibir o tener acceso a la información pertinente para su propósito. Además, las autoridades y organismos participantes deben coordinar sus controles. En algunos casos, la Ventanilla Única deberá proporcionar medios para el pago de derechos correspondientes, los impuestos y tasas.

El PMG logró esta acción bajo la coordinación de los Órganos Interno de Control de nueve Secretarías de Estado: Hacienda y Crédito Público, Economía, Función

---

<sup>13</sup> Consultado en <http://www.ventanillaunica.gob.mx/vucem/SobreVU/SobrelaVU/index.htm>, el 15 Octubre de 2012.

## LA DESPOLITIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO.

Pública, Salud, Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, Defensa Nacional, Medio Ambiente y Recursos Naturales, Educación Pública y Energía; además del Consejo Regulador del Tequila y la Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café, A.C. Queda entonces claro que las verdaderas mejoras en materia de gestión no son intra-organizacionales, endógenas, aisladas, sino que requieren del esfuerzo conjunto de organizaciones públicas e incluso privadas o sociales, concibiendo al gobierno como una auténtica red, reuniendo recursos, atribuciones y opiniones de distintos actores e instituciones.

Como contraparte de esto, se difunden distinciones en materia de gestión pública que sólo pueden ser vistas con escepticismo. Es de dudosa credibilidad que las Naciones Unidas hayan otorgado dos reconocimientos a la Secretaría de la Función Pública por: “Prevención y combate a la corrupción en el servicio público”, premio recibido por México por la “Tala Regulatoria”, y “Promoción de participación ciudadana en la elaboración de políticas públicas, a través de mecanismos innovadores”, por más que se diga que los *Premios de Naciones Unidas al servicio público* son los más prestigiosos reconocimientos anuales internacionales a la excelencia en el servicio público<sup>14</sup>.

Si formalmente el objetivo de la mejora de la gestión es hacer la vida más fácil al ciudadano y a las empresas, además de eliminar trámites que pueden prestarse a la corrupción y de generar ahorros recursos para invertir en las prioridades del país, como es la educación, la seguridad, y el combate a la pobreza, en la práctica las acciones coordinadas por la Secretaría de la Función Pública, demuestran que no fueron encauzadas hacia dichos objetivos ni hacia verdaderos cambios en la prestación de los servicios y trámites gubernamentales.

---

<sup>14</sup> <http://www.funcionpublica.gob.mx/index.php/unidades-administrativas/ssfp/mejor-gobierno/premio-onu/edicion-2011.html> consultada el 15 de octubre de 2012.



Hacer una verdadera mejora de la gestión requiere de una estrategia real de planeación que realice consideraciones políticas en torno a qué es lo legítimo en un país con tan grave déficit social, de declarar cuál es el tipo de Estado que se quiere construir, dejando de improvisar y de ver a los ciudadanos no como problemas, sino como ejes de atención.

### **Bibliografía.**

Arellano, David (2001), “Organizaciones y Nuevo Institucionalismo Económico. ¿Hacia un nuevo dogma?”; en Barba, Antonio y Luis Montaña (coords.), *Universidad, Organización y sociedad: arreglos y controversias*, UAM-I y Miguel Ángel Porrúa, México.

Arellano, David (2002), *Nueva Gestión Pública: ¿El meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la Reforma Administrativa en países como México*, CIDE, Documento de Trabajo no. 108, México.

Bale, Malcolm y Tony Dale (1998), “Public Sector Reform in New Zealand and its relevance to developing countries”, en *The World Bank Research Observer*, vol. 13, no. 1, Febrero.

Blasco, E. Furio (2005), Los lenguajes de la Economía. Parte Tercera: Los marcos conceptuales de la economía. Capítulo 11.- Moneda, expectativas y no-mercado, en *La Teoría de la Elección Pública o Public Choice*. Edición digital consultada en: [www.eumed.net/libros/2005/efb/](http://www.eumed.net/libros/2005/efb/), en agosto de 2012.

Buchanan, James (2001), “*Mi Peregrinaje Intelectual*”, Conferencia dictada en la Universidad Francisco Marroquín, el 19 de enero de 2001, consultada en: <http://www.hacer.org/pdf/Buchanan1.pdf>, agosto de 2012.

## LA DESPOLITIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO.

Buchanan, James (2005), “Elección pública: génesis y desarrollo de un programa de investigación”, en *Revista Asturiana de Economía - RAE* N° 33.

Christensen, Tom y Per Laegreid (2001), “La Nueva Administración Pública: el equilibrio entre la gobernanza política y la autonomía administrativa”, en *Gestión y Política Pública*, vol. X, no. 1, CIDE, México, pp. 55-102.

Del Castillo, Arturo (1997), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional: conceptos y enunciados explicativos*, CIDE, Documento de Trabajo no. 44, México.

González, Enrique (2003), “El cambio en el paradigma de la Reforma del Estado: del ajuste económico al cambio organizacional en las Agencias Gubernamentales”, en *El Cotidiano*, no. 121, septiembre-octubre, México.

North, Douglas (1993), *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, Fondo de Cultura Económica, México.

Sandoval Ballesteros, Irma (2009), “*Corrupción y Transparencia. Debatiendo las fronteras entre Estado, Mercado y Sociedad*”, México, UNAM / Siglo XXI Editores.

Schedler, Andreas (2001), “¿Qué es la Rendición de Cuentas?”, Cuadernos de Transparencia 03, Instituto Federal de Acceso a la Información, México. Una versión anterior de este texto apareció en inglés bajo el título *Conceptualizing Accountability, The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies*, eds. Andreas Schedler, Larry Diamond y Marc F. Plattner (Boulder y Londres: Lynne Rienner Publishers, 1999).

Schröder, Peter (2001), *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno*. Fundación Friedrich Naumann Oficina Regional para América Latina.

### **Referencias electrónicas.**

[http://www.dipres.gob.cl/572/article-37413.html#h2\\_1](http://www.dipres.gob.cl/572/article-37413.html#h2_1), Dirección de Presupuesto del Gobierno de Chile, consultado el 21 de octubre de 2012.

[http://www.funcionpublica.gob.mx/images/doctos/PROGRAMAS/pmg/manual\\_de\\_operacion\\_pmg\\_2012.pdf](http://www.funcionpublica.gob.mx/images/doctos/PROGRAMAS/pmg/manual_de_operacion_pmg_2012.pdf), Manual de Operación del Módulo Normativo 2012, consultado en octubre de 2012.

<http://www.funcionpublica.gob.mx/index.php/unidades-administrativas/ssfp/el-tramite-mas-inutil.html>, consultado en octubre de 2012.

<http://www.funcionpublica.gob.mx/index.php/unidades-administrativas/ssfp/mejor-gobierno/tala.html>, consultado en septiembre-octubre de 2012.

[http://www.funcionpublica.gob.mx/images/doctos/programas/pmg/modelos-y-metodologias/informe\\_de\\_resultados.pdf](http://www.funcionpublica.gob.mx/images/doctos/programas/pmg/modelos-y-metodologias/informe_de_resultados.pdf), consultado en octubre de 2012.

<http://www.ventanillaunica.gob.mx/vucem/SobreVU/SobrelaVU/index.htm>, consultado el 15 Octubre de 2012.

<http://www.funcionpublica.gob.mx/index.php/unidades-administrativas/ssfp/mejor-gobierno/premio-onu/edicion-2011.html>, consultada el 15 de octubre de 2012.

### **Otras fuentes.**

Diario Oficial de la Federación, 4 de diciembre de 2006.

Diario Oficial de la Federación, 31 de mayo de 2007.

Diario Oficial de la Federación, 10 de agosto de 2010.



# **MEXICANA DE AVIACIÓN: SUBJETIVIDADES VULNERADAS Y VIOLENCIA LABORAL DE ESTADO**

ALEJANDRO SALDAÑA ROSAS

## **1. Introducción**

En este trabajo se presentan algunos resultados de investigación sobre el caso de la Compañía Mexicana de Aviación. La hipótesis es que a nivel mundial está ocurriendo una reestructuración de la industria de la aviación civil, uno de los ejes de este proceso es la búsqueda del incremento en la productividad sobre la base de la precarización laboral y específicamente del sufrimiento de los trabajadores: el precio a pagar por el “privilegio” de trabajar.

Esto significa que a través de complejos procesos de índole psíquica, social, económica, legal y simbólica, cada vez más las utilidades de las empresas se fincan sobre base del sufrimiento laboral de los trabajadores.

## **2. Presentación**

La transformación estructural de la aviación civil va acompañada de una transformación en el “contrato psicológico” del individuo con la organización, es decir, en el “conjunto de expectativas recíprocas en cuanto a derechos y obligaciones, en gran parte de naturaleza inconsciente, de carácter informal, dinámico, y fuertemente relacionado con el reconocimiento recíproco que necesitan tanto la persona como la organización” (Levinson, 1976, citado por Schavarstein, 2005:31). En el caso de la aviación en México, la reestructuración de la industria transita, nodalmente, por la transformación radical de las condiciones laborales de los trabajadores (apuntando hacia la precarización); en este escenario, la virtual

## MEXICANA DE AVIACIÓN

aniquilación de Mexicana juega un papel estratégico para la reestructuración de la industria sobre la base del trastocamiento del “contrato psicológico”. Elemento fundamental de este nuevo contrato es el establecimiento de condiciones organizacionales (en la gestión, por ejemplo) propiciatorias de elevado sufrimiento laboral.

En el caso de los trabajadores de Mexicana este sufrimiento se ha llevado hasta el extremo, toda vez que tienen más de tres años sin recibir salarios, sin liquidación (la empresa no ha sido declarada en quiebra) y sin poder contratarse en otras empresas, ya sea por el estigma de su lucha sindical, por la edad, o simplemente por la falta de empleos. Los testimonios recabados con personal de tierra, sobrecargos, jubilados y pilotos muestran que el sufrimiento de los trabajadores de Mexicana va mucho más allá del ámbito económico, toda vez que afecta a la misma identidad de los sujetos, a su autoestima, a su psique.

La situación de Mexicana (Nuevo Grupo Aeronáutico es el nombre del corporativo), y en particular las drásticas condiciones de desamparo y vulnerabilidad que enfrentan los 8500 trabajadores, no pueden pensarse, analizarse, de manera independiente del contexto general del país. En efecto, la amarga experiencia de Mexicana se inscribe en un contexto de violencia generalizada que vive el país. El rostro visible de esa violencia es la expresamente delincuencia: narcotráfico, tráfico de personas, robos, asesinatos, etc., cuyos saldos son bien conocidos, más de cien mil muertos, más de veinticinco mil desaparecidos, impunidad rampante, corrupción sistemática y un sinnúmero de agravios y laceraciones que han devastado a México. Pero esa violencia delincuencia es el rostro visible de formas de violencia más soterradas, pero no por ello menos contundentes: violencia económica que se expresa en desigualdad y pobreza y violencia simbólica, que se manifiesta en discriminación, racismo y otras formas de exclusión social.

El análisis de la experiencia de Mexicana nos lleva a afirmar –como demostraremos más adelante- que al amparo de (dudosos) criterios económicos, de (frágiles) argumentos jurídicos y de (contradictorias) razones de índole política, el gobierno federal –a través de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes- ha ejercido una sistemática violencia laboral en contra de los trabajadores de la aerolínea. Impedir que un piloto, una sobrecargo o un administrador ejerzan su profesión y ejerzan su derecho al trabajo, es una forma de Violencia Laboral de Estado, cuyo objetivo es vulnerar económica, social, sindical y sobre todo, emocionalmente al conjunto de los trabajadores de la industria para, sobre la base de estas subjetividades vulneradas, “reconstruir” la aviación en México. De esta forma, el estudio del periplo de Mexicana puede revelar algunas de las pautas sobre las que opera la Violencia Laboral de Estado (VLE, en adelante) en México. VLE que tiene en la Reforma Laboral uno de sus vértices más significativos por su alcance, pero el único.

Este documento consta de los siguientes apartados: después de esta presentación, en el tercer apartado se expone el contexto de la reestructuración de la industria de la aviación en México a fin de establecer algunas de las evidencias sobre la crisis de la empresa y la agónica prolongación del llamado “concurso mercantil”; en el cuarto apartado, titulado “subjetividades vulneradas” se exponen testimonios recabados con trabajadores y trabajadoras de Mexicana cuyas voces expresan el impacto que la suspensión de actividades de la empresa ha tenido en diversos ámbitos de su vida: económico, familiar, identitario y específicamente a nivel psíquico, en lo que podríamos llamar “el desollamiento del Yo”. Finalmente, en el quinto apartado se exponen las conclusiones de este trabajo.

### **3. Mexicana de Aviación en el contexto de la reestructuración de la industria en México.**

## MEXICANA DE AVIACIÓN

En los últimos veinte años la aviación civil en México ha sido cimbrada por las políticas neoliberales y la falta de una perspectiva estratégica para la industria, una de cuyas consecuencias ha sido el surgimiento y desaparición súbita de aerolíneas como TAESA, SARO, Líneas Aéreas Azteca, Aerocalifornia, Aviacsa, Alma de México, Avolar, Aerolíneas Internacionales; la estatización y privatización de otras, notoriamente Aeroméxico y Mexicana; el surgimiento de líneas de bajo costo que comienzan a ganar espacio en los aires nacionales, sobre todo Volaris, Interjet y Vivaaerobús; y finalmente, la virtual quiebra de Mexicana. Esta recomposición del espacio aéreo mexicano es expresión de la “política” (por llamarla de alguna manera) de cielos abiertos, es decir, del debilitamiento del estado en tanto rector de la soberanía nacional y de la liberalización del mercado en la industria. El resultado de este proceso ha sido la hegemonía de una aerolínea fuerte y con pretensiones de ser “de bandera” –Aeroméxico- y tres competidoras -Vivaerobús, Interjet y Volaris- que en gran medida sustentan sus bajos costos de operación en la precarización laboral de pilotos, sobrecargos y personal de tierra.

Por otra parte, el sistema aéreo mexicano puede señalarse como de baja complejidad al mantener su concentración en un pequeño grupo de terminales: Cancún, México, Monterrey, Guadalajara, Tijuana, Mérida, Veracruz, Tuxtla Gutiérrez y Villahermosa, son los aeropuertos con las rutas más frecuentes. Asimismo, es importante señalar que la red aeroportuaria nacional opera algunos aeropuertos con baja densidad de vuelos y que, por tanto, podrían considerarse no redituables; sin embargo, es necesario asegurar su existencia, ya que forman parte del (supuesto) crecimiento económico del país y de las vías de comunicación (Aguilera, 2010).

- La crisis de Mexicana. La historia de la firma se remonta a 1924, lo que la hace la empresa pionera de la aviación en México. A lo largo del siglo XX, Mexicana se consolidó como una de las aerolíneas insignia de nuestro país, junto



con Aeroméxico. Mexicana, cuyo lema durante muchos años fue “La Primera Siempre Será La Primera”, ha padecido los altibajos, ajustes y sobresaltos característicos de la industria de la aviación en los últimos años en nuestro país, lo que evidencia la ausencia de una política de Estado en la materia.

Mexicana de Aviación ha cambiado de propietarios en muchas ocasiones. La llamada época de oro de la empresa fue en la década de los sesenta y los setenta, dirigida por Crescencio Ballesteros y Manuel Sosa de la Vega. Posteriormente, junto con Aeroméxico dio lugar a la empresa paraestatal CINTRA, tiempo durante el que logró estabilidad financiera. Desde el año 2005, la empresa fue adquirida por Grupo Posadas que constituyó el Nuevo Grupo Aeronáutico (NGA) que aglutinaría a Mexicana, Link y Click.

En la actualidad (agosto de 2013) Mexicana se encuentra en una situación crítica, toda vez que desde agosto de 2010 el director de aquel entonces, Manuel Borja Chico, anunció que la empresa y sus filiales, Click y Link, cancelaban operaciones. Los argumentos esgrimidos para esta decisión son de índole económica; según Borja Chico, Mexicana perdió cuatro mil millones de pesos entre 2007 y 2010. Esta declaración, emitida el 2 de agosto de 2010, contrasta radicalmente con las opiniones que el mismo Manuel Borja Chico, daba el 3 de noviembre de 2009: “Estamos dos pasos adelante de la competencia no sólo en México, sino también en América Latina, incluso de algunas aerolíneas de Estados Unidos... Estamos optimistas; no vemos una recuperación espectacular el próximo año, pero sí vemos mucha más estabilidad” (El Universal, 3 de noviembre de 2009. Recuperado el 15 de mayo de 2012, de [http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/74947\\_old.html](http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/74947_old.html)). Y aún más, señalaba que “la empresa no tiene vencimientos importantes de deuda para este cierre de año (ídem)”. En unos cuantos meses, la opinión del Director General de

## MEXICANA DE AVIACIÓN

Compañía Mexicana de Aviación cambió radicalmente, lo cual no puede imputarse a los “altos salarios” de pilotos y sobrecargos (“argumento” favorito para justificar la bancarrota de la empresa) sino a la irresponsabilidad –e inclusive a la ilegalidad- de las decisiones asumidas por los directivos de la empresa, en colusión con funcionarios del gobierno mexicano. En otras palabras, la virtual quiebra de Mexicana no puede ser imputada a los trabajadores, sino a la ineptitud de los directivos, y aún más, a una decisión de Estado. Se trata de una crisis producto de la irresponsabilidad y la ilegalidad de la empresa y del gobierno. En las siguientes líneas se presentan argumentos que sustentan esta hipótesis.

La crisis de Mexicana tiene que comprenderse en el contexto de la reestructuración de la industria de la aviación civil a nivel mundial. Tres tendencias, ligadas entre sí, están en la base de esta reestructuración: i) la liberalización de la industria, expresada en las privatizaciones ocurridas prácticamente en todo el mundo; ii) la expansión de las rutas, expresada en la política de “cielos abiertos”; iii) la reconfiguración del mercado laboral, expresada en la dispersión de operaciones en diversas partes del mundo y en la precarización laboral (Blyton, Martínez, et. al. 2003: 3).

El resultado de esta reestructuración ha sido una reorganización del *management*, específicamente de la gestión del trabajo, que se ha orientado hacia el incremento del desempeño y la productividad y la reducción de costos. En esta tesitura, los criterios de medición, control y evaluación del desempeño laboral han tendido a modificarse (ídem), compeliendo hacia la flexibilidad y la precarización laboral: restricción de derechos laborales (eliminación de jubilaciones, por ejemplo), extensión de jornadas de trabajo, contrataciones temporales, entre otras medidas. En este escenario, en la perspectiva de muchos directivos, los Contratos Colectivos de Trabajo representan un obstáculo para el incremento de la productividad laboral, y

por ende, un lastre en las finanzas de la firma, tal y como lo afirmó Manuel Borja Chico para “explicar” la crisis de Mexicana.

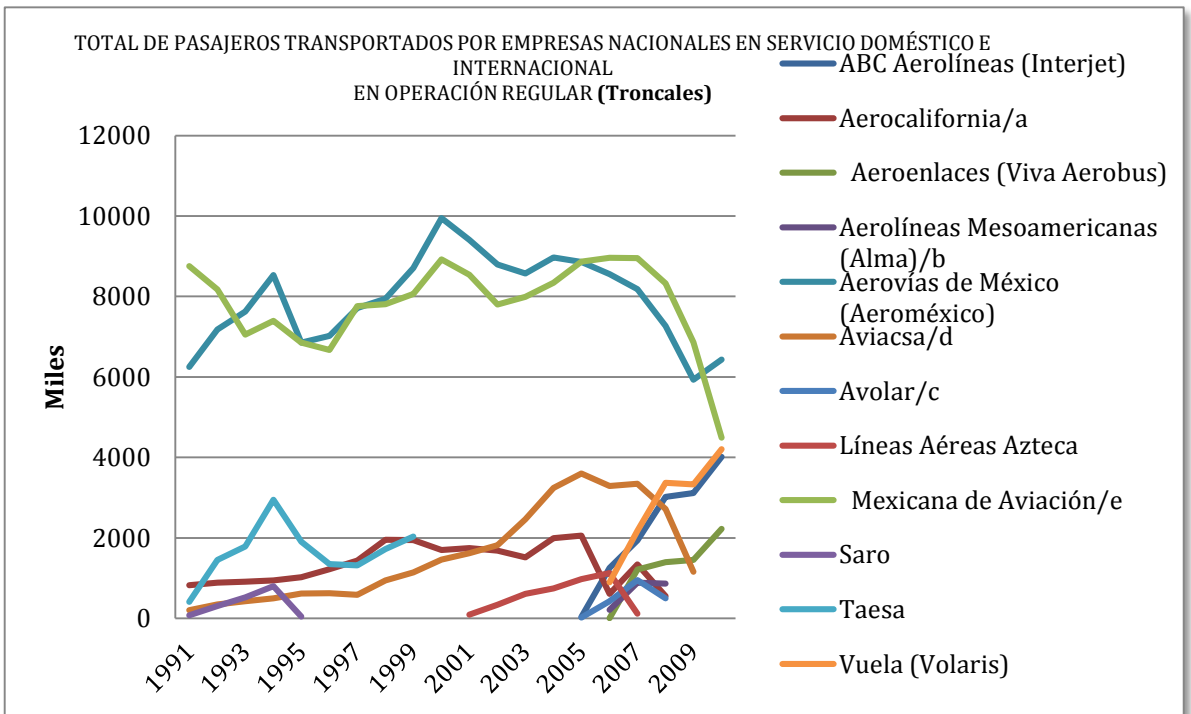
La bancarrota de Mexicana no puede atribuirse al supuesto alto costo de la nómina de la empresa, toda vez que los salarios y prestaciones de pilotos, sobrecargos y personal de tierra están dentro de los estándares internacionales, aproximadamente 20% de los ingresos de la empresa se destinan al pago de pilotos y sobrecargos. Asimismo, los directivos no pueden llamarse a sorpresa por el peso de la nómina en la estructura financiera de la empresa, puesto que sabían perfectamente bien las condiciones laborales cuando decidieron adquirirla, por cierto a un precio muy inferior del valor estimado de la compañía: Grupo Posadas pagó 165 millones de dólares, “cuando en diciembre de 2005 su valor era de mil 456 millones de dólares” (Proceso, 28 de diciembre de 2011. “Mexicana, Ingeniería para la quiebra”. Jenaro Villamil. <http://www.proceso.com.mx/?p=292866>). Por otra parte, los trabajadores de tierra agrupados en el Sindicato Nacional de Trabajadores de Transportes, Transformación, Aviación, Servicios y Similares (SNTTTASS) y los pilotos de la Asociación de Pilotos Aviadores de México (ASPA) aceptaron reducir salarios y prestaciones a fin de colaborar con el saneamiento de las finanzas de la empresa, por lo que el argumento de los altos salarios como causal de la bancarrota es falaz.

Tampoco puede asumirse que la crisis obedece a las difíciles condiciones que afectan a la industria en su conjunto (incrementos en combustibles, efectos de la influenza, etc.) puesto que todas las aerolíneas son perjudicadas por igual, pero sólo Mexicana se encuentra en concurso mercantil.

Por otra parte, ni los efectos de la influenza, los precios del combustible o el peso relativo de la nómina explican el descenso en el número de pasajeros transportados

## MEXICANA DE AVIACIÓN

por Mexicana. Como podemos apreciar en la gráfica siguiente, a partir de que la empresa es adquirida por Grupo Posadas la tendencia decreciente en el número de pasajeros transportados es muy notoria y desde 2007, de franca en picada; también es interesante observar que Aeroméxico, si bien desde 2004 acusa un descenso en el número de pasajeros transportados, en 2009, es decir antes de que Mexicana suspendiera actividades, comienza a recuperarse. Asimismo, observemos que tres aerolíneas muestran tendencias ascendentes en años recientes: Volaris, Interjet y Vivaaerobús, que son transportadores cuyos bajos costos en gran medida se fraguan mediante la precarización laboral de sus trabajadores:



Elaboración propia con información de La aviación mexicana en cifras 1991-2011. Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Recuperado el 11 de mayo de 2012, de: [http://www.sct.gob.mx/uploads/media/AVMC\\_2011.pdf](http://www.sct.gob.mx/uploads/media/AVMC_2011.pdf)

La drástica caída en el número de pasajeros transportados fortalece la hipótesis de que la crisis de Mexicana fue una decisión orquestada por la alta dirección de la empresa y ejecutada a través de “erradas” prácticas de gestión, especialmente en el ámbito financiero, como la venta de la Torre de Mexicana por un precio por debajo del valor catastral, la creación de marcas de “bajo costo” como Click y Link (que debilitó la estructura financiera de la empresa puesto que al menos parte de los costos de operación de estas marcas fueron absorbidos por Mexicana), y decisiones en el ámbito de la gestión, como la adquisición de software de Oracle que además de oneroso generó cuellos de botella en los flujos de información, o terrorismo laboral, como el hecho de obligar a los pilotos a volar con el combustible justo.

En pocas palabras: Mexicana fue llevada a la bancarrota por sus directivos, quienes, por cierto, pese a las estrecheces financieras no regularon para dispensarse jugosos bonos y estipendios: “en plena crisis de solvencia financiera y cuando a los trabajadores sindicalizados les decían que estaban a punto de la quiebra, los directivos de la Compañía Mexicana de Aviación (CMA) se otorgaron en 2008 y 2009 bonos por 112 millones y 108.3 millones de pesos, respectivamente, y al personal gerencial clave le entregaron beneficios directos por 112 mil 907 pesos y 102 mil 942 pesos, al 31 de diciembre de 2008 y de 2007” (Proceso, 28 de diciembre de 2011. “Mexicana, Ingeniería para la quiebra”. Jenaro Villamil. <http://www.proceso.com.mx/?p=292866>).

En la transformación de la estructura de la aviación en México ha habido ganadores indudables: Volaris, Interjet, Vivaerobús, Aeroméxico y en el mercado internacional, notoriamente las aerolíneas más beneficiadas han sido UnitedAirlines y Continental Airlines, ambas estadounidenses.

## MEXICANA DE AVIACIÓN

- La prolongación de la resolución del concurso mercantil. En el momento de revisar estas líneas (agosto de 2013), la situación de Mexicana seguía sin resolverse, toda vez que Med Atlántica, firma ganadora del concurso mercantil, no demostró capacidad financiera para operar la aerolínea, según argumento esgrimido por la jueza responsable del concurso Edith Alarcón (la misma jueza ha señalado a Iván Barona Ramírez como el único inversionista potencial para capitalizar a la aerolínea. Es importante señalar que Barona no ha desistido en su interés por adquirir al Nuevo Grupo Aeronáutico –controlador de Mexicana-, pero a lo largo de los dos años de suspensión de actividades de la aerolínea, en varias ocasiones su interés ha sido desestimado bajo el argumento de carecer de la capacidad financiera o técnica para rescatar a la empresa).

La suspensión de actividades de Mexicana ocasiona que aproximadamente 8500 trabajadores siguen en paro forzado, sin trabajar, sin cobrar, y con enormes impedimentos para contratarse en otras empresas porque oficialmente siguen siendo empleados de Mexicana.

Pese a la gran cobertura mediática del concurso mercantil de Mexicana, la opacidad del mismo ha sido una constante. En efecto, la tinta vertida sobre los pormenores del larguísimo proceso para que la aerolínea reinicie operaciones bien podrían cubrir las rutas que volaba, no obstante, la información de fondo, los datos de mayor trascendencia, han sido ocultados y solamente a partir de ciertas revelaciones es factible pergeñar algunas hipótesis. A fin de evitar las especulaciones, es pertinente ceñirse a las evidencias.

a. La primer evidencia es que el gobierno federal en su momento no rescató a la aerolínea y conforme el tiempo ha pasado, esta decisión se ha consolidado a pesar de las muchas voces que han demandado el rescate de Mexicana. Si el gobierno intervino para el rescate bancario y carretero, ¿por qué no respaldó a Mexicana? En

esta misma lógica, cabe preguntarse ¿por qué se ha escatimado en la canalización de recursos para apoyar a Mexicana (y sobre todo a los trabajadores) y por el contrario, el gobierno incrementó casi en 146% la aportación de México en el FMI? (con lo que la colaboración del país en el organismo internacional es de 14 mil millones de dólares. La Jornada, viernes 2 de marzo de 2012. En: <http://www.jornada.unam.mx/2012/03/02/edito>. Consulta el 16 de mayo de 2012)

b. La segunda evidencia es que no han faltado inversionistas interesados en adquirir el paquete accionario de Mexicana; entre los grupos e individuos que manifestaron interés en comprar la empresa se encuentran: PC Capital, Iván Barona, Advent International, UnionSwiss, Altus Prot, Avanza Capital, TG Group, FIDES Gestión Financiera, BMC, AhcoreInt<sup>1</sup>, Logística Internacional y Med Atlántica, ganadora del concurso mercantil. Los argumentos para que los inversionistas hayan desistido (o los hayan disuadido) de participar en el concurso mercantil de Mexicana no son del todo claros, si bien el discurso dominante ha sido que no han demostrado capacidad financiera o técnica para hacerse cargo de la aerolínea. La opacidad con la que se ha desarrollado el concurso mercantil impide extraer conclusiones, sin embargo uno de los inversionistas, Iván Barona, comentó en entrevista que en su opinión no se daban condiciones de equidad para todos los interesados; inclusive, Barona comentó que un funcionario de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes le dijo que si quería participar en el concurso mercantil debía llevar, en efectivo, los 250 millones de dólares requeridos para el pago de acreedores, más los recursos necesarios para echar a volar nuevamente a Mexicana.

c. La tercera evidencia es la disposición de las organizaciones gremiales para reducir sus salarios y prestaciones, específicamente la Asociación Sindical de

## MEXICANA DE AVIACIÓN

Pilotos Aviadores de México (ASPA) y la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (ASSA). Ambas agrupaciones han manifestado su disposición a que sus agremiados sean liquidados en su totalidad, en los nuevos contratos colectivos de trabajo reducir sus salarios hasta un 40% y prolongar la revisión contractual hasta después de 6 años (<http://www.laeconomia.com.mx/reduccion-salarios-mexicana-de-aviacion/>).

Inclusive, antes de que Mexicana entrara en concurso mercantil, en el año 2009 los trabajadores de tierra y los pilotos decidieron aportar alrededor de 30% de sus salarios para apoyar a la firma, por su parte los agremiados a ASSA no aceptaron estas reducciones bajo el argumento de que los aviones venían llenos. En pocas palabras, sin entrar en polémica sobre las decisiones de las organizaciones sindicales, podemos señalar, simplemente, que han asumido un compromiso con la empresa y están facilitando enormemente el regreso a los aires de Mexicana.

d. La cuarta evidencia es la reestructuración de las deudas de Mexicana con sus acreedores. Las llamadas “quitas”, es decir, las negociaciones para disminuir el peso de la deuda con los acreedores de Mexicana han sido altamente efectivas: “Informes de la propia compañía revelan que Mexicana de Aviación está lista para volar desde noviembre de este año (2011), ya que en este proceso de concurso mercantil y saneamiento ha disminuido de 17 mil millones a 4 mil millones de pesos sus pasivos: con sus acreedores ha renegociado deudas de 10 mil a 700 millones de pesos, el pasivo laboral ha bajado a 971 millones de pesos, con el gobierno federal ha disminuido a 1,200 millones de pesos y sus gastos operativos están en 829 millones de pesos” (En <http://homozapping.com.mx/2011/12/caso-mexicana-entretelones-para-favorecer-a-capital-extranjero-primera-parte>)

e. Pese a todo lo anterior, la quinta y más contundente evidencia, es que Mexicana sigue sin levantar vuelo.



La pregunta obligada es: ¿por qué si hay inversionistas interesados en la aerolínea, dinero fresco, plan de negocios, capacidad técnica y disposición política de los sindicatos de tierra, sobrecargos y pilotos para renegociar sus condiciones laborales, Mexicana sigue sin volar? No hay una respuesta sencilla, la evidencia que ha sido posible recabar apunta a que hay un conjunto de intereses, entre otros, de los propietarios de las aerolíneas que pretenden ocupar las rutas y los slots de Mexicana (y que en los hechos lo están haciendo) y de aerolíneas extranjeras, sobre todo de origen norteamericano que impiden el ingreso de nuevos inversionistas. Lo que es un hecho, es que el Estado mexicano ha sido omiso en el rescate de la aerolínea (lo que no ocurrió en el caso de la banca) y antes bien, al parecer ha sido más un obstáculo para que Mexicana vuelva a surcar los aires. En esta tesitura, se fortalece la hipótesis de que la VLE ha sido un factor decisivo no sólo para que 8500 trabajadores recuperen su fuente de trabajo, sino también para diseñar un escenario propicio a la reestructuración de la industria de la aviación a partir de la precarización laboral. Precarización que pasa, obligadamente, por vulnerar las subjetividades de las y los trabajadores.

#### **4. Subjetividades vulneradas: voces de los trabajadores y trabajadoras de Mexicana.**

Las repercusiones de la suspensión de actividades de Mexicana en los trabajadores se expresan en diferentes ámbitos: económico, familiar, de identidad y especialmente en la psique, en lo que bien podríamos denominar una suerte de “despellejamiento del Yo” (descrito líneas más adelante). En el contexto de violencia sistemática que se vive en el país, los trabajadores de Mexicana han debido enfrentar otra forma de violencia: la crisis de la empresa que los ha dejado sin

## MEXICANA DE AVIACIÓN

trabajo, sin salarios, sin identidad profesional, sin familia, sin prestigio en la comunidad...sin piel, en la desprotección total. Esta violencia corroe, lesiona el tejido social, fragmenta, aísla, en una palabra, genera subjetividades vulneradas.

En las siguientes líneas se presentan algunas voces de los trabajadores que aluden a las diferentes repercusiones que ha tenido la crisis de Mexicana en diversos ámbitos de su vida: económico, familiar, identitario, emocional. Posteriormente, de manera sucinta, se expone cómo la Violencia Laboral de Estado transforma por completo la vida, la historia, la biografía de una trabajadora. Este caso, paradigmático si bien extremo, permite observar cómo la VLE se inscribe en la biografía de los sujetos, vulnerando su condición laboral, su proyecto de vida, su salud física y emocional, etc.

Escuchemos entonces algunas voces que dan testimonio de los efectos que el saqueo de Mexicana ha ocasionado en diversos ámbitos de la vida de los trabajadores:

- Económico: *En lo particular, ha sido una tragedia (la suspensión de actividades de Mexicana). He vendido todos mis bienes, mi patrimonio ya se acabó; estoy vendiendo la casa, pero no sale, y me quieren dar muy poco y no puedo aceptarlo. Estamos viviendo de los apoyos familiares (P, piloto con 35 años de experiencia)*
- Familiar: *Con mi pareja comienza el conflicto porque yo era el sostén económico de la casa porque él estudiaba una maestría. Entonces nos quedamos nada más con la beca de la maestría y pues no nos alcanza, entonces él tiene que buscar trabajo y empiezan los reclamos: “tú no has buscado trabajo, muévete” y vino un distanciamiento, una ruptura... ahora vivo sola con mis dos hijas” (J. Sobrecargo).*

- Identitaria: *Para mi Mexicana siempre ha sido una gran empresa a la cual yo di mis 23 años de servicio, con todo mi corazón y toda mi alma, dejando mis fiestas navideñas, cumpleaños de mis hermanos...No podemos permitir que esta gran empresa se pierda (N. Sobrecargo).*

Para muchos trabajadores de Mexicana, su trabajo no es solamente una forma de ganarse la vida, sino motivo de orgullo personal, signo de identidad profesional, posibilidad de movilidad social, sentido de pertenencia y perspectiva de vida. En otras palabras, su trabajo es indisoluble de su ser total en tanto sujetos sociales.

Muchos trabajadores de Mexicana recurren frecuentemente a una imagen para describir su lealtad y compromiso con la empresa; aluden, constantemente, a que llevan a Mexicana en la piel: *“Mexicana de Aviación para mí es mi vida, es la vida de mi familia, es la vida de mi gente, es la vida de México, es la vida de todos.... Porque los pilotos, los trabajadores no tenemos puesta la camiseta de Mexicana, la tenemos pintada en el cuerpo...”(E, capitán). “Nosotros en Mexicana no decimos que nos ponemos la camiseta, no, la tenemos tatuada en la piel” (T, sobrecargo).*

La lealtad a la empresa, y aún más, la identidad laboral tatuada en la piel nos obliga a reflexionar sobre las repercusiones psíquicas de la pérdida del empleo, más allá de los impactos económicos, familiares, identitarios e individuales. Nos instala en la pregunta que interroga sobre los vínculos entre el Yo-Piel (Anzieu, 2010) y el trabajo. De acuerdo a Anzieu (2010:15-16), la piel es un sistema de protección de la individualidad, un lugar de intercambio con los demás, una construcción imaginaria. En el lactante, se construye la fantasía de compartir una sola piel con su madre, lo que será determinante en la construcción del Yo. Este vínculo de orden fantasmático estaría en la base de la identificación simbiótica del trabajador de Mexicana con “su”

## MEXICANA DE AVIACIÓN

empresa, de allí la metáfora de la piel tatuada. Toda vez que los trabajadores de Mexicana no han sido despedidos, lo cual en el orden simbólico equivaldría a “borrarse los tatuajes”, sino obligados a suspender actividades, esta violencia se convertiría (es la hipótesis) en el imaginario en una suerte de “despellejamiento”, un desollamiento en vida. La virtual quiebra de Mexicana estaría, así, arrancando la piel a los trabajadores y de esta forma, se estarían sentando las bases para avanzar en la precarización laboral en la industria de la aviación en México.

La hipótesis del “despellejamiento” adquiere sentido al dar cuenta de la experiencia de *R*, trabajadora administrativa (área financiera) de Mexicana, con más de 26 años de servicio en la empresa. Su relato podemos resumirlo en una frase: México le ha fallado.

La familia de *R*, por el lado materno es de ascendencia europea (francesa), por parte de su padre, es de ascendencia michoacana. Creció con mucho apego a la familia materna y en particular hacia su madre, hija menor de una familia de 23 hijos. Dice *R*:

“Yo soy orgullosamente chilanga. Estudié técnico en turismo en una escuela que ya no existe... En ese tiempo se necesitaba gente capacitada para atender al turista, había fomento al turismo, la industria sin chimeneas. Me especialicé en agencia de viajes, que me permitía armar grupos y mandarlos a los diferentes paquetes turísticos.... Hice mis prácticas en una agencia de viajes mediana (no era minorista pero tampoco mayorista). Me doy cuenta de que me encanta el boletaje y se me da bien y me especializan en boletaje.... Yo salgo en el mal recordado 1982, año en el que hay una devaluación, se contrae enormemente el turismo y entonces yo fui despedida antes de ser contratada...”

Al mismo tiempo que su posibilidad de trabajar en la agencia de viajes se vino abajo por la devaluación y la contracción del mercado, en lo familiar a *R* le retiran el

apoyo para continuar con estudios a nivel licenciatura, porque su padre decide solamente apoyar al hijo mayor. “Entonces cuando yo llego y le digo a mi padre que quiero ser licenciada en turismo, mi papá me da con la puerta en las narices”, relata *R*. Así, a los 18 años de edad, decide buscar trabajo. Sin embargo, la crítica situación del país le impidió contratarse, por lo que tuvo que acogerse al apoyo familiar, en particular de su madre. “Y es allí cuando la imagen inconmensurable de mi mamá es cuando empieza a crecer. Ella me dice: “busca trabajo y si no encuentras trabajo, esta es tu casa y en mi casa mando yo”.

Posteriormente, animada por un compañero de la escuela, *R* decide solicitar empleo en Mexicana. El día que va a llevar su documentación al sindicato, su madre le dice: “¿Adónde vas? Voy al sindicato de Mexicana, respondí. Qué no escuchaste que Mexicana amaneció en huelga? Esa primera huelga yo la vivo desde afuera. Tuvieron que pasar 3 años y una microcirugía en el oído izquierdo para poder entrar a trabajar a Mexicana de Aviación”.

Con persistencia, luego de muchos intentos, y sin ser recomendada de nadie, *R* ingresó como oficinista en 1985. A partir de allí fue ocupando diferentes plazas, siempre dentro del área contable y financiera. *R* fue testigo y partícipe de innumerables cambios dentro de Mexicana: la generalización de las TIC’S y la consiguiente informatización de los procesos que, dice “fue la primera vez que me enfrenté a la posibilidad de irme a la calle”; sin embargo, no fue despedida porque sus conocimientos y experiencia (como las de otros) fueron aprovechados desempeñando otras funciones. Hubo más ajustes, cambios de directivos, introducción de paquetes informáticos, etc. y, dice *R*, “a todos estos ajustes, gracias a dios, fui sobreviviendo”.

## MEXICANA DE AVIACIÓN

Uno de los momentos más complicados para *R* fue el fallecimiento de su madre, hace 12 años. “Cuando falta el núcleo de la familia, pues empiezo a dar unos bandazos muy pero muy severos. Con el tiempo fui aprendiendo a llevar la tristeza y la pérdida... a mi me ayuda mi trabajo en Mexicana”, dice *R* y añade: “Yo trabajaba bien para Mexicana, pero entonces yo me meto de cabeza literalmente, literalmente me meto de cabeza a Mexicana.... Trabajo sábados, domingos, noches, madrugadas para Mexicana de Aviación, para poder compensar el respaldo que me dieron cuando mi madre estaba enferma”.

*R* continuó habitando en la “casa familiar” (como la llama) con sus hermanos, pero por problemas económicos y diferencias en las aportaciones al gasto del hogar, decide independizarse. Sin embargo, las cosas no salieron como ella esperaba. Aquí sus palabras:

“Yo traía una serie de deudas que se habían incrementado en gran medida durante la enfermedad de mi mamá y pues yo estaba drenando de a poco, ¿no?... Esta época coincide con lo de la influenza y viene el primer pedimento de “los ratones” de Mexicana de Aviación de que para que no perdiera liquidez y no se viera en donde nos dejaron, todos los trabajadores aportáramos un tanto por ciento de nuestro sueldo... Todos los sindicatos aceptaron, excepto el de sobrecargos que argumentó que todos los vuelos venían llenos, entonces porqué aportar...”.

Este “pedimento” significó que a los trabajadores de tierra, como *R*, les descontaran un 30% durante 7 u 8 meses. La merma del 30% de su salario significó que *R* tuviera retraso en el pago del departamento que rentaba, requerimiento por los adedudos que tenía y además, dice: “empiezo a tener malpasadas porque ya no podía comer tres veces al día”. Después de varios cambios de vivienda, *R* vive lo que ella denomina “el peor año de Mexicana, cuando a Mexicana la bajan, cuando empiezan a decir que no hay ingresos, cuando bajan aviones, cuando entra a concurso mercantil,

cuando empieza a abrirse poco a poco la cloaca que estos desgraciados hicieron en Mexicana... hubo un plan maquinado desde mucho tiempo atrás en contra de la empresa para ayudar a Aeroméxico cuando es adquirida por Banamex, que es de Citigroup”. Sin ingresos, sin lograr conseguir otro trabajo a sus 47 años (pese a haberlo intentado insistentemente), con deudas sin poder saldar, *R* es echada a la calle por no poder la renta de su pequeña vivienda. Luego de deambular durante más de tres en casas de amigos, dormitando en restaurantes, *R* comienza a tener problemas circulatorios, se le inflaman las piernas, retiene líquidos y está a punto de ser internada... en estas circunstancias termina por irse a vivir al “plantón” de los trabajadores de Mexicana, es decir, se va a vivir a la calle en una casa de campaña: “mi habitación azul”, dice *R* con buen humor.

El relato de *R* es una nítida expresión de cómo la depredación y posterior suspensión de actividades de Mexicana ha dejado una huella contundente y ominosa en la vida de los trabajadores. Es un relato del camino hacia la exclusión, una narración que permite atisbar cómo la VLE vulnera subjetividades. Asimismo, la experiencia relatada por *R* pone de manifiesto, con toda crudeza, algunas de las formas en que la historia reciente de México se inscribe en la biografía de los sujetos. Devaluaciones, crisis económicas, corrupción, epidemias, impunidad, malos manejos empresariales, etc. han sido factores decisivos en la modelación de la vida de *R*. Podemos decir que el largo proceso que condujo a *R* a vivir en la calle, representa el fracaso de México como proyecto nacional.

## 5. Conclusiones

Al momento de redactar estas líneas la primera línea aérea de México seguía sin levantar el vuelo. Med Atlántica, el grupo inversionista “ganador” del concurso

## MEXICANA DE AVIACIÓN

mercantil de Mexicana no pudo demostrar capacidad financiera para rescatar a la empresa, lo que echa enormes sombras de duda sobre los términos del concurso mercantil. Suponemos (por la información disponible en la prensa) que Med Atlántica acreditó la capacidad financiera y técnica para echar a volar nuevamente a Mexicana, porque de otra forma no se explica que hubiese ganado el concurso mercantil, sin embargo, el hecho es que la aerolínea sigue en tierra y los 8500 trabajadores siguen en paro forzado.

Los relatos de los trabajadores de Mexicana nos dejan ver que las decisiones de la empresa y del gobierno han apuntado en una dirección: destruir a la empresa; si no lo han logrado en gran medida se debe a la lucha de los trabajadores y sus organizaciones sindicales. Si llegara a darse el caso de que nuevamente Mexicana emprendiera el vuelo, es altamente probable que lo hiciera en un nuevo esquema de negocios: una aerolínea pequeña, con pocos trabajadores, pocos aviones y condiciones laborales precarias. En palabras de los mismos trabajadores, dicen que “de regresar Mexicana, sería como *Mexicanita*”.

Es difícil saber en qué acabará este larguísimo proceso (más de 3 años de duración), lo que podemos establecer a partir de la información acopiada, es que la reestructuración de la industria de la aviación en México tiene como uno de sus basamentos la vulneración de las subjetividades de los trabajadores. Acosados por las dificultades económicas, lesionados en su identidad profesional, menguados en su autoestima, excluidos de toda posibilidad de re-inserción laboral, mutilados en su capacidad productiva, cuestionados en sus roles familiares, entre otras expresiones de la vulneración de que han sido objeto, los trabajadores de Mexicana (pilotos, personal de tierra, sobrecargos) han encontrado en la lucha y en la resistencia la única posibilidad de preservarse como sujetos de derecho, como sujetos políticos, como sujetos de historicidad.



## Bibliografía

- Alvesson, Mats, Todd Bridgman y Hugh Willmott (Edity) (2009) *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford UniversityPress, UnitedStates 582 pp.
- Anzieu, Didier (1998) *El Yo-Piel*. Ed. Biblioteca Nueva, España 270pp.
- Berman, Sylvia (1995) *Trabajo precario y salud mental*. Narvaja Editor, Argentina 201pp.
- Blyton, p., Martinez, M., McGurk J. y Turnbull, P. (n.d/2003 ). *Contesting Globalisation Airline Restructuring, Labour Flexibility and Trade Union Strategies*, 2nd Edition [Documento WWW]. URL <http://library.fes.de/pdf-files/gurn/00266.pdf>
- Castel, Roberto (2010) *El ascenso de las incertidumbres. Trabajo protecciones, estatuto del individuo*. FCE, México. 342pp.
- Cervantes, J. (2011, Diciembre 30). ¿Dónde está el dinero de Mexicana? *Proceso.com.mx* [Documento WWW]. URL <http://www.proceso.com.mx/?p=293229>
- Cervantes, J. (2011). ¿Dónde está el dinero de Mexicana? *La Jornada Zacatecas en línea* [Documento WWW]. URL <http://www.elindependientezac.com/secciones/opinion/67-opinion/11952-idonde-esta-el-dinero-de-mexicana.html>
- Cervantes, J. (2012, Enero 6). Mexicana, las contradicciones de la SCT. *Proceso.com.mx* [Documento WWW]. URL <http://www.proceso.com.mx/?p=294021>
- Cervantes, J. (2012, Febrero 3). Mexicana de aviación... y la actitud deleznable del gobierno. *Proceso.com.mx* [Documento WWW]. URL <http://www.proceso.com.mx/?p=297140>
- Claves en el caso Mexicana (2011, Julio 5, GMT. 10:35). *El Economista.mx* [Documento WWW]. URL <http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/07/05/claves-caso-mexicana>
- De Gaulejac, V. (2008) “Existir en un mundo paradójico”. *Administración y Organizaciones*. Revista Semestral, Año 10, No. 20 UAM/Xochimilco, México.
- El Universal / BDVG (n.d./2010). Mexicana busca consolidar su operación en 2010. *Informador.com.mx* [Documento WWW]. URL

## MEXICANA DE AVIACIÓN

<http://www.informador.com.mx/economia/2009/152884/6/mexicana-busca-consolidar-su-operacion-en-2010.htm>

Eugène Enriquez (1993) Las posturas éticas en las organizaciones modernas. Aparecido originalmente en *Sociologie et sociétés*, vol. XXV, núm. 1, primavera, 1993, pp. 25-38. La

Fernández Rodríguez, Carlos Jesús (Editor) (2007) *Vigilar y Organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*. Ed. Siglo XXI, México.

Leyva, M. (2011). La irresponsabilidad empresarial en Compañía Mexicana de Aviación. *El Cotidiano*, núm. 166, marzo-abril, 2011, pp. 19-31 Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco. Distrito Federal, México [Documento WWW]. URL <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=32518423003>

Mares, M. (2012, Mayo 13, GMT. 19:32). Mexicana de Aviación, mentira del siglo. *El Economista.mx* [Documento WWW]. URL

<http://eleconomista.com.mx/columnas/columna-especial-empresas/2012/05/13/mexicana-aviacion-mentira-siglo>

Martínez, M. (2012, Mayo 13, GMT. 19:03). Med Atlántica ya es propietaria de Mexicana. *El Economista.mx* [Documento WWW]. URL

<http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/05/11/lista-transferencia-acciones-mexicana>

Martínez, Morales, G. (2001). Condiciones labores de los sobrecargos de aviación en México: lo que los terrícolas ignoran. Tesis para la obtención del grado de Licenciada en Psicología. Universidad Veracruzana, México.

Martínez, R. (2010, Agosto 7, GMT. 7:45). Crisis de Mexicana de Aviación fue Provocada por Mala Administración: ITF. *International Business Times* [Documento WWW]. URL

<http://mx.ibtimes.com/articles/3945/20100807/mexicana-aviacion-quebra-noticias.htm>

Mosso, R. ( 2011, Noviembre 10, GMT. 13:01) Revelan amenazas contra inversionistas de Mexicana. *Milenio* [Documento WWW]. URL

<http://www.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/da8a1b307f3b9fbb185b78f7ea9ad1c1>

Muñoz, P., Posada M. y Pérez M. (2010, Agosto 17). Apremia ASSA a autoridades, empresa e inversionistas a tomar determinaciones. *La Jornada en línea*, p. 21 [Documento WWW]. URL

<http://www.jornada.unam.mx/2010/08/17/economia/021n2eco>

Notimex (2012, Mayo 15, GMT. 20:53) Med Atlántica debe cumplir cláusulas por Mexicana. *El Economista.mx* [Documento WWW]. URL <http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/05/15/med-atlantica-deben-cumplir-clausulas-mexicana>

Páginas web

Revista Proceso, 26 de enero de 2012. <http://www.proceso.com.mx/?p=296094>

Tarazona Torán, Francisco (2002) *El despertar de las Águilas*. Ed. ASPA, México. 252pp.

traducción es de Mónica Portnoy.

Villamil J. (2011, Diciembre 23, GMT. 19:00). Caso Mexicana, Entretelones para Favorecer a Capital Extranjero (Primera Parte). *Homozapping* [Documento WWW]. URL <http://homozapping.com.mx/2011/12/caso-mexicana-entretelones-para-favorecer-a-capital-extranjero-primera-parte/>

Villamil, J. (2011, Diciembre 28). Mexicana: Ingeniería para la quiebra. *Proceso.com.mx* [Documento WWW]. URL <http://www.proceso.com.mx/?p=292866>



**LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR FRENTE A LOS  
PROBLEMAS SOCIALES**



## EL ABANDONO ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

DANIEL GARCÍAURQUÍDEZ

FRIDZIA IZAGUIRRE DÍAZ DE LEÓN

HELEODORO SOTELO SÁNCHEZ

MANUEL TOMÁS DEMIRDJIÁN PERCHEMLIAN

JULIO CÉSAR RODRÍGUEZ

### Resumen

El abandono de los estudios es uno de los más graves problemas de la educación superior. En México se calcula que aproximadamente el 40% de los alumnos no concluye la licenciatura, lo cual tiene implicaciones económicas, sociales, institucionales y, particularmente, en los protagonistas o víctimas del fenómeno.<sup>1</sup> Se identifican los principales factores universitarios y extrauniversitarios que inciden en el problema y las consecuencias que tiene en la vida de las personas. Se analizan las principales teorías —económicas, sociales, organizacionales, psicoeducativas e interaccionales— que abordan el tema y, en función de la complejidad de sus causas, se propone una concepción teórica incluyente (eclectica), estructurada a partir del análisis del contexto socioeconómico y de las singularidades de las instituciones que se estudian. El estudio empírico se realizó en la Universidad de Occidente Unidad Guasave, ubicada en el estado de Sinaloa, México. La investigación es mixta dado que considera instrumentos cuantitativos y cualitativos, diseñados para recoger los

---

<sup>1</sup>Dato tomado del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 de la Presidencia de la República de México.

## EL ABANDONO ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

testimonios y reflexiones de alumnos que abandonan, egresados y maestros. Se concluye que es un fenómeno multifactorial en sus orígenes, con diversas consecuencias en la vida de las personas, si bien las causas de orden socioeconómico parecen ser las más frecuentes.

**Palabras clave:** abandono escolar, eficiencia terminal, retención, rezago, trayectoria escolar.

### Introducción

En el escrito se examinan las principales teorías sobre el abandono escolar, se contextualiza el problema en México y se presentan los resultados de un estudio empírico realizado en la Universidad de Occidente, Unidad Guasave, para determinar la gravedad y las causas del problema, mediante el conocimiento de su dimensión cuantitativa y de los principales factores que lo propician de acuerdo a la perspectiva y la interpretación que tienen los sujetos del hecho de haber abandonado los estudios.<sup>2</sup>

Las graves y diversas repercusiones del abandono escolar universitario hacen necesario avanzar en su conocimiento para identificar las causas que lo detonan y comprender como operan las variables universitarias y extrauniversitarias que subyacen en su manifestación. Esa fue una de las interrogantes que sirvieron de punto de partida de la indagación y la otra concernió al conocimiento de las consecuencias que tuvo en la vida de las personas el hecho de abandonar los estudios.

---

<sup>2</sup>Este escrito surge fundamentalmente de la tesis doctoral *El abandono escolar en la educación superior*, que se presentó para obtención del grado de doctor en ciencias sociales de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco (en México), inscrito en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) de CONACyT.

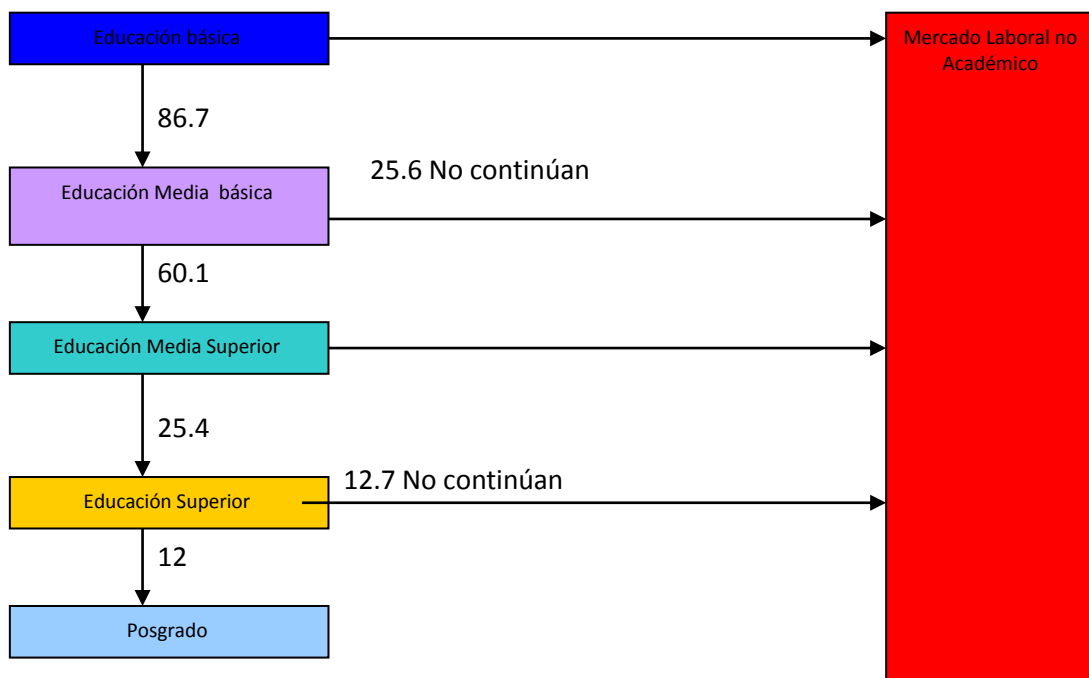


Se partió de la hipótesis de que si bien los factores son múltiples, la difícil situación económica es uno de los que más inciden en el abandono escolar de los estudiantes. Una segunda hipótesis se refiere a las consecuencias desfavorables de ese fenómeno en la mayor parte de los alumnos. Otra conjetura atribuyó responsabilidad a la gestión institucional por fallas en los procedimientos de selección de los estudiantes y una más al incumplimiento de las expectativas académicas y sociales que los alumnos tenían de la universidad.

### **Contextualización del problema**

La expansión del crecimiento de sistema de educación superior abre espacios a sectores más vulnerables de la población estudiantil tanto por su origen económico como por la deficiente preparación previa (González, 2007). Por lo grueso de las cifras el abandono de los estudios puede calificarse como uno de los problemas más graves del sistema nacional de educación superior, aun así no parece que las autoridades de gobierno y de las instituciones de educación superior (IES) estén prestándole la atención que amerita.

Gráfica 1. Trayectoria del sistema educativo mexicano<sup>3</sup>



El fenómeno del abandono escolar aqueja a todo el sistema educativo del país sin que el nivel de educación superior sea la excepción. En la *Gráfica 1* se desglosa la trayectoria del sistema educativo mexicano y puede observarse que de cada 100 individuos que se inscriben en primaria, sólo 25.4 logran matricularse en educación superior y de este conjunto, únicamente 12 alcanzan la graduación. En tanto en el capítulo educativo del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2007-2012, se manifiesta que la eficiencia terminal en el ámbito de las IES oscila entre el 57 y el 63%.

<sup>3</sup>Tomado de Comisión de Educación Pública y Servicios Educativos del Congreso de la Unión (2008)

En la actualidad el tema cobra más relevancia pues la expansión del sistema de educación superior abre espacios a sectores de la población estudiantil que por la deficiente preparación previa y por su difícil situación económica son más vulnerables al fenómeno del abandono escolar (González, 2007), de ahí la necesidad, apremiante y estratégica a la vez, de que gobiernos, autoridades nacionales en el ámbito educativo y los funcionarios de las IES diseñen e instrumenten las estrategias necesarias para afrontar un problema que siendo ya grave, amenaza con crecer.<sup>4</sup>

El abandono de los estudios es un problema que aqueja a todos los niveles educativos, pero es más doloroso cuando se presenta en la educación superior, porque lo sufren individuos que habían logrado sortear todas las dificultades y los retos que suponen los niveles previos de instrucción.

La gravedad del asunto del abandono escolar universitario no sólo tiene que ver con las cifras ciertamente altas, sino también con sus nocivas consecuencias en distintos ámbitos. Sus implicaciones se resienten en las IES, en el país o región que alberga la universidad, en el seno familiar y en el seno familiar del individuo que no concluye los estudios. Espíndola y León (2002), así como González (2007), señalan que el fenómeno tiene fuertes costos sociales y privados, que se traducen en una población menos preparada para hacer frente a los retos de la sociedad del conocimiento y al desafío de disminuir los índices de pobreza en los estratos más desfavorecidos de la población. La OCDE (2008) plantea que en términos de mejores perspectivas de empleo y de salarios más altos siguen siendo fuertes los incentivos para alcanzar la

---

<sup>4</sup> La OCDE (2008) indica que entre los años de 1995 y 2005, el gasto por alumno de nivel terciario se vio reducido en algunos casos ya que el gasto no logró ir a la par de la expansión en la matrícula de estudiantes.

## EL ABANDONO ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

educación superior por lo que el abandono de los estudios en el nivel universitario supone un menor nivel de vida para capas importantes de la población.<sup>5</sup>

Adicionalmente, el abandono de los estudios se traduce en un desperdicio de los recursos fiscales o privados que se destinan a la educación (Zúñiga, 2006; González, 2007). Por su parte, Thomas (2002) y Pérez (2001) señalan que el gobierno y la sociedad no sólo deben preocuparse por aumentar la participación de los jóvenes en educación superior, dado que tan importante como eso es lograr que permanezcan y se gradúen. Y es que los beneficios de la educación superior trascienden los beneficios económicos. Por ejemplo, en el informe final de la Encuesta Nacional sobre Cultura Política y Prácticas Ciudadanas 2008 (ENCUP) de la Secretaría de Gobernación se encontró que a mayor escolaridad de las personas es más alto el interés en los asuntos políticos del país.

El abandono escolar es también un asunto que afecta al núcleo familiar, pues implica la frustración de las personas más allegadas al sujeto que deja los estudios y puede tener un efecto muy fuerte en el individuo, pues además de limitar sus posibilidades de conseguir ascensos profesionales y empleos mejor remunerados (González, 2007; Tinto, 1989; Pérez, 2001), en algunas ocasiones puede afectar su autovaloración (González, 2007). Es fundamental comprender que detrás de las frías estadísticas, están seres humanos que no pudieron cumplir la meta de obtener un título profesional.

A pesar de la magnitud y de la importancia evidentes del problema, diversos investigadores afirman que si bien son frecuentes los estudios sobre las tasas de abandono escolar, son pocos los estudios que intentan explicar sus causas

---

<sup>5</sup>En el análisis del informe de la OCDE *Education at a Glance 2005*, Martínez (2005) expresa que en los tres tipos de tasas internas de rendimiento de la inversión educativa: la tasa privada, la llamada fiscal, y la social, en todos los casos se observa el hecho de que cuando una persona cuenta con estudios de mayor nivel (educación superior vs. media superior, o media superior vs. básica y media básica) representa un aumento en los ingresos.

(Rodríguez y Hernández, 2008; ANUIES, 2007; Zúñiga, 2006; Boado, 2005; Romo y Fresán, 2001). Para Tinto (2007) es un tema sobre el que todavía hay mucho que aprender y descubrir, de ahí la necesidad de emprender proyectos de investigación que ayuden a construir estadísticas más precisas y a dilucidar los factores que lo provocan y las consecuencias que de él se derivan.

Si bien las cifras sobre la magnitud del fenómeno varían según la fuente, se tiene certeza estadística de que el problema es fuerte para el sistema de educación superior del país, no obstante, todo parece indicar que es muy poco lo que se sabe sobre sus características, los factores que lo propician y las consecuencias que genera. El análisis de la óptica de los estudiantes y la postura de los maestros conforman una perspectiva que se ha abordado poco en los estudios sobre el problema (Rojas, 2008; Tinto, 2007), pese a que son actores fundamentales del acto educativo en general y en el caso específico de los alumnos, los protagonistas o víctimas del hecho.

La educación sigue siendo reconocida como un instrumento para impulsar el desarrollo y una de las pocas plataformas para que los individuos y las familias se pongan en la ruta para acceder a índices más altos de bienestar social y económico (OCDE, 2008; Pérez, 2001), por eso, al conocer las cifras de abandono de los estudios y sus repercusiones en distintos ámbitos del interés nacional, no se exagera al afirmar que el abandono escolar universitario es un tema de investigación de primer orden de importancia y es, a su vez, un problema social que merece y exige una atención mayor por parte de los tomadores de decisiones en las esferas políticas, educativas y sociales.

### Breve revisión de investigaciones relacionadas

El abandono de los estudios en el nivel superior ha concitado la atención de investigadores educativos de diversas latitudes del planeta. Los resultados de sus estudios y sus aportaciones teóricas permiten llegar a la conclusión de que el abandono escolar universitario es un problema cuyas causas suelen ser complejas y múltiples.

El fenómeno se presenta en todos los países, si bien las tasas de abandono pueden variar tanto como lo hacen los factores que lo propician. Enseguida se hace un recuento de diversas investigaciones realizadas sobre el tema.

En EE UU, Tinto (1987, 1989) propone que en cuanto más bajo sea el nivel de integración social e intelectual de los alumnos en la vida universitaria, mayores serán sus posibilidades de abandonar los estudios. Más adelante el mismo investigador norteamericano (2007) admitió la importancia de la ayuda financiera para alentar la retención de los alumnos, algo que había subestimado en sus primeros estudios. St. John, Cabrera, Nora y Asker (2000) proponen la combinación de modelos interaccionales y económicos para conseguir una mejor comprensión del fenómeno del abandono escolar. Ishitani y Desjardins (2002) observan que el peso o influencia de los factores ligados al abandono varían a lo largo de la carrera estudiantil. Becker (2008) afirma que las tasas de abandono aumentan cuando los estudiantes observan la disminución de los beneficios de un título universitario. Para Stratton et al. (2008) los estudiantes que reciben ayuda económica suficiente tiene más posibilidades de inscribirse continuamente y de culminar los estudios.

En Europa, los sociólogos francés Bourdieu y Passeron (1970) expresan que la carencia de de capital lingüístico y cultural de los estudiantes de las clases populares los coloca en una situación desventajosa en todos los niveles educativos. Los

también franceses Baudelot y Establet (1975) explican que la pertenencia a una u otra clase social determina en gran medida el éxito escolar. Eggleston (1980), investigador británico, afirma que en las escuelas se da un proceso de selección social que controla eficientemente los accesos a las oportunidades vitales.

Para la española Latiesa (1992) los alumnos están sujetos a una serie de fuerzas institucionales y contextuales que tienen efecto en el rendimiento académico y en la persistencia o el abandono de los estudios. En Italia, Ugolini (2000) analiza el problema del abandono escolar mediante el enfoque de gestión total de la calidad. Torres (2001), autor español, enfatiza que la renuncia a los estudios universitarios puede ser provocada por las dificultades económicas o por el desánimo que surge a raíz de la escasez de empleos. El también español Corominas (2001) reconoce la complejidad del asunto de abandono escolar y agrupa en cuatro bloques las causas determinantes.

Para Johnes y McNabb (2004) del Reino Unido concluyen que la interacción de los estudiantes y la calidad de la relación de éstos con la institución son los factores más determinantes en el éxito o fracaso escolar. Los españoles Cabrera, Bethencourt, Álvarez y González (2006) explican que altos niveles de exigencia académica y la deficiente preparación del alumnado de nuevo ingreso son las principales causas del abandono escolar. Los italianos Cingano y Cipollone (2007) encuentran que los principales determinantes del problema se encuentran en un historial académico deficiente de los estudiantes y en la situación económica de la familia. Para Elias (2008) en España las cuestiones psicoeducativas son las que tienen un mayor peso en el fenómeno del abandono escolar o en la prolongación de los estudios. En el Reino Unido, Powdthavee y Vignoles (2009) explican que las diferencias socioeconómicas siguen siendo importantes en las tasas de abandono en el grupo de estudiantes desfavorecidos. También en el Reino Unido, Thomas (2010) considera

## EL ABANDONO ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

que la pregunta verdaderamente importante es qué deben hacer las universidades para retener a los alumnos.

En América Latina, Espíndola y León (2002), González (2007) y Fernández (2007) manifiestan que en esta región el problema tiene una fuerte raíz económica. Himmel (2002), investigadora chilena, considera que los estudios de abandono deben ser abordados desde una perspectiva más amplia que conjugue aspectos organizacionales, psicológicos, económicos e interaccionales. En Guatemala, Calderón (2003) divide en dos ámbitos las razones principales que inciden en la reprobación y la deserción, el del estudiante y el de las autoridades universitarias. Los colombianos Vélez y López (2004) consideran que las universidades tienen en sus manos la responsabilidad de combatir los procesos de abandono.

Boado (2005), en Uruguay, concluye que al abandono escolar es más fuerte en el primer año y se vincula a problemas de vocación y motivación y a los efectos institucionales. En Argentina, Aguilar (2007) considera que la inserción del estudiante en la vida universitaria puede resultar problemática y plagada de dificultades. Para los colombianos Castaño, Gallón, Gómez y Vásquez (2008) el problema se explica como resultado del impacto combinado de factores individuales, socioeconómicos, académicos e institucionales. Los también colombianos Rojas y González (2008) ven el abandono escolar como un fenómeno histórico, estructural y como un problema de la calidad de la educación. Díaz (2008) diseña un modelo conceptual que pretende explicar la deserción/permanencia en el sistema universitario chileno como resultado del grado de motivación de los alumnos que es afectada por la integración académica y social.

En México, Muñiz (1997) establece que en un escenario de crisis económica y de IES con menos recursos y una matrícula creciente el tema del abandono escolar adquiere matices más preocupantes. Pérez (2001) el problema del abandono de los



estudios en el nivel superior tiene un mayor dramatismo pues se trata de una población que logró sortear todas las condiciones adversas de los niveles previos de instrucción. Legorreta (2001) hace un recuento de las normas institucionales que dificultan la trayectoria escolar de los estudiantes. En ese mismo tono, Romo y Fresán (2001) exploran los factores académicos y curriculares que se relacionan con el rezago y el abandono. Zúñiga (2006) afirma que las teorías interaccionales son las que ofrecen el cimiento más firme para explicar el asunto del abandono escolar universitario. Rodríguez y Hernández (2008) elaboraron *núcleos explicativos* (Familia-economía y trabajo, Rendimiento escolar y orientación a la carrera y Estructura y organización académica) que definen como diferentes conjuntos o categorías en las que se agrupan las diversas situaciones y razones que motivan el abandono escolar.

### **Abordajes teóricos sobre el fenómeno del abandono de los estudios**

Para lograr una mejor comprensión de las causas que propician el tema de estudio es menester dilucidar los diferentes enfoques que lo abordan. Vincent Tinto (1987) nos ofrece una clasificación de las teorías del abandono de los estudios en el nivel superior, aunque aclara que más que teorías lo que se ha desarrollado son modelos de estudio del fenómeno y los clasifica en psicológicos, sociales y económicos, a las cuales debemos agregar su propio enfoque que él mismo denomina *modelo longitudinal para el estudio del abandono*, pero que algunos autores lo identifican como de *adaptación* (Cabrera *et al.* 2006), *integracionista* (Durán y Díaz, 1990) o *interaccional* (Zúñiga, 2006; Braxton *et al.* 2007; y Díaz, 2008).

Después del análisis de diferentes obras sobre el tema, basándonos principalmente en los trabajos de Tinto (1992), Latiesa (1992), Braxton *et al.* (1997) y de Cabrera *et*

## EL ABANDONO ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

*al.* (2006), se puede establecer, de la siguiente manera, una clasificación de los acercamientos teóricos al tema:

- **Teorías económicas.** Las teorías económicas ven el análisis que hacen los estudiantes de los costos actuales de la educación y sus beneficios futuros como el punto crítico en la permanencia o el abandono escolar universitario (Boudon,1974; Becker, 2008). Desde otra arista, estas teorías enfatizan la importancia decisiva de la situación económica del estudiante o su familia y la ayuda financiera con respecto a la permanencia en los estudios (Muñiz, 1977; Ishitani y Desjardins, 2002; Espíndola y León, 2002; González, 2007, Stratton et al. 2008)
- **Teorías estructurales o sociales.** El enfoque social se basa no en el individuo sino en las fuerzas sociales que provocan la conducta que conduce al abandono escolar. Desde esta perspectiva, fundada generalmente en la teoría marxista, considera que el fracaso o éxito escolar están condicionados por las disparidades en la estructura de clases sociales (Bourdieu y Passeron, 1970; Baudelot y Establet, 1975; Bowles y Gintis 1981; Carnoy, 1988; Eggleston, 1980; Brunet y Morell, 1998; Lambert *et al.* 2004; Lehmann, 2007)
- **Teorías psicoeducativas.** Se enfocan en las características académicas y actitudinales que distinguen a los que persisten de los que abandonan los estudios. Desde este enfoque se responsabiliza al sujeto de abandonar la escuela, por lo que se intenta descubrir en el individuo las causas subyacentes del abandono escolar (Horstmanshof y Zimitat, 2003; Cabrera et al., 2006; Díaz, 2008; Elías, 2008)
- **Teorías organizacionales.** La teoría organizacional se enfoca en la influencia que ejercen los atributos y características de la institución universitaria

en el padecimiento o en las soluciones del problema. Abordan la gestión institucional, la estructura orgánica, el tamaño de la institución, los servicios a los estudiantes, la normatividad, el modelo educativo y los recursos institucionales (Aldosary y Bala, 1999; Ugolini, 2000; Legorreta, 2001; Romo y Fresán, 2001; Thomas, 2002).

- **Teorías interaccionales.** Esta perspectiva integra elementos de los enfoques psicológicos y organizacionales y ve el abandono escolar como una consecuencia de la interacción entre el estudiante en su carácter individual y la universidad como una organización. El centro de esta teoría es el sentido que el estudiante otorga a sus relaciones con las dimensiones formal (académica) e informal (social) de la organización universitaria (Tinto 1987; Johnes y McNabb, 2004; Zúñiga, 2006; Rojas, 2008).<sup>6</sup>

Este esquema parece adecuado para ubicar y distinguir los diferentes abordajes que se han hecho sobre el abandono escolar, pero debe advertirse que no son enfoques químicamente puros, sino que, por lo general, cada uno de ellos, después de otorgarle un carácter determinante a ciertos factores, en diferente grado incorpora variables o elementos de los demás. Los enfoques teóricos mencionados sólo han logrado ofrecer explicaciones parciales del problema, por lo tanto sólo tienen una parte de la verdad. A raíz de esa debilidad, diversos autores han intentado construir puentes y entendimientos entre las distintas perspectivas teóricas para dar paso a modelos que parecen ser más potentes en la exploración, la comprensión y la explicación del fenómeno. Este tema se desarrollará más adelante.

---

<sup>6</sup> Tinto (1987) ponderó la importancia de distintas obras de W. Spady y J.P. Bean en el marco de esta clase de teorías, si bien describió deficiencias de los modelos que propusieron.

### **El camino hacia una perspectiva teórica más amplia**

Como se ha visto, el fenómeno del abandono estudiantil en educación superior se ha estudiado desde diferentes enfoques. Varios volúmenes editados y numerosos artículos han debatido sobre los méritos de los diversos modelos teóricos. Hoy podría afirmarse que no armaron todo el rompecabezas que explica el fenómeno, pero que a cambio de eso, pusieron piezas que al juntarlas con otras logran crear acercamientos que ayudan a una comprensión más amplia de los factores que le dan origen.

De hecho en los últimos lustros, en reconocimiento al carácter multifactorial del abandono escolar, han surgido autores que estudian el fenómeno desde una perspectiva teórica más amplia e incluyente. No existe un modelo teórico paradigmático para abordar el asunto del abandono estudiantil en el nivel superior, pero es evidente que los últimos estudios tratan de combinar elementos socioeconómicos, organizacionales, académicos y psicológicos, entendiendo que el problema puede surgir a partir de múltiples factores intervinientes, que poseen mayor o menor fuerza en función de las características de la institución y el contexto socioeconómico.

### **Referentes teóricos del abandono escolar**

Después de haber examinado las aportaciones teóricas de diversos autores, consideramos que es necesario contemplar en la plataforma teórica del asunto del abandono escolar aspectos o reflexiones como los que se esbozan a continuación:

1. Cualquier enfoque que se postule como el único para comprender el fenómeno del abandono escolar, parte de una postura parcial e insuficiente.
2. Debido a la complejidad del fenómeno es indispensable contemplar en el método de estudio factores universitarios y extrauniversitarios.
3. El fenómeno no necesariamente tiene una explicación lineal causa-efecto y parece ser más frecuente que su ocurrencia se deba a un encadenamiento de sucesos y combinación de factores que derivan en la interrupción temporal o definitiva de los estudios. El abandono escolar es un proceso que suele tener sus raíces en elementos extra o pre-universitarios.
4. Es obligado abordar el fenómeno de manera descriptiva (cuantitativa) e interpretativa (cualitativa) para contar con una perspectiva detallada y amplia al mismo tiempo, que abra la posibilidad de ensayar explicaciones más coherentes de la realidad que se estudia.
5. Los estudios que intentan penetrar en las causas del abandono escolar son impensables si se excluye la interpretación que los propios alumnos hacen del hecho de abandonar los estudios. El estudiante es un actor que no se puede excluir en el diseño del estudio o investigación, de ahí que en esta indagación la voz y las percepciones del sujeto jueguen un papel central.
6. Si bien cada alumno que abandona tiene una historia personal y única, la multiplicación de los actos de no conclusión de los estudios obliga a ver la situación como un fenómeno colectivo o social con distintas y graves repercusiones para un país, las instituciones educativas y los sujetos que abandonan, así como en sus familias.
7. Para elaborar diagnósticos más objetivos es importante distinguir entre abandono voluntario y no voluntario, temporal o definitivo, por su ubicación en el

## EL ABANDONO ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

tiempo (temprano o tardío) y considerar también que el fenómeno puede verse desde una perspectiva individual, institucional o nacional.<sup>7</sup>

8. Para ir más a fondo en el conocimiento del asunto en cuestión, es necesario conocer las variables que explican la permanencia y la culminación de los estudios. La eficiencia en el egreso es la otra cara de la moneda del abandono escolar.

9. Los estudios sobre abandono escolar deben contemplar las prácticas y las condiciones específicas de la universidad donde se llevan a cabo. La cultura y las prácticas de una institución favorecen el abandono escolar o la permanencia en los estudios.

10. Parece inexplicable que el docente sea un actor pocas veces considerado en el estudio del fenómeno, particularmente, si se toma en cuenta que es la figura o actor institucional más cercana al alumno, lo cual le concede la oportunidad de conocer o tener elementos sobre el fenómeno del abandono escolar. Así como tampoco ha sido común consultar a los egresados en cuanto a su perspectiva sobre el abandono escolar.

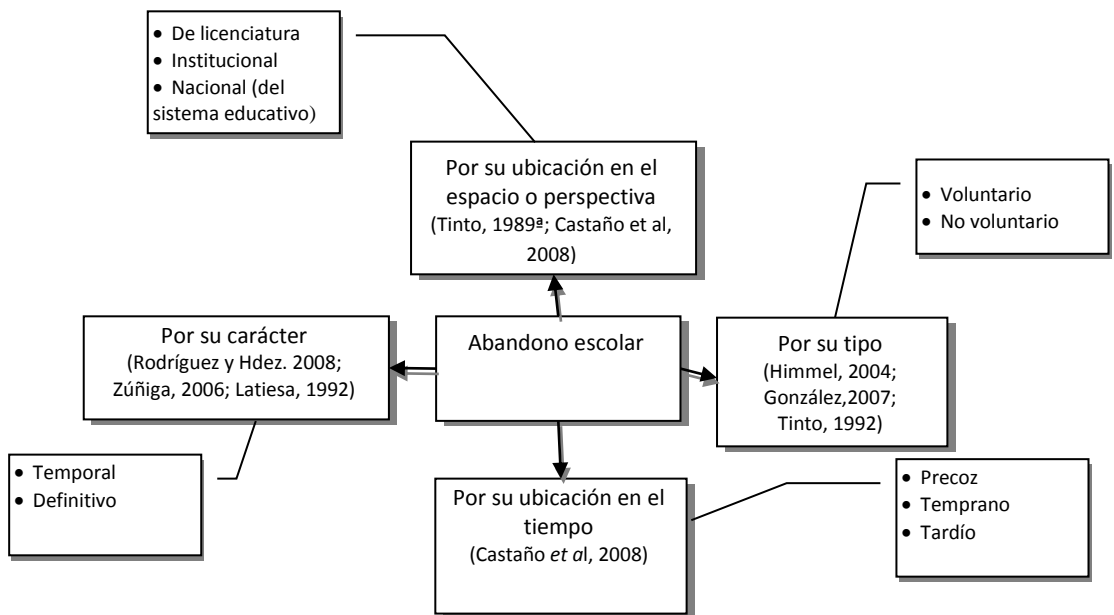
En la *Gráfica 2* pueden observarse diferentes conceptos que se derivan del abandono escolar entendido como una categoría. Este esquema da una idea de la complejidad del problema del abandono escolar. El esquema es una elaboración propia basada en aportaciones realizadas por distintos autores. Tinto (1989a) y Castaño *et al.* (2008) establecen que se puede ver desde diferentes perspectivas: del programa académico (licenciatura), institucional o nacional. Tinto, González e Himmel hablan de dos tipos de deserción: voluntaria y no voluntaria. Rodríguez y Hernández (2008), al

---

<sup>7</sup> Véase la Gráfica 2.

igual que Canales y de los Ríos (2007), se refieren a la deserción y señalan que puede ser temporal o definitiva. Por último, Castaño *et al.*, por la ubicación en el tiempo, identifican que la deserción puede ser precoz, temprana o tardía.

## Gráfica 2. Diferentes formas que asume el abandono estudiantil universitario



Elaboración propia basada en diferentes autores

### Aspectos metodológicos

En la indagación se intentó responder a la pregunta sobre cuáles son los principales factores del abandono escolar en la Universidad de Occidente Unidad Guasave, a partir de una perspectiva multifactorial que contempla variables de índole universitaria (académicas e institucionales) y extrauniversitaria (personales y socioeconómicos).

Siendo el abandono escolar un fenómeno complejo, se decidió abordarlo desde la óptica de diferentes actores, a saber, alumnos que abandonaron, egresados y maestros, para lo cual se diseñaron y aplicaron diferentes instrumentos de recolección o generación de datos, algunos que se inscriben en el paradigma cuantitativo y otros en el cualitativo. En ese sentido, Flick (2004), Álvarez-Gayou (2003) y Ruiz Olabuénaga (1996) consideran que ambos métodos conviven actualmente y lo más probable es que lo sigan haciendo en el devenir científico. Flick expresa que poco a poco se va consolidando la idea de que los métodos cuantitativo y cualitativo de investigación deben verse como complementarios y no como campos rivales, sin que esto signifique que pierden autonomía, sino que más bien su punto de encuentro es el problema de estudio.

Los instrumentos de recolección de datos que en los apartados siguientes se analizan y justifican, giran, pues, en torno a los tres actores contemplados en la indagación: los alumnos que abandonaron, los estudiantes que lograron culminar los estudios y los maestros. Si bien no hubo entrevistas o encuestas directas a las autoridades, es pertinente señalar que se trabajó con información institucional y se revisaron los planes de desarrollo de la UdeO en su conjunto y de la Unidad Guasave, esto no descarta que en eventuales proyectos pueda incluirse de manera directa la participación de los directivos.



## **Análisis de la base de datos de la UdeO**

Tendría poco sentido el intento de desmenuzar las causas subyacentes al fenómeno sin antes contar con la descripción o radiografía del abandono escolar en la institución de referencia. De acuerdo a lo anterior, para dimensionar y caracterizar el problema en el seno de la universidad que se estudia, la presente investigación tomó como punto de partida las cifras institucionales en torno al abandono escolar. Para el caso específico de esta investigación se recurrió a información concentrada en el Sistema de Administración y Seguimiento Escolar (SASE) de la UdeO. El SASE es la base de datos oficial de alumnos de la UdeO, que concentra la información académica y socioeconómica de los estudiantes, incluyendo datos sobre sus antecedentes académicos de bachillerato. Es importante añadir que en algunos casos fue necesario realizar consultas directas al Departamento de Administración Escolar de la Unidad Guasave con la finalidad de dilucidar algunas dudas o profundizar en ciertos aspectos de la información.

## **Descripción y análisis de los instrumentos aplicados**

Antes de pasar a la descripción de estos instrumentos debe señalarse también que los borradores de las encuestas y la entrevista se sometieron a pruebas piloto, lo cual permitió mejorar el formato y la claridad de los cuestionarios.

### **La encuesta aplicada a egresados**

En la literatura examinada no se encontraron antecedentes sobre consultas a egresados, por lo que probablemente sea un aspecto novedoso en esta clase de estudios.<sup>8</sup> Se consideró relevante establecer si los que abandonaron y egresados registraban diferentes experiencias o puntos de vista sobre su tránsito en el ámbito universitario. El ejercicio permitió matizar algunos de los resultados y análisis de este estudio, como se podrá observar en el apartado de conclusiones.

La encuesta a egresados constó de 48 ítems, divididos en función de los cuatro tipos de factores mencionados. La aplicación de la encuesta a egresados se facilitó enormemente por el hecho de que egresados de diferentes generaciones acudieron a las instalaciones de la UdeO a un curso de preparación para el Examen General de Egreso de Licenciatura (EGEL) de CENEVAL. En tres jornadas de trabajo, con el apoyo de maestros y funcionarios de la institución, se encuestó a 100 egresados de diversos programas educativos (licenciaturas).<sup>9</sup>

### **La encuesta aplicada a alumnos que abandonaron los estudios**

La encuesta a alumnos que abandonaron era muy similar a la aplicada a los egresados, salvo algunas preguntas que se referían explícitamente a causas y consecuencias del evento de abandono escolar, en el que obviamente no incurrieron

---

<sup>8</sup>Dentro de toda la bibliografía revisada, Rodríguez y Hernández (2008), en un estudio realizado en la UAM, fueron los únicos autores que utilizaron el recurso de una población de contraste, pero no de egresados sino de alumnos en activo, para comparar la situación socio-económica de unos y otros y sus opiniones en temas como la calidad de la enseñanza y de los servicios institucionales. Del análisis de esa investigación surgió la idea de hacer lo mismo, pero en este caso con egresados.

<sup>9</sup>Es pertinente informar que la UdeO tiene como un requisito indispensable para la titulación la presentación del EGEL, incluso para aquellos que por su alto promedio tienen derecho a la titulación automática, de ahí que estos cursos tengan siempre una nutrida asistencia de egresados.

los egresados.<sup>10</sup>En total se aplicaron 69 cuestionarios de un universo de 295 alumnos que abandonaron los estudios de las cohortes 2003-2007, 2004-2008 y 2005-2009. El objetivo era encuestar al mayor número posible de alumnos que abandonaron y pese a las dificultades para localizarlos se logró encuestar al 23.4% del universo. Al momento de realizar la encuesta (octubre y noviembre de 2010), había pasado más de un año de terminación del periodo de estudios de la generación 2005-2009, la última considerada en esta indagación.

La encuesta se aplicó mediante tres procedimientos, el primero consistió en enviárselas por correo electrónico a todos y cada uno de los alumnos que dieron una dirección electrónica al inscribirse, el segundo se basó en llamadas telefónicas y el tercero, en visitas al domicilio particular o al centro de trabajo. La mayor parte de las encuestas, alrededor del 80%, fueron aplicadas mediante visitas a los domicilios particulares o lugares de trabajo de los encuestados.

### **La encuesta aplicada a maestros**

Aun siendo el profesor un actor fundamental del acto educativo, en la revisión de la literatura sobre el tema, se encontraron muy pocas referencias sobre estudios que aborden su punto de vista sobre el objeto de estudio, no obstante ser un actor cercano a los estudiantes y testigo muchas veces de las situaciones que éstos viven en la etapa universitaria.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup>La encuesta a egresados se aplicó en agosto de 2010 y la que se hizo a alumnos que abandonaron, en octubre y noviembre del mismo año.

<sup>11</sup>Boado (2005) en un estudio realizado en la Universidad de la República (UDELAR) de Uruguay dedica una parte importante de su trabajo a conocer la perspectiva del docente sobre el abandono de los estudios universitarios. En México no ha pasado del todo desapercibida la influencia que el maestro juega o puede jugar en este tema y de hecho a principios de este siglo la ANUIES dio forma a una propuesta para que las IES establecieran programas de tutorías (Romo y Fresán, 2001), que tienen su eje en el trabajo de acercamiento con

## EL ABANDONO ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La encuesta a los maestros se diseñó con el objetivo de conocer las percepciones que los docentes tienen sobre el abandono escolar, el programa de tutorías y la responsabilidad que en su discurso asumen en cuanto a la prevención e incidencia del fenómeno. Se aplicaron 54 cuestionarios sobre un universo de alrededor de 120 maestros. El cuestionario se estructuró con 10 preguntas de opción múltiple, con la posibilidad abierta de que en algunas preguntas los maestros agregaran una opción distinta a las disponibles y, en dos interrogantes, que hicieran comentarios que a su juicio fueran pertinentes.

### **La entrevista a estudiantes que abandonaron los estudios**

Para profundizar en los aspectos cualitativos se hicieron entrevistas abiertas y semiestructuradas a 10 estudiantes que abandonaron, elegidos de entre aquellos que respondieron a la encuesta y que hasta el momento de la entrevista no habían regresado a la educación superior. Con este instrumento se intentó profundizar también en la opinión que los sujetos tienen sobre la educación y en la explicación que ellos mismos brindan al acto de abandonar los estudios, pero fundamentalmente lo que se buscó con la entrevista fue profundizar en la subjetividad de los entrevistados para conocer con mayor amplitud las causas que alimentaron su decisión de abandonar y las consecuencias en sus vidas que le atribuyen a dicho evento, algo que no se podía conseguir del todo con la encuesta, aun cuando ésta incluyó un par de preguntas al respecto.

Flick (2004) postula que es mucho más probable que los sujetos expresen sus puntos de vista en una entrevista semiestructurada que en un cuestionario cerrado. En el

---

los estudiantes que los docentes deben emprender para que los alumnos puedan transitar con éxito la etapa universitaria.

caso de esta indagación la experiencia vivida así lo demuestra. Para el diseño de la entrevista se utilizaron elementos mencionados por Flick (2004) correspondientes a la *entrevista centrada en el problema*, que de acuerdo a la interpretación que se hace de la misma, es apropiada para abordar el objeto de estudio de esta tesis. En lo fundamental, afirma el autor, la entrevista semiestructurada es la técnica más económica para recoger afirmaciones concretas sobre el tema que se elige estudiar. Lo que se busca con la entrevista es que el entrevistado rememore, reflexione y exponga, mientras el entrevistador, conduce y guía la entrevista hacia la zona que le permite cumplir con sus objetivos (Ruiz Olabuénaga, 1996).

En la medida de las posibilidades se buscó que las condiciones para la entrevista fueran las más propicias y en horarios adaptados a la agenda y necesidades de los entrevistados. Se reitera que en total se hicieron 10 entrevistas con las que se piensa que se logró un nivel apropiado de saturación (Flick, 2004).<sup>12</sup>

### Elementos considerados para elaborar los cuestionarios

Factores que inciden en el abandono escolar			
Universitarios		Extrauniversitarios	
Académicos	Institucionales	Personales	Socioeconómicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de preparatoria</li> <li>• Orientación vocacional</li> <li>• Promedio de calificaciones de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de relación con los profesores y con los compañeros.</li> <li>• Orden público en la institución</li> <li>• Grado de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo</li> <li>• Estado civil</li> <li>• Estado de salud</li> <li>• Lugar de residencia (en la ciudad o en comunidad rural)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel familiar de ingresos</li> <li>• Dificultad para pagar la colegiatura</li> <li>• Dependencia económica</li> </ul>

<sup>12</sup>Flick afirma (2004, p.79) que la saturación teórica de una categoría o de un grupo de casos se ha alcanzado, cuando ya no emergen conocimientos nuevos en los procesos que se siguen para generar o recoger datos. Si bien lo reconoce como un “criterio bastante indeterminado” (p. 81), menciona que la saturación teórica es empleada para evaluar y determinar si se continúa o no la recogida de datos.

## EL ABANDONO ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

<p>preparatoria</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calificación del examen de admisión</li> <li>• Tipo de examen de ingreso</li> <li>• Tipo de baja</li> <li>• Si la institución fue o no la primera opción de estudios</li> <li>• Si la carrera elegida fue o no la primera opción de estudios</li> <li>• Dificultad de las asignaturas y las tareas</li> <li>• Satisfacción con la carrera</li> <li>• Experiencia académica previa</li> <li>• Reprobación</li> <li>• Planes de estudiar otra carrera o en otra universidad</li> </ul>	<p>integración al ambiente social y académico de la universidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformidad con el turno y la carga académica</li> <li>• Conformidad con la evaluación</li> <li>• Asesoría académica</li> <li>• Programa de tutorías</li> <li>• Calidad de la enseñanza</li> <li>• Calidad de la infraestructura académica y de los servicios</li> <li>• Pertinencia de los estudios con respecto el mercado laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades para la carrera</li> <li>• Hábitos de estudio</li> <li>• Motivación y compromiso con la meta académica</li> <li>• Expectativas de éxito académico y profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas a cargo</li> <li>• Matrimonio o embarazo no planeados</li> <li>• Empleo del estudiante</li> <li>• Tiempo dedicado al trabajo</li> <li>• Ayudas económicas (becas)</li> <li>• Educación de los padres</li> <li>• Interés de los padres en el éxito académico del estudiante</li> <li>• Problemas de integración familiar</li> </ul>
---	--	---	--

La elaboración de los diversos instrumentos para generar información utilizados en esta indagación, se fundamentó en un análisis detallado de los factores que inciden en el abandono escolar y las maneras como los agrupan diferentes autores del tema. Entre los autores consultados están Durán y Díaz (1990), Zúñiga (2007), González (2007) y Castaño et al. (2008), que en términos generales los dividen en personales, socioeconómicos, institucionales y académicos.

A partir de esta clasificación y en función de los objetivos planteados para esta tesis, se formularon los instrumentos de recolección de información, a saber: las encuestas

a alumnos que abandonaron, egresados y maestros y la entrevista semiestructurada a desertores.

### **Captura, ordenamiento y análisis de los datos**

Para el análisis de la información generada en las entrevistas, se utilizaron las técnicas de análisis de contenido de Ruiz (1996), Álvarez-Gayou (2003) y Flick (2004). Los datos obtenidos del SASE se transfirieron al programa Microsoft Office Excel 2007.<sup>13</sup> La información se ordenó mediante la elaboración de diferentes cuadros informativo.

Se utilizó el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para la captura y el tratamiento de los datos cuantitativos generados a partir de las encuestas aplicadas a maestros, egresados y alumnos que abandonaron. Mediante este programa estadístico se obtuvieron las frecuencias de cada pregunta y en un segundo nivel de análisis se hicieron tabulaciones cruzadas en aquellos aspectos considerados relevantes para la indagación.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>Por razones de espacio no se incluyen los cuadros generados a partir de esa información. Considerando la aplicación de los distintos instrumentos, se elaboraron en total 80 cuadros.

<sup>14</sup>Álvarez-Gayou (2003) expresa que la principal ventaja en el uso de paquetes especializados de cómputo es la rapidez, lo que le da al investigador más tiempo para concentrarse en la interpretación de los resultados. Chernobilsky (2006) menciona que los procesadores de texto o los administradores de bases de datos son poderosos auxiliares de la investigación cualitativa y cuantitativa.

### Resultados

En un la Unidad Guasave de la UdeO se hizo un estudio para conocer tanto la dimensión cuantitativa del problema como sus principales factores subyacentes. La información estadística fue proporcionada principalmente por el Departamento de Administración Escolar de la Unidad Guasave. Por otra parte, a fin de identificar los principales factores que inciden en el problema se hicieron encuestas y entrevistas a alumnos que abandonaron. Adicionalmente, para contar con distintas perspectivas sobre el objeto de estudio se aplicaron encuestas también a egresados y maestros. Los resultados más sobresalientes se sintetizan a continuación.

A partir de la información oficial.

- La UdeO a nivel institucional reporta un 53% de abandono de 2005 a 2007.
- El promedio histórico de abandono en la Unidad Guasave es del 50.77%.
- De la cohorte 2001-2005 a la 2005-2009 la tasa de abandono de la Unidad Guasave es del 43.6%.
- En el periodo estudiado las tasas de abandono difieren según el programa educativo. Psicología es la que tiene la tasa más baja con 33.1%, le sigue ingeniería civil con 37.3%. Las que tienen las tasas más altas son biología con un 52% y derecho con el 49.15%. Como se observa, la diferencia entre los programas educativos con más alta y más baja tasa de abandono estudiantil es de casi 19 puntos porcentuales.
- Se confirma que el periodo crítico es el primer año de estudios. El 49.2% de los eventos de abandono ocurren en ese ciclo.



- El abandono de los estudios es más alto en el sexo femenino. La tasa en las mujeres es del 47.6% y de 39.9% en los hombres. Dato preocupante para la UdeO en el sentido de que su matrícula en su mayoría está conformada por mujeres.
- La forma de selección de estudiantes en la UdeO se relaciona directamente con el abandono escolar. Los alumnos que hicieron el EXANI II de CENEVAL (el examen oficial) registraron una tasa de abandono del 40.7% y los que hicieron examen interno (examen interno no oficial) un 57.4%.

La postura de los docentes

- El 64.7% de los profesores considera que el problema de abandono escolar es grave o muy grave. El 96.3% afirmó haber conocido a estudiantes que abandonaron.
- El 70.8% considera que los factores económicos conforman la principal causa del abandono escolar, en cambio, minimizan el peso de factores institucionales y académicos en el asunto.
- El 58% considera que el problema es una responsabilidad que se comparte entre autoridades y docentes.
- El 57.1% considera que la forma más efectiva en que pueden ayudar a la retención de los alumnos es conociendo mejor a los estudiantes y ayudándoles a cumplir sus metas.
- Los maestros siguen concediendo gran valor a las credenciales académicas. El 92% considera que el abandono de los estudios acarreará consecuencias negativas a las personas.
- En general, los maestros ven el programa de tutorías como una solución deficiente y parcial al problema estudiado.

## EL ABANDONO ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

En cuanto a las encuestas a alumnos que abandonaron y los egresados, la exposición de los principales resultados se desglosa en función de factores personales, académicos, institucionales y socioeconómicos.

Factores personales ligados al abandono escolar:

- Los datos sugieren que a mayor edad es más alto el riesgo de abandonar los estudios.
- Los alumnos que abandonaron, en comparación a los egresados, suelen tener menores expectativas académicas, hábitos de estudio más deficientes y una menor motivación y compromiso con la meta académica.
- La tabulación cruzada de las variables efectuada en el SPSS demostró la simultaneidad que se observó entre la presencia de una baja motivación y menores expectativas académicas con el abandono de los estudios.
- Los resultados parecen indicar que la combinación de trabajos y estudios puede convertirse en una variable que afecte la permanencia en la universidad.

Factores académicos ligados al abandono escolar:

- Más de la mitad de los que abandonaron se inscribió en una licenciatura que no era su primera opción.
- Un 40% de los que abandonaron declaró sentir baja o media satisfacción con la carrera que cursaba, contra sólo el 16% de los egresados (que la terminaron a pesar de eso). El cruce de preguntas en el SPSS parece demostrar una asociación directa entre insatisfacción con la carrera y el hecho de no haberse inscrito en la primera opción de carrera.
- En comparación a los egresados, los alumnos que abandonaron tuvieron un menor promedio de calificaciones en preparatoria. Más del 90% de aquéllos tuvo

un promedio superior a ocho, contra el 59.4% de éstos. También a los que abandonaron los estudios les parecieron más difíciles las asignaturas y tareas. Podría inferirse que los estudiantes con un historial académico deficiente conforman un grupo de riesgo con respecto a la posibilidad de abandonar.

- Los alumnos que abandonan en primer año (que son la mayoría), optan por reincorporarse a la educación superior, en clara mayor proporción que los que abandonan en segundo y tercer año.

Factores institucionales ligados al abandono escolar:

- En términos generales los datos de la encuesta parecen revelar la debilidad en el poder explicativo de la falta de integración al medio ambiente universitario como detonante del abandono escolar.
- La opinión sobre la calidad de la enseñanza, la infraestructura (laboratorios, biblioteca, aulas, etc.) y los servicios prestados por la institución, es favorable y prácticamente similar en egresados y alumnos que abandonaron.

Factores socioeconómicos ligados al abandono escolar:

- En todos los instrumentos aplicados los problemas económicos aparecen como los determinantes más fuertes en las situaciones de abandono escolar. En el caso de la encuesta a alumnos que abandonaron, un 62.7% menciona que los problemas económicos fueron la única o una de las causas que combinada con otra u otras los condujeron a la interrupción temporal o cancelación definitiva de sus estudios.
- El problema económico apunta a ser el más fuerte en los alumnos que abandonan, pero existen matices interesantes dado que muchos de los alumnos

## EL ABANDONO ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

que egresaron manifestaron tener también, en un rango similar, ese tipo de problemas. Los datos parecen sugerir que las familias de los que abandonaron sufrieron una situación crítica (no determinada en este estudio) que afectó la permanencia en la universidad.

- Tanto egresados como alumnos que abandonaron (al igual que los maestros), en amplia mayoría, consideran que la solución al problema del abandono escolar estriba en disminuir las cuotas y dar más becas.
- Es significativo el dato de que en el conjunto de alumnos que abandonaron el 27.5% (19 de 69) tuvo un embarazo no deseado (la pareja en el caso de los hombres) y que el 21.7% haya mencionado esa variable como una, entre otras, de las que los orillaron a abandonar. Esta situación cambió por completo la perspectiva del proyecto de vida de los otrora estudiantes. Las entrevistas corroboran esta conclusión. De los 10 entrevistados, cinco mencionaron que esa fue una variable que afectó su salida de la UdeO, quiere decir, que, por lo menos, el atender a una consecuencia directa de la forma de relacionarse con su pareja es tan importante como la situación económica.
- En contra de lo podría esperarse los padres de los que abandonaron tuvieron en promedio más altos niveles de estudio que de los egresados.
- Las becas parecen tener un efecto diferencial positivo en cuanto a la permanencia en los estudios, si bien no en todos los casos. El 34% de los egresados declaró haber contado con beca, contra el 19% de los que abandonaron. Las tabulaciones cruzadas en el SPSS demostraron que, en el caso de los que abandonaron, el disfrute de beca parece alargar su permanencia en la universidad, aunque termina por ser insuficiente.
- Tabulaciones cruzadas en el SPSS revelan que de los 23 alumnos que no concluyeron los estudios colocados en los niveles altos de ingresos, 16 regresaron

a la educación superior. Mientras que de los 21 que se ubicaron en el nivel más bajo de ingresos sólo cinco regresaron a los estudios superiores. El dato es interesante porque demuestra que a mayores recursos económicos es más alta la probabilidad de regresar a la educación universitaria o, desde la óptica contraria, que a menores recursos es más alta la probabilidad de que el abandono sea definitivo.

Los principales resultados de las entrevistas son:

- Dejan en claro el peso del factor económico. Los 10 entrevistados mencionaron el problema económico como una de las causas de su salida temprana de la UdeO. En dos casos la ponderaron como la causa única y en cinco casos la colocaron como causa principal, pero combinada con dificultades para acomodar los horarios de escuela y trabajo o con las responsabilidades que surgieron del matrimonio o embarazo no planeado.
- Los entrevistados, en términos generales, no tuvieron problemas de adaptación o integración al medio universitario.
- Las recomendaciones que hacen a la universidad para afrontar el problema del abandono escolar refrendan la importancia decisiva que le dan al tema económico como determinante principal del abandono escolar.

### **Conclusiones y recomendaciones**

#### **Los principales factores del abandono escolar**

Los resultados obtenidos en la indagación mediante los diferentes instrumentos utilizados parecen confirmar que los aspectos socioeconómicos son los factores de mayor fuerza explicativa en el hecho que se estudia. La mayoría de los alumnos que abandonaron reconoce en los aspectos económicos los factores más determinantes en el evento de abandono de los estudios, punto de vista que comparten egresados y maestros. Los distintos actores coinciden en que un apoyo económico suficiente puede establecer la diferencia entre permanecer en los estudios o abandonarlos, pero no deja de ser importante reiterar existen otros con cierto peso específico, como es el caso del método de selección de estudiantes, las dificultades para combinar trabajos y estudios, la inscripción en una carrera que no era la preferida por los alumnos, un historial académico deficiente o la baja satisfacción con la calidad de la carrera que se cursaba.

#### **La necesidad de modelos teóricos incluyentes**

Los principales resultados de esta indagación dejan en claro que el abandono estudiantil universitario es un problema complejo que no puede circunscribirse a teorías que se fundamenten en o magnifiquen ciertos factores o variables. Parece más adecuado ensamblar críticamente conceptos o postulados de estas teorías, teniendo cuidado de tomar en consideración las condiciones del contexto socioeconómico y las singularidades de las instituciones educativas donde se desarrollan los estudios o proyectos de investigación. Una teoría de gran calado sobre el abandono escolar, sigue siendo un proyecto más que una realidad. Cuando se

elabore, seguramente se hará sobre la base del ensamble o integración de los modelos teórico-metodológicos, que en su momento representaron un avance y, generalmente, una parte de la verdad sobre el tema.

### **Caracterización de los alumnos que abandonan**

La no conclusión de los estudios en el ámbito superior es producto de múltiples causas y no es raro que en la decisión de abandonar se conjuguen y combinen diversos factores. En ese sentido, con el ejercicio de caracterización que se realiza en este apartado se pretende esbozar un perfil aproximado de los alumnos que no terminan los estudios en la UdeO Unidad Guasave.<sup>15</sup> Es importante establecer que al describir las características que distinguen al conjunto, debe evitarse suponer o creer que cada uno de los individuos que abandonan los estudios necesariamente posee esos rasgos o atributos. Ningún estudiante tiene un destino inexorable y fatal. Las trayectorias estudiantiles son producto de la mezcla de decisiones personales y del efecto de condiciones que prevalecen en el entorno universitario y extrauniversitario, que al entrelazarse pueden dar como resultado el cumplimiento o el incumplimiento de la meta de graduarse.

---

<sup>15</sup>La Real Academia Española en la edición en línea del Diccionario de la Lengua Española define caracterizar como “*Determinar los atributos peculiares de alguien o de algo, de modo que claramente se distinga de los demás*”. Latiesa (1992) ensaya en su obra un ejercicio de caracterización de los alumnos que abandonan y llega a la conclusión de que el abandono de los estudios es significativamente más alto en aquellos alumnos con historial académico deficiente, los que trabajan, los que dedican menos horas al estudio y los que tienen menores aspiraciones académicas y profesionales. Por su parte, González (2007) indica que las principales diferencias entre desertores y no desertores son: la preferencia en la elección de la carrera; las calificaciones de la enseñanza media; y el puntaje en las pruebas de selección y las califica como los predictores más importantes de la deserción universitaria. En una investigación en la Universidad de Costa Rica, Abarca (2005) hizo también un ejercicio de caracterización de alumnos que abandonan.

## EL ABANDONO ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

En síntesis, se considera que las características más relevantes ligadas al perfil de un estudiante que abandona, de acuerdo a la opinión de los que fueron contactados, podrían ser las siguientes.

- En mayor proporción son del sexo femenino
- Tienen una menor motivación y compromiso con las metas académicas.
- Su dedicación a los estudios es menor
- Tienen un promedio de calificaciones más bajo en preparatoria
- En mayor proporción presentan el examen interno de selección, no el examen de ingreso de CENEVAL.
- No se inscriben en su carrera preferida
- Experimentan dificultades para combinar estudios y trabajos
- Se ven en necesidad de trabajar para sostener y cuidar su nueva familia
- En su mayoría provienen de familias de escasos recursos

### **Análisis de la metodología**

A la luz de los resultados, uno de los probables aciertos metodológicos fue considerar la mezcla en la indagación empírica de instrumentos cuantitativos (la encuesta a alumnos que abandonaron, egresados y maestros) y cualitativos (la entrevista semiestructurada a alumnos que abandonaron), lo que se complementó con el análisis de la información institucional y las lecturas a muy diversos autores sobre el tema. Mediante las encuestas se generó abundante información sobre características de los que abandonaron, la percepción que éstos tenían sobre la incidencia de los distintos factores y las condiciones de su entorno social y académico-institucional. Con esta información se pudo confirmar la naturaleza multifactorial del asunto que se estudia.



El hecho de haber encuestado también a egresados, brindó la oportunidad de comparar las características de ambos grupos y hacer un contraste sobre la incidencia de los distintos factores en la trayectoria escolar de egresados y alumnos que abandonaron. Por otra parte, haber incluido la óptica del maestro ofreció un ángulo de análisis diferente y fue valioso en el sentido de que los resultados fortalecieron las presunciones postuladas en la hipótesis de base. Vale la pena comentar, que, en la revisión de la literatura sobre el fenómeno, tampoco fueron muchos los estudios localizados que incluyeran la participación de los maestros, lo cual parece un tanto inexplicable por la cercanía del profesor con los alumnos y porque su contribución, a la luz de la experiencia, enriquece significativamente el análisis y las conclusiones sobre el fenómeno.

Por otra parte, la entrevista demostró ser un instrumento más potente para discernir las causas que conducen al evento de abandono de los estudios. La entrevista, a diferencia de la encuesta, ofrece amplia libertad a los sujetos para que reflexionen y externen su pensamiento y análisis del asunto en cuestión. A la luz de los resultados, puede decirse que es más eficaz para revelar las causas subyacentes del fenómeno y lo es porque crea condiciones para la expresión de la subjetividad del entrevistado.

Adicionalmente, los resultados parecen demostrar que ambos instrumentos se complementan de forma adecuada y conveniente. Parece que se está en condiciones de afirmar que un fenómeno como el que se estudió requiere o exige, incluso, la utilización de ambos instrumentos, porque permiten describirlo en sus características y explicarlo con mayor amplitud en sus causas.

### **Estudios o aspectos que deberán seguirse en eventuales indagaciones**

El asunto del abandono de los estudios en la educación superior es un tema que aún guarda muchos aspectos que podría ser interesante explorar en eventuales indagaciones. De hecho, todo parece indicar que en México son pocos los estudios (ANUIES; 2001 y 2007) que se han emprendido para desmenuzar las causas que lo provocan, las formas como se manifiesta y las diversas implicaciones que tiene para las IES, la sociedad en su conjunto y las personas que lo resienten.

Hay mucho terreno por cubrir y avanzar. La primera recomendación estribaría, entonces, en la necesidad de un proyecto más amplio, de carácter interdisciplinario, que aborde este fenómeno desde la perspectiva de diferentes disciplinas como podrían ser la psicología, la economía y la sociología. No en balde los modelos explicativos del objeto de estudio se han basado fundamentalmente en esas ramas de las ciencias sociales.

Es importante distinguir las diferencias entre los factores subyacentes de lo que se denomina abandono temprano o tardío y profundizar en el conocimiento de las variables que explican el origen de la salida temporal y la interrupción definitiva de los estudios. La necesidad de hacer esta distinción radica en la importancia de establecer programas y estrategias de atención diferenciados. Si las causas son diferentes no hay razón para recetar la misma medicina.

La información de la que se dispone parece confirmar la necesidad de hacer estudios sistemáticos que lleven a tener una más precisa dimensión cuantitativa del asunto. En lo que concierne a la estadística del problema a escala local, nacional e, incluso, internacional aún hay mucho por conocer y precisar. La ANUIES (2001 y 2007) y organismos internacionales como la UNESCO (González; 2007), admiten que las cifras sobre eficiencia terminal y abandono son débiles o aproximadas, lo cual se

debe en parte a la falta de uniformidad en los criterios para medir estos indicadores y a la dificultad que entraña llevar mediciones precisas por las características intrínsecas a las modalidades de abandono.

Estamos ante un tema complejo, que sigue demandando estudios sistemáticos del abandono escolar simplemente para ser más precisos en la estadística. Esto exige una postura clara de las autoridades y tal vez un acuerdo explícito en el seno de la ANUIES para usar los criterios que se delinee como más apropiados.

Parece oportuno también ir más a fondo en el conocimiento de las consecuencias que se derivan del abandono de los estudios para responder a diversas interrogantes. Aparentemente no hay estudios que expliquen con profundidad cómo dicho problema está afectando, por ejemplo, la capacidad del país para afrontar los retos de la globalización y la sociedad del conocimiento. No se sabe con precisión cuáles son los efectos sociales de una difusa masa de personas frustradas por no haber alcanzado la titulación universitaria, no se tiene claro a cuánto asciende el desperdicio de recursos fiscales en las universidades que supone la pérdida de altos porcentajes de estudiantes que no culminan los estudios, ni tampoco de qué maneras y en qué grado son los sufrimientos económicos de las familias que perdieron la oportunidad de contar con un graduado universitario en su seno.

En uno de los artículos examinados en el marco de esta ponencia, se cita el caso de una universidad de Inglaterra (Thomas; 2002), donde se ha creado un *habitus institucional* de apoyo y atención a los estudiantes que le ha permitido contar con índices de eficiencia terminal por encima de la media nacional. Viene a cuento este ejemplo, porque da idea de la importancia también de estudiar las buenas prácticas institucionales que contribuyen a prevenir y a aminorar los índices de abandono estudiantil. Tan importante puede ser el conocimiento del asunto de porqué los jóvenes no terminan su carrera en cierta universidad, como el estudio del caso de

## EL ABANDONO ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

aquellas instituciones de educación superior que registran elevados índices de éxito estudiantil. Tan didáctico puede ser un caso como el otro y ahí surge una veta interesante de estudio.

Dentro del fenómeno de abandono de los estudios, surgen otros temas que parece necesario esclarecer. Por ejemplo, ante la irrupción en diversas zonas del país de la delincuencia organizada como un actor que lamentablemente ha ganado espacios en la vida cotidiana y que ha deteriorado de manera ominosa el tejido social, se impone la pregunta de hasta qué punto se ha convertido en un factor que desvía a parte de la juventud de la meta universitaria. Tal vez el asunto estadísticamente no sea significativo, pero pocos podrían negar que es inquietante y que en ese sentido aparenta ser un problema social que merece ser estudiado.

Desde otra arista, sería interesante saber a dónde van todos los estudiantes rechazados por instituciones como la UNAM, la UAM y, en el caso de Sinaloa, la UAS.<sup>16</sup> Una parte de ellos probablemente renuncie a sus aspiraciones universitarias, pero otra parte, irá a la búsqueda de segundas opciones y ya se vio que esta es una situación de riesgo para el abandono escolar.

Se han expuesto algunos ejemplos de tipos de estudios que podrían ayudar a una mejor comprensión del fenómeno que se aborda en esta indagación. Seguramente hay más vetas que deben ser exploradas, pero, incluso, es necesario que más universidades estudien los factores que le dan origen y, por qué no, proyectos estatales o de corte regional que impliquen el estudio del fenómeno en un conjunto de universidades, lo cual enriquecería las posibilidades de análisis y comparación del tema en cuestión.

---

<sup>16</sup>La UdeO rechaza muy pocos estudiantes.

## Bibliografía y referencias electrónicas

- Abarca Rodríguez, Allan y Ma. Alejandra Sánchez V. (2005); *La deserción estudiantil en la educación superior: El caso de la Universidad de Costa Rica*. Actualidades Investigativas en Educación, 5. Disponible en <http://revista.inie.ucr.ac.cr>
- Aldosary, Adel S. y Shaibu G. Bala (1999); *An analysis of factors contributing to college student dropout in a medium sized technical university: the case of the King Fahd University of Petroleum and Minerals Dhahran, Saudi Arabia*. Higher Education Policy 12, pp. 313-328. Disponible en [www.elsevier.com/locate/highedpol](http://www.elsevier.com/locate/highedpol)
- Álvarez-Gayou Jurgenson, Juan Luis (2003); *Cómo hacer investigación cualitativa Fundamentos y metodología*. Ed. Paidós Educador, México (reimpresión en México en 2009).
- ANUIES (2007); *Retención y deserción en un grupo de instituciones mexicanas de educación superior*. Colección Biblioteca de la Educación Superior, México.
- ANUIES (2001); *Deserción, Rezago y Eficiencia Terminal en las IES. Propuesta metodológica para su estudio*. Colección Biblioteca de la Educación Superior, México.
- Baudelot, Christian y Roger Establet (1975); *La escuela capitalista, Siglo XXI*, Duodécima edición, 1997, México.
- Becker, Gary S. (2008) *Human Capital*. The Concise Encyclopedia of Economics. Library of Economics and Liberty. Disponible en <http://www.econlib.org/library/Enc/HUMANCapital.html>

## EL ABANDONO ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

- Boado, Marcelo (2005); *Una aproximación a la deserción estudiantil universitaria en Uruguay*. IESLAC/UNESCO. Serie: La educación superior en Uruguay.
- Bourdieu, Pierre y Jean-Claude Passeron (1970); *La reproducción Elementos para una teoría del sistema de enseñanza*. Fontamara, Primera edición en 1995, primera reimpresión 2009, México.
- Bowles, Samuel y Herbert Gintis (1981); *La instrucción escolar en la América capitalista La reforma educativa y las contradicciones de la vida económica*. Siglo XXI, México.
- Braxton, John M. y Anna Shaw-Sullivan (1997); *Appraising Tinto's theory of college students departure*". En J. C. Smart (Ed.) *Higher Education on Handbook theory and research*, Vol. 12, Agathon Press, NY, EE UU.
- Brunet, Ignasi y Antonio Morell (1998); *Clases, educación y trabajo*. Ed. Trotta, España.
- Cabrera, Lidia, José T. Bethencourt, Pedro Álvarez y Miriam González (2006). *El problema del abandono de los estudios universitarios*. RELIEVE, v. 12, núm. 2, pp. 171-203. Disponible en [http://www.uv.es/RELIEVE/v12n2/RELIEVEv12n2\\_1.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v12n2/RELIEVEv12n2_1.htm)
- Calderón Díaz, José Humberto (2003); *Estudio sobre la repitencia y deserción en la educación superior en Guatemala*. IESALC-UNESCO. Disponible en: [www.iesalc.unesco.org.ve](http://www.iesalc.unesco.org.ve)
- Canales, Andrea y Danaé de los Ríos (2007). *Factores explicativos de la deserción universitaria*. Revista Calidad en la Educación, Ministerio de Educación de Chile. N° 26: pp. 173-201.
- Carnoy, Martin (1988); *La educación como imperialismo cultural*. Siglo XXI, México.

- Castaño, Elkin, Santiago Gallón, Karoll Gómez y Johanna Vásquez (2008): *Análisis de los factores asociados a la deserción estudiantil en la Educación Superior: un estudio de caso*. Revista de Educación, Ministerio de Educación de Colombia, 345. Enero-abril, pp. 255-280.
- Cingano, Federico y Piero Cipollone (2007), *University drop-out: the case of Italy*, Tema di discussion, Abril no. 626, Banca d'Italia.
- Comisión de Educación Pública y Servicios Educativos del Congreso de la Unión (2008); *Competitividad y Evaluación de la Educación Superior en México: Calidad y Pertinencia de los Programas Académicos*. México.
- Corominas, Enric (2001); *La transición a los estudios universitarios. Abandono o cambio en el primer año de universidad*. Revista de Investigación Educativa, 19, (1), pp.127-151, Barcelona.
- Chernobilsky, Lilia B. (2006); *El uso de la computadora como auxiliar en el análisis de datos cualitativos*. En Vasilichis de Gialdino, Irene (coord.); *Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa Editorial, Biblioteca de la Educación, Barcelona.
- Díaz Peralta, Christian (2008); *Modelo conceptual para la deserción estudiantil universitaria chilena*. Estudios Pedagógicos [online]. 2008, vol. 34, núm. 2, pp. 65-86. ISSN 0718-0705. Disponible en <http://www.scielo.cl/pdf/estped/v34n2/art04.pdf>
- Durán E., Jorge y Graciela Díaz H. (1990); *Análisis de la deserción estudiantil en la Universidad Autónoma Metropolitana*. En Revista de la Educación Superior, Vol. XIX (2), Número 74, ANUIES, México, abril-junio 1990. Disponible en [http://www.anuies.mx/servicios/p\\_anuies/publicaciones/revsup/index.html](http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/index.html)

## EL ABANDONO ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

- Eggleston, John (1980); *Sociología del currículo escolar*. Ed. Troquel, Argentina.
- Elías Andreu, Marina (2008); *Los abandonos universitarios: retos ante el espacio europeo de educación superior*. ESE: Estudios sobre Educación, 15, pp. 101-121, Universidad de Navarra.
- Espíndola, Ernesto y Arturo León (2002); *La deserción escolar en América Latina: un tema prioritario para la agenda regional*. Revista Iberoamericana de Educación, OEI, Núm. 30, septiembre 2002. Disponible en [www.rieoei.org/index.html](http://www.rieoei.org/index.html)
- Fernández De Morgado, Nelly (2009); *Retención y persistencia estudiantil en instituciones de educación superior: una revisión de la literatura*. Paradigma. dic., Vol. XXX, N° 2, pp.39-62. Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php>,
- Flick, Uwe (2004); *Introducción a la investigación cualitativa*. Ed. Morata, Madrid (segunda edición reimpressa en 2007).
- García Urquidez, Daniel (2012) *El abandono escolar en educación superior*. Tesis doctoral para obtener el grado de Doctor en Ciencias Sociales con especialidad en sociedad y educación, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco,
- González Fiegehen, Luis Eduardo (2007); *Repitencia y deserción universitaria en América Latina*. En *INFORME SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior*. IESALC, Caracas, Enero 2007. Disponible en [http://www.oei.es/salactsi/informe\\_educacion\\_superiorAL2007.pdf](http://www.oei.es/salactsi/informe_educacion_superiorAL2007.pdf)



- Himmel, Erika (2002); *Modelos de análisis para la deserción estudiantil en la educación superior*. Revista Calidad de la Educación, 2º semestre, pp. 91-107. Disponible en: [http://www.cse.cl/public/Secciones/seccionpublicaciones/doc/35/cse\\_articulo141.pdf](http://www.cse.cl/public/Secciones/seccionpublicaciones/doc/35/cse_articulo141.pdf).
- Horstmanshof, Louise y Craig Zimitat (2003); *Elaboration of the student self and persistence in higher education*. Educational Research, Risks and Dilemmas. AARE/NZARE Joint Conference. 29 November - 3 December, University of Auckland, New Zealand.
- Ishitani, Terry y Stephen DesJardins (2002). *A longitudinal investigation of dropout from college in the United States*. Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice, 4(2), pp. 173-201.
- Johnes, Geraint y Robert McNabb (2004); *Never Give up on the Good Times: Student Attrition in the UK*. Oxford Bulletin of Economics and Statistics Research, 66, pp. 23-47.
- Lambert, Mylene, Klarka Zeman, Mary Allen y Patrick Bussiere (2004); *Who pursues postsecondary education, who leaves, and why: Results from the youth in transition survey*. Ottawa: Statistics Canada & Human Resources and Skills Development, Canadá
- Latiesa, Margarita (1992); *La deserción universitaria, Desarrollo de la Escolaridad en la Enseñanza Superior Éxitos y Fracazos*. Colección Monografías, Núm. 124, Siglo XXI de España Editores, S. A., Madrid.

## EL ABANDONO ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

- Legorreta Carranza, Yolanda (2001); *Factores normativos que obstaculizan el rezago y la deserción*. En ANUIES (2001); *Deserción, Rezago y Eficiencia Terminal en las IES. Propuesta metodológica para su estudio*. Colección Biblioteca de la Educación Superior, México.
- Lehmann, Wolfgang (2007); “*I just didn’t feel like I fit in*”: *The role of habitus in university dropout decisions*. Canadian Journal of Higher Education, Volume 37, Núm. 2, pp. 89-110. Disponible en [www.ingentaconnect.com/content/csshe/cjhe](http://www.ingentaconnect.com/content/csshe/cjhe)
- Martínez Rizo, Felipe (2005); *La educación mexicana en Education at a Glance 2005*. Serie Cuadernos de Investigación, No. 18, INEE, México.
- Muñiz Martelón, Patricia E. (1997); *Trayectorias educativas y deserción universitaria en los ochenta*. Temas de hoy en la educación superior, Núm. 19, ANUIES, México.
- OCDE (2008); *Panorama de la educación 2008: indicadores de la OCDE*, resumen en español.
- Pérez Franco, Lilia (2001); *Los factores socioeconómicos que inciden en el rezago y la deserción escolar*. En *Deserción, Rezago y Eficiencia Terminal en las IES. Propuesta metodológica para su estudio*. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior, México.
- Powdthavee, Nattavudh y Anna F.Vignoles (2009); *The Socioeconomic Gap in University Dropouts*, The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy, vol. 9, issue 1, article 19. Disponible en: <http://www.bepress.com/bejeap/vol9/iss1/art19>.
- Presidencia de la República (2007); *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*. México.

- Rodríguez Lagunas, Javier y Juan Manuel Hernández Vázquez (2008); *La deserción escolar universitaria en México La experiencia de la Universidad Autónoma Metropolitana Campus Iztapalapa*. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación, Volumen 8, Número 1, Instituto de Investigación en Educación de la Universidad de Costa Rica, abril 2008.
- Rojas Betancour, Mauricio y Diana Carolina González (2008); *Deserción estudiantil en la Universidad de Ibagué, Colombia: Una lectura histórica en perspectiva cuantitativa*. Revista Zona Próxima del Instituto de Estudios en Educación, Universidad del Norte, Núm. 9, diciembre, pp. 70-83. Disponible en [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/zona\\_proxima/9/5](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/zona_proxima/9/5)
- Rojas Betancourt, Mauricio (2008); *La deserción estudiantil en la Universidad de Ibagué: la perspectiva de los “desertores”*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte”. Núm. 25, (septiembre – diciembre), Colombia. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx>
- Romo López. Alejandra y Magdalena Fresán Orozco (2001); *Los factores curriculares y académicos relacionados con el abandono y el rezago*. En *Deserción, Rezago y Eficiencia Terminal en las IES. Propuesta metodológica para su estudio*. ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior, México.
- Ruiz Olabuénaga, José Ignacio (1996); *Metodología de la investigación cualitativa*. Serie Ciencias Sociales, Vol. 15, Universidad de Deusto, Bilbao.
- Secretaría de Gobernación (2009); *Informe 2008 de la Encuesta Nacional sobre Cultura Política y Prácticas Ciudadanas (ENCUP)*. México.
- Stratton, Leslie S., Dennis M O'Toole y James N. Wetzel (2008); *A multinomial logit model of college stopout and dropout behavior*. Economics of Education, Review, 27, pp. 319-331.

## EL ABANDONO ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

- St. John, Edward, Alberto Cabrera, Amaury Nora y Eric H. Asker, (2000); *Economic influences on persistence reconsidered*. Braxton, J. M. (Ed.) Reworking the Student Departure Puzzle. Vanderbilt University Press: pp. 29-47.
- Thomas, Liz (2002); *Student retention in higher education: the role of institutional habitus*. Journal of Education Policy, 17: 4, pp. 423-442. Disponible en DOI: 10.1080/02680930210140257
- Tinto, Vincent (2007); *Research and practice of student Retention: what next?* J. College Student Retention, Vol. 8(1) pp. 1-19, 2006-2007
- Tinto, Vincent (1989); *Definir la deserción: una cuestión de perspectiva*. Revista de la Educación Superior, Vol. XVIII (3), Núm. 71, Julio-septiembre de 1989, ANUIES, México.
- Tinto, Vincent (1987); *El abandono de los estudios superiores. Una nueva perspectiva de las causas del abandono y su tratamiento*. En Cuadernos de Planeación Universitaria 3ª. Época, Año 6, Núm. 2. Octubre de 1992, UNAM y ANUIES, México.
- Torres Santomé, Jurjo (2001); *Educación en tiempos de neoliberalismo*. Madrid, Ed. Morata.
- Ugolini, Marta (2000); *University dropout: A problem and an opportunity*. Sinergie Rapporti di Ricerca n. 9/, Milán. Disponible en <http://www.blweb.it/esoe/tqmhe2/32.PDF>
- Vélez, Amparo y Daniel F. López (2004); *Estrategias para vencer la deserción Universitaria*. Educación y Educadores. Núm. 7: pp. 177-204. Disponible en

<http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/316/4>  
19

- Zúñiga Vázquez, María Guadalupe (2006); *Deserción estudiantil en el nivel superior Causas y solución*. Editorial Trillas, Universidad del Valle de México, México (reimp. 2008).

## **EL ABANDONO ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

# DETECCIÓN DE EXPERTOS EN UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA

JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

NORMA GEORGINA MARTELL MARTÍNEZ

LUIS CHÁVEZ GARCÍA

## Resumen

Se identificaron redes informales en el IPN, a través del análisis de datos reticulares con el fin de localizar expertos en esta organización. Se recabaron datos de tres academias (Física, Matemáticas y Química) del Departamento de Ciencias Básicas. Los resultados obtenidos resaltan la importancia de los expertos en una organización, asociada al conocimiento y se identificaron también los principales mecanismos de percepción que influyen en el reconocimiento de un experto y su repercusión en dicha organización.

Palabras clave: Expertos, Organizaciones, Educación Superior, Redes Informales, Datos Reticulares.

## Introducción

En la actualidad las organizaciones tienen que aprender a identificar, evaluar, generar, compartir y administrar sus conocimientos más valiosos con el fin de contar con una mayor presencia en el mercado y poder ser más competitivas. Asimismo, la administración del conocimiento ha surgido como una actividad centrada en el procesamiento, producción, acumulación, almacenamiento, difusión de conocimientos y generación de estrategias orientadas hacia el negocio y hacia la innovación, con repercusión en un crecimiento de la organización.

## DETECCIÓN DE EXPERTOS EN UNA ORGANIZACIÓN

En el pasado, las organizaciones se centraban aspectos como los datos y la información, concebidos como capital no humano, porque los datos y la información eran más fáciles de procesar. En la actualidad, el conocimiento en una organización es visto en dos formas básicas: (1) tácito, experimental, intuitivo y comunicado con eficacia en la colaboración cara a cara. (2) explícito, el cual es un conocimiento codificado (Polanyi, 1983: 7). La utilización eficaz del conocimiento tácito es esencial para la competitividad, pero el problema es que este conocimiento tácito es difícil de capturar (Davenport, 1998: 44). El conocimiento tácito tiene expresión en las prácticas de los miembros de una organización.

Cuando las metas de una organización se orientan a una mayor competitividad pueden producir un efecto normalizador dentro de la organización, y en esa nueva forma que asume vale la pena considerar algunos procesos en donde se identifican los grupos de trabajo y toman la apariencia de redes específicas, representadas por los vínculos que mantienen los miembros entre sí para el logro de las metas que pueden ser útiles en la orientación del comportamiento de los grupos de trabajo hacia la consecución de dichas metas, ya que en la forma en cómo se vinculan se puede dar cuenta del conocimiento que se genera en su interior.

Las empresas modernas han mostrado un creciente interés por la administración del conocimiento, el cual se ha acrecentado a partir de la emergencia de un entorno caracterizado por una visión de las empresas como organizaciones capaces de generar ventajas competitivas a partir del conocimiento, el capital intelectual y de los activos intangibles. De tal forma que cabe considerar las actividades que los miembros de una organización llevan a cabo al interior de las áreas y la manera en cómo llevan a cabo dichas actividades, porque dichas actividades cotidianas repercuten en el desempeño de la organización, más en la forma en cómo son asumidas por los individuos que en la forma en como son obedecidas.



## **Objetivo**

La presente investigación tuvo como objetivo el identificar expertos en la Unidad Académica Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA) del IPN, así como identificar los mecanismos de percepción en la ubicación de los expertos

## **Las organizaciones**

Una organización es un conjunto de comportamientos cuyas reglas deben de ser seguidas por todos sus miembros y así fortalecer los medios que permitan a una empresa alcanzar determinados objetivos (Robbins, 2004: 37).

Comprenden un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas, donde la cooperación entre sus diferentes partes es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe cuando hay personas organizadas, capaces de comunicarse y que están dispuestas a compartir recursos para lograr las metas deseadas.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan dificultades de crecimiento. Tienen estructura, necesidades, un carácter y se les considera en algunas ocasiones como micro sociedades que tienen sus procesos específicos de socialización, normas y una historia relacionado con la cultura que ellas mismas desarrollan.

Al respecto Robbins (2004: 38) plantea que la idea de concebir las organizaciones como sistemas en las cuales emergen una serie de significados comunes entre sus integrantes y constituyen un fenómeno que ha llamado la atención. Hace algunas décadas, las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridades, etc.

## DETECCIÓN DE EXPERTOS EN UNA ORGANIZACIÓN

Pero las organizaciones son algo más que eso. Como los individuos, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras. Una u otra forma tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han otorgado un lugar a la forma en cómo se vinculan los actores, al reconocer la importante función que la misma desempeña en las actividades de una organización.

Las organizaciones son también creadoras de conocimiento y no solamente productoras de resultados esperados. Y en ese proceso es pertinente reconocer las diferentes formas en que el conocimiento puede aparecer al interior de las organizaciones.

Cabe mencionar que las organizaciones formales son sistemas de actividades controladas y coordinadas que surgen cuando el trabajo es incorporado en redes complejas de relaciones técnicas e intercambios que pueden traspasar fronteras. Sin embargo, las organizaciones en sociedades modernas surgen en contextos institucionalizados (Meyer, 1999: 80). De tal manera que las estructuras pueden reflejar mitos relacionados con la institucionalización al interior de las organizaciones y esto puede ser un referente para la actividad cultural de una organización en la forma de llevar a cabo las acciones por parte de los individuos, con un sentido predeterminado, del cual no es tan fácil escaparse porque a la vez que da sentido puede ser sancionador de las acciones que caen fuera del contexto de la institución. Al parecer la coordinación y el control de las actividades pueden ser algunas de las dimensiones en donde las organizaciones formales tienen éxito en el mundo moderno. Pero ¿qué hay detrás de ello? Existen una serie de relaciones mediatizadas simbólicamente en los grupos que componen a la organización, y dentro de esta serie de relaciones destacan los acuerdos futuros, lo permisible y lo sancionable, así como la orientación de las prácticas para el mantenimiento de las

relaciones existentes que hacen prevalecer las estructuras de jerarquía, la individualidad o la cooperación, así como la integración y la exclusión. Estas relaciones se expresan en forma de ritos y de mitos e inclusive traspasan las fronteras de la organización y tienen sentido también fuera de la organización.

Para generar conocimiento, las organizaciones requieren de los individuos que las integran, debido a que el conocimiento se origina y acumula en las personas, y por lo tanto, se convierte en uno de los principales activos dentro de la empresa y donde se centra el máximo potencial para lograr que la organización desarrolle con éxito los procesos que establece para la consecución de mejores productos. En consecuencia, el desarrollo de estrategias facilita un mejor aprovechamiento de la movilidad de los individuos y sus capacidades orientadas a la creación y almacenamiento del conocimiento que se genera en la organización, así como a su valoración, distribución y aplicación.

En las formas de proceder en el ámbito organizacional se pueden identificar los cambios a nivel cultural, a partir de las nuevas formas de concebir el trabajo dentro de la organización y de la integración de equipos de trabajo para la resolución de problemas. Esta cultura se genera en las formas de respuesta de los miembros de una organización, así como en la edificación de saberes compartidos y el mantenimiento de creencias colectivas generadas a partir del cumplimiento de las metas de la organización.

Al mismo tiempo, las organizaciones no se encuentran aisladas en el escenario de la competitividad, sino que se reconocen en campos junto con otras organizaciones de naturaleza similar. De tal manera que cuando se extiende y se identifica el estudio de las redes, éste se puede orientar hacia un espacio más amplio de comprensión y entonces se empieza a identificar un institucionalismo que atraviesa los espacios de

## DETECCIÓN DE EXPERTOS EN UNA ORGANIZACIÓN

diferentes organizaciones y, viceversa, también en el análisis de una organización se pueden encontrar diferentes instituciones.

Al respecto, cabe considerar las diferentes formas de isomorfismo (coercitivo, mimético y normativo) donde se traza un proceso imitador que obliga a una organización a parecerse a otras que pueden enfrentar condiciones ambientales similares (Powell, 1999: 106). Aún con el predominio o expansión de la racionalidad, es conveniente identificar estas formas que atraviesan las organizaciones, de acuerdo a sus características. Porque si bien con la explicitación de reglas al interior de una organización y la conveniencia de sustituirlas en pro de una mejor forma de administrar el conocimiento, la institucionalización reduce los espacios de incertidumbre y dota de sentido a las acciones, así como ejerce una función orientadora en la generación de políticas adoptadas para determinar lo apropiado en la adopción de un nuevo modelo organizacional (March, 1997: 68). Y dentro de ello cabe destacar el sentido o la función de los mitos y los ritos dentro de las organizaciones. De tal manera que el conocimiento dentro de las organizaciones no se genera por encargo sino que es el resultado de una serie de procesos, en su caso científico tecnológicos, asociados a la manera en como los individuos interactúan al interior de los grupos que dan sentido a su realidad, al mismo tiempo que generan y comparten saberes que mantienen los vínculos entre ellos y que en un momento dado pueden ser puestos a disposición de la organización.

El conocimiento generado dentro de una organización sirve como una base generadora de ventajas competitivas. La necesidad de generar nuevas ideas, de forma rápida, dinámica, ha facilitado que el valor de la información y del conocimiento se exprese en un ámbito instrumental dentro de las organizaciones.

Cuando se generan algunos tipos de redes formales, deliberadamente formadas para un fin específico, una organización puede aprovechar las ventajas de las redes

informales latentes, e identificar las interacciones hacia un tópico específico, ya sea construir la infraestructura que estimule el continuo intercambio de ideas, e incentivar la participación y contribución de los empleados. El análisis de redes sociales es un método para situar el espacio que los individuos construyen dentro de las organizaciones, con el fin de identificar las estructuras sociales que resultan de las relaciones de trabajo que los individuos establecen (Cross, 2004: 7). En el caso de esta investigación su utilidad se orienta hacia la detección de los expertos dentro del Instituto Politécnico Nacional.

Es preciso destacar que en la vida cotidiana de las instituciones formales coexisten una serie de redes informales que se originan espontáneamente, a partir del interés propio de los individuos por compartir ideas y a colaborar mutuamente. Estas redes pueden ser una fuente muy poderosa de colaboración horizontal dentro de una organización. Y esto es debido a que una parte considerable del trabajo en las organizaciones se realiza a través de las redes informales, es decir de grupos informales caracterizados por contactos personales que los trabajadores tienen, y que no existen solamente a través de la jerarquía organizativa tradicional (Artiles, 2002: 36). Desgraciadamente la mayoría de las instituciones omite su existencia, pues las consideran irrelevantes, además de que estas relaciones podrían supuestamente no ser decisivas para alcanzar los objetivos institucionales. Pero cuando se admite su existencia, se hace necesario entonces identificar el tipo de relación que el contacto puede llegar a establecer con otros grupos en beneficio de la organización (Forni, 2004). Estas redes informales pueden ser caracterizadas como redes sociales. Se organizan y reorganizan constantemente y extienden su alcance a través de la convivencia cotidiana para alcanzar los objetivos de trabajo y aprovechar un esfuerzo colectivo planteado tácitamente.

### **El Instituto Politécnico Nacional**

En 1937 se fundó el Instituto Politécnico Nacional y hasta el presente ha sido una institución educativa laica y gratuita, rectora de la educación tecnológica pública en México, líder en la generación, aplicación, difusión, y transferencia del conocimiento científico y tecnológico. Su comunidad forma integralmente profesionales en los niveles medio-superior, superior y posgrado, realiza investigación y extiende a la sociedad la aplicación de sus resultados.

En el desarrollo de su cometido, las jefaturas de Academias en la UPIICSA (Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas), han adquirido un papel fundamental como protagonistas de la preparación académica de los alumnos, ya que la actividad de la docencia cubre una de las principales funciones de la escuela superior en la formación profesional y de la investigación. Su importancia se destaca aún más si se reconoce que los profesores que desarrollan dicha función se constituyen como actores sociales principales del sistema escolar (Rueda, 2003: 15)

En el caso de UPIICSA, su propósito principal es formar especialistas en campos relacionados con la producción, la economía y la administración industrial así como realizar investigaciones científicas y tecnológicas para el desarrollo industrial en México (León, 1986: 23). Se desarrolla un trabajo intenso por parte de las jefaturas de academias y debido a ello surge la necesidad de identificar a expertos en cada una de las academias que conforman esta unidad profesional. Un experto debe contar con el reconocimiento de otros especialistas para conferirle autoridad y status, este debe tener un conocimiento amplio o aptitud en un área particular del conocimiento y ser así experto en un conocimiento, sobre todo para la transmisión de habilidades y herramientas a los alumnos para su desempeño profesional.

## **Percepción de Individuos**

En el caso de la percepción de individuos al interior de una organización se incluyen procesos más complejos que el simple procesamiento de la información. Sí, intervienen mecanismos emocionales cognoscitivos, motivacionales etc., pero el contexto situacional de la organización afecta la información y el juicio que se emite no siempre corresponde solamente con la entrada sensorial.

La percepción de individuos es un proceso que implica organizar información sobre las mismas y atribuirles propiedades. Éstas últimas se perciben constantemente dentro una ubicación contextual, en este caso de una organización y, a su vez, las propias características psicológicas del perceptor ejercen una influencia directiva y selectiva que influye sobre su atención e inferencia (Salazar, 1979: 45). Dentro de este proceso perceptual aparecen los siguientes procesos:

Formación de impresiones, donde a partir de la información perceptual, del conocimiento sobre el sujeto, el contexto y la experiencia pasada se infiere la existencia de ciertos atributos de los individuos, que a su vez están ligados dentro de una trama de relaciones sociales (Oullete, 2008: 3).

Un proceso de atribución, en el que una vez identificados ciertos rasgos en el individuo y partiendo de un criterio o modelo, el sujeto genera expectativas respecto al posible comportamiento del mismo.

La atracción, que surge como consecuencia de los procesos anteriores y se establece una evaluación positiva o negativa de los individuos que se traduce en conductas de búsqueda, acercamiento o, por el contrario, de rechazo.

Como complemento del proceso de atribución se realiza un juicio de carácter evaluativo sobre el individuo. (Salazar, 1979: 65)

## DETECCIÓN DE EXPERTOS EN UNA ORGANIZACIÓN

La percepción de individuos abarca todos aquellos procesos de cognición y contextuales sobre un evento en particular o sobre la formación de impresiones sobre él.

Los individuos son objetos sociales además de objetos físicos, la diferencia se basa en que los individuos son centros de acción y la intención. de identificar un ambiente organizado simplifica la necesidad de hacer juicios complicados sobre cada individuo en particular. (Jones, 1980: 17).

### **Análisis de redes sociales**

Los individuos constantemente forman redes sociales y éstas coexisten en la vida cotidiana de las organizaciones más allá de la estructuración de los grupos de trabajo. Porque a partir de la especificación de la división del trabajo los individuos establecen redes sociales. Y éstas tienen la característica de ser informales. Se estudian a través del análisis de datos reticulares, el cual también se ha denominado análisis estructural y se ha desarrollado como una herramienta de detección de las estructuras sociales que emergen de las relaciones entre individuos (Wasserman, 1998: 25). El análisis de redes se orienta también hacia la comprensión de los condicionantes estructurales de las acciones dentro de los grupos. La consideración básica del análisis de redes es que la explicación de los fenómenos sociales puede fortalecerse con el análisis de las relaciones al interior de los grupos. En el análisis de redes se describen y estudian las estructuras relacionales que surgen cuando los individuos interaccionan, se comunican, coinciden, colaboran entre sí, a través de diferentes procesos, que pueden ser bilaterales o multilaterales y de esta manera la estructura que emerge de la interrelación aparece como una red social. Las redes sociales son, por tanto, conjuntos de relaciones sociales o interpersonales que ligan a los individuos en grupos dentro de las organizaciones.



Como fruto de las relaciones directas e indirectas, entre actores (la interacción, la comunicación, el intercambio, etc.), se pueden identificar estructuras relacionales a las que se puede atribuir la emergencia de propiedades sistémicas. Éstas estructuras emergentes pueden ayudar a comprender, y por tanto, a predecir e incluso a gestionar mejor, los resultados de una acción organizada (Kalnin, 2000: 5).

Con este método también se pretende analizar las formas en que individuos u organizaciones se conectan o están vinculados, con el objetivo de determinar la estructura general de la red, sus grupos y la posición de los individuos u organizaciones singulares en la misma, de modo que se profundice en las estructuras sociales que subyacen a los flujos de conocimiento.

Otra idea fundamental es que las interacciones entre individuos y organizaciones en la red social, además de reflejar los flujos de conocimiento y comunicación, podrían tener un impacto relevante en el comportamiento de los individuos, así como resultados en las estructuras de poder identificables y en los procesos de aprendizaje. Se analiza también cómo la estructura social de relaciones en torno a las personas, grupos, u organizaciones afecta a las creencias y a la conducta de los mismos. Las presiones causales son inherentes a la estructura social, siendo el análisis de redes un conjunto de métodos para detectar y medir la magnitud de esas percepciones.

Así pues, el análisis de redes trata los sistemas sociales como redes de dependencia que resultan de la diferente posesión de recursos escasos en los nodos y de la asignación estructurada de esos recursos a los vínculos.

Estudio de las redes de expertos.

El proceso de investigación de las redes de expertos, de acuerdo con Yoguel y Fuchs (2003), ha sido consecuencia de tres elementos que se sucedieron en el tiempo:

Primeramente, el surgimiento de un nuevo paradigma intensivo en información y conocimiento.

## DETECCIÓN DE EXPERTOS EN UNA ORGANIZACIÓN

Entre la década de los cincuenta y mediados de los años setenta, prevalecía el paradigma tecnológico caracterizado por sus amplias posibilidades de aplicación así como un aumento de la demanda y disminución creciente del precio unitario de producción (Pfeffer, 2000:262).

Sus principales rasgos fueron la producción masiva de bienes poco diferenciados en grandes cantidades y el mantenimiento de condiciones sociales requeridas para su consumo. También estaba presente el aprovechamiento de las economías internas por medio de la automatización rígida de los medios de producción. Y la existencia de un espacio de acumulación predominantemente centrado en el mercado interno, garantizado por el funcionamiento del estado del bienestar.

Con la aparición de un nuevo paradigma intensivo en información y conocimiento, se pasó de un proceso de producción unitaria a otro que consideró el contexto y posteriormente la reflexión sobre la forma en cómo se llevan a cabo los procesos (Clarke, 2000: 43)

Un factor clave de la revolución tecnológica que se vive es el conocimiento, como consecuencia de su importancia para el desarrollo de ventajas competitivas dinámicas. Esta revolución se caracteriza, además, por los cambios que se producen en el flujo, procesamiento y almacenamiento de la información. Y todo ello impacta dentro de una nueva concepción de competitividad.

El conocimiento, como principal factor de este nuevo paradigma, tiene características especiales: su consumo aumenta su producción, no se agota al utilizarse, es más preciso a medida que aumenta su uso. Este toma valor a partir de las experiencias personales que se agregan, formal o informalmente, a medida que ocurren sus procesos de transformación, los que suceden en las cuatro formas descritas por Nonaka (1999: 69): socialización, conversión de conocimiento tácito a tácito; exteriorización, conversión de conocimiento tácito a explícito; combinación,

conversión de conocimiento explícito a conocimiento explícito e interiorización, conversión de conocimiento explícito a tácito.

En segundo lugar, la relevancia que cobra el tema sobre la competitividad de personas que trabajan colectivamente en oposición a la competitividad de aquellas que actúan de forma individual.

La asimilación de conocimiento y aprendizaje adquieren mayor importancia para obtener ventajas competitivas en las organizaciones y debido a ello, empiezan a tomar relevancia en el ámbito económico de una organización, aunado al que se refiere a las conductas de los individuos y a la construcción de las competencias técnicas y organizacionales en un tiempo esperado (Davenport, 1998: 44).

Aquí cabe tomar en cuenta el valor social de los procesos de aprendizaje, el grado de coherencia, la importancia de la memoria colectiva, la habilidad para formular estrategias y políticas, y la capacidad de generar un modelo de desarrollo sustentable. Al mismo tiempo considerar el nivel de desarrollo del conjunto de esfuerzos dirigidos hacia la generación de procesos de aprendizaje y de conocimiento, con su repercusión en el desempeño de la organización.

Dentro de ello, es pertinente resaltar el alcance de las interrelaciones formales e informales de las organizaciones con otras empresas e instituciones que forman parte de las redes y los territorios en las que desenvuelven la actividad productiva.

Estos dos últimos aspectos son clave para la creación y evolución de las redes de expertos, porque su ausencia o escaso desarrollo es un factor que determina su crecimiento.

Con esta concepción, cobran importancia los flujos de conocimiento e información entre las personas y empresas, porque se agiliza la dinámica social de la compartición del conocimiento asociado a los procesos de producción

## DETECCIÓN DE EXPERTOS EN UNA ORGANIZACIÓN

Esta resignificación de los sistemas locales y redes, se explica, a su vez, por el carácter sistémico de la competitividad y por la naturaleza interactiva de la innovación que se sitúa en el centro de las ventajas competitivas dentro de los procesos productivos (Cole, 1999: 19).

Y, en tercer lugar, la ruptura del modelo lineal de innovación.

La concepción sobre la necesidad de la presencia de factores intangibles en la empresa para lograr ventajas competitivas, unida a otras transformaciones, comenzó a limitar la idea existente según la cual el conocimiento circulaba unidireccionalmente desde la oferta de universidades, agencias y laboratorios de investigación, hacia la demanda del resto de los sectores, donde estos últimos presentaban una función pasiva en la generación de conocimientos (Alvesson 1996: 193).

Este esquema es el conocido como modelo lineal de innovación y en el cual la generación de conocimientos es una tarea de las universidades y centros tecnológicos, mientras que la industria utilizaba estos conocimientos para adaptarlos y transformarlos en innovaciones, que se convertían en nuevos productos y procesos.

Aquí cabe mencionar que la innovación no constituye un fenómeno grupal de acuerdos, sino que aumenta el énfasis de un modelo no lineal de innovación con un carácter multidireccional del proceso de aprendizaje, cada vez más contextual y transdisciplinario (Cole, 1999: 16), con una fuerte interacción de los componentes tácitos y codificados (Polanyi, 1983: 10), y en la función de las redes de expertos, deliberadamente construidas para un mejor desempeño o en su carácter de informales.

Una forma de estudiar las redes parte de su cualidad de poder ser representadas. En ello, la investigación se centra en la predicción de la similitudes o diferencias al

interior de las redes (Wasserman, 1998: 104). En la búsqueda de soluciones, a menudo se propone la corrección desde perspectivas racionales e instrumentales. Y esto es debido a que los antecedentes de esta concepción reside en visualizar a las redes como estructuras ( por ejemplo calles, tuberías, etc.) a través de las cuales fluyen los recursos (desempeño) Y la detección de los vínculos es provechosa porque se obtiene información acerca de qué tan cerca están los miembros de una comunidad de los líderes portadores o desarrolladores de conocimiento, así como la detección del reconocimiento, la confianza, o las preferencias de trabajar con otros miembros de la red (Hanneman, 2000).

La utilidad de este tipo de detección de redes radica en que se puede observar que diferentes estructuras de redes tienen diferentes implicaciones para las posiciones que ocupan los individuos dentro de una red (desempeño), del desempeño de las redes al interior de la organización y del desempeño de la organización misma. Y en este caso se puede advertir que los grupos divididos en subgrupos no lo hacen tan bien como aquellos que disponen de una mayor cohesión (en el sentido del isomorfismo) porque en caso de carecer de ello, puede haber miembros de la red sobrecargados de trabajo.

Dentro de la perspectiva del isomorfismo, se concibe cómo los actores se incluyen entre sí para disponer de similares percepciones y comportamientos dentro de una organización (Powell, 1999:110). En ello cabe considerar la dependencia de los recursos, si los sistemas son abiertos u aprendizaje organizacional y considerar a la vez si realmente existen comunidades de práctica.

Asimismo, las redes de expertos también se caracterizan por la relevancia que adquieren los intercambios entre los agentes económicos involucrados, que van más allá de las transacciones exclusivamente comerciales como la transferencia de conocimientos, servicios, asistencia técnica, etcétera. En general, se caracterizan por

## DETECCIÓN DE EXPERTOS EN UNA ORGANIZACIÓN

la presencia de un núcleo, por el elevado nivel y el carácter sistémico de las competencias endógenas generadas y por la importancia alcanzada por la circulación de la información y el conocimiento entre sus integrantes (Feldman, 2002:117).

Una de las formas de representar qué tan cohesionada está la red es justamente con la representación de los vínculos que la red tiene a partir de la exposición de un sociograma real de una red, los cuales se mostrarán en la sección de resultados, pero también con la estimación de los actores intermediarios o puente que sirven de enlace en el flujo de la comunicación al interior de la red. Ello se posibilita con herramientas como ucinet para la representación de los vínculos y la estimación de las posiciones de los actores de la red.

Cabe reiterar que las redes de expertos también son redes sociales, las cuales se expresan dentro de escenarios sociales constituidos por relaciones entre individuos. Y dentro de las organizaciones, éstas se constituyen a partir de las relaciones de intercambio recíproco de bienes y servicios y actúan como conjuntos de individuos entre los cuales se produce una serie de eventos de intercambio con cierta regularidad (Lomnitz, 2000: 123).

Puede concebirse a las redes de diferente manera, pero principalmente por su intención, ya sea dirigidas hacia el interior o hacia el exterior y en esa clasificación se pueden ubicar como egocéntricas, las cuales están conformadas por el conjunto de relaciones centradas en individuos determinados (figura 2), constituida a partir del conjunto de elementos con quienes los centrales intercambian recíprocamente información (Lomnitz, 2000: 141).

## **Redes de Expertos en Organizaciones**

Una de las aplicaciones del análisis de redes sociales es el orientado hacia la identificación de individuos que sobresalen por su conocimiento, experiencia o su capacidad de resolver problemas en un área de especialidad (Yoguel, 2003: 3).

En los últimos años, el desempeño organizacional asociado a las redes de expertos ha cobrado importancia y se ha dirigido a lograr ventajas competitivas en las organizaciones, ya que en ellas se construyen los elementos de intercambio e intercomunicación entre los individuos y propician el aprendizaje. Dentro de las competencias específicas de una organización, destacan el desarrollo de capacidades tecnológicas, aseguramiento de la calidad, grado de movilidad de los recursos humanos, predominio de formas de organización del trabajo, y el alcance de capacitación y las redes propician una mayor transmisión de conocimientos (Pérez, 1999: 8).

Las redes de expertos sirven, entre otras cosas, para promover estratégicamente el conocimiento por medio de los hallazgos de investigación en organizaciones y tener actividades clave, ya que estas redes pueden integrar a expertos reconocidos de otros campos en reuniones e interacción electrónica regulares con otras redes (Aboeela, 2007: 61). Asimismo, se pueden detectar expertos dentro de las organizaciones ó al exterior de las organizaciones e instituciones. (Solís, 2004: 13).

Las redes de expertos cumplen una función productiva en las organizaciones. Cada vez un mayor número de puestos de trabajo en instituciones públicas y privadas exigen el desarrollo de redes de conocimiento apoyadas telemáticamente en expertos, para el establecimiento de las relaciones profesionales entre diversos puestos clave y externos a la propia organización (Artiles, 2002: 36).

Las organizaciones estudian las posibilidades de construcción del conocimiento y desarrollo del aprendizaje colaborativo dentro de los procesos de cambio que se

## DETECCIÓN DE EXPERTOS EN UNA ORGANIZACIÓN

están produciendo en el trabajo cotidiano y las vías para apoyar las necesarias redes de conocimiento.

En este cometido, los sistemas educativos son requeridos para preparar al alumnado para su futura participación en la sociedad de la información, en la cual el conocimiento va a constituir el recurso básico para el desarrollo personal, social y económico, y donde la expertez estará cada vez más distribuida en redes de conocimiento. Por lo tanto, las instituciones escolares tienen que encontrar los métodos pedagógicos más adecuados para dar respuesta a estos nuevos desafíos.

Generalmente la innovación en una organización tiene que ver con el desarrollo y crecimiento de ésta. A diario surgen nuevas tecnologías dentro del conjunto de todos los recursos y quienes los transforman, que requieren un cambio en el área de actividad de los individuos para poder competir y estar a la altura de las nuevas exigencias. Para ello es indispensable la innovación social y cultural dentro de una organización de cualquier tipo para poder crecer incluso económicamente.

Las redes sociales de conocimiento reposan en las distintas organizaciones humanas creadas para tal propósito de generar expertos, ya que éstas, son capaces de ordenar coherentemente las ideas, distribuir recursos, aplicar métodos regulados y obtener resultados orientados a la innovación y desarrollo de las distintas áreas de actividades de las organizaciones (Toivonen, 2009: 241).

Se puede decir que las redes sociales de conocimiento son el resultado de la actividad humana conformada en esencia para producir, gestionar y transferir los resultados de la investigación científica al mejoramiento de la sociedad y del individuo, (Ruiz, 2002: 41)

Las universidades y los centros de investigación para poder vincularse en espacios de producción con la industria, y participar en la generación de conocimientos, requieren de una capacidad para redimensionar sus fronteras organizacionales y



adquirir la competencia en el diseño de formas organizacionales en red y en ellas los expertos pueden adquirir notoriedad orientada hacia la generación de ventajas competitivas.

### **Análisis de Datos Reticulares.**

El análisis de redes sociales reside tanto en cuestiones conceptuales o teóricas como en el aprendizaje de la mecánica de transformación de datos (Vehovar, 2008 214).

Así, las redes o grafos se constituyen como una herramienta para representar las interacciones entre individuos o grupos de individuos de forma ilustrativa y accesible.

Hanneman (2000) señala que los datos sociológicos tradicionales se representan en una matriz rectangular en donde se inscriben las mediciones. En las filas se ubican los casos u observaciones (personas, organizaciones, países, etc.), y en las columnas, las variables seleccionadas (edad, tipo de organización, población, etc.). En cambio, en el análisis de datos reticulares constituyen una matriz cuadrada de mediciones. Las filas de la matriz son los casos, sujetos u observaciones. Las columnas son el mismo conjunto de casos, sujetos y observaciones y ahí está la diferencia clave con los datos convencionales. En cada celda de la matriz se describe una relación entre los actores. (Velázquez, 2005).

### **Metodología**

#### **Tipo de estudio.**

La investigación llevada a cabo fue de tipo no experimental, exploratorio-descriptivo, transversal, con una sola medición (Kerlinger, 1988: 56).

## DETECCIÓN DE EXPERTOS EN UNA ORGANIZACIÓN

### Planteamiento de Problema:

Se trató ver si es posible la identificación de expertos en las Academias de la UPIICSA del IPN a través de un análisis de datos reticulares de la red.

### Escenario

El lugar dónde se realizó la investigación fue la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA), del Instituto Politécnico Nacional.

### Muestra

Se integró una muestra no probabilística (Hernández, 2001: 78) de 97 sujetos mencionados, en general, de una población aproximada de 246 docentes que conforman las 3 academias de Física, Matemáticas y Química que integran el Departamento de Ciencias Básicas, en la UPIICSA del IPN. La distribución de los docentes quedó conformada de la siguiente manera:

ACADEMIA	NÚMERO DE DOCENTES
Física	36
Matemáticas	36
Química	25

}

### Instrumento

El instrumento utilizado inicialmente tuvo 8 preguntas abiertas dirigidas a la identificación de expertos, para efectos de esta investigación la cual tuvo como objetivo principal integrar la red en las 3 academias de UPIICSA e identificar expertos. Se retomó el instrumento y se agregaron 2 preguntas más, también abiertas, donde se da a los docentes la libertad de contestar dichas preguntas, nombrando a su compañeros o nombrándose incluso a sí mismos. Y por otro lado mencionando su percepción de lo que ellos consideran es un experto, un buen docente y su motivación al trabajo conjunto. Las preguntas quedaron como sigue:

¿A quiénes considera expertos en su especialidad?

¿A quiénes considera buenos docentes?

¿A quiénes conoce personalmente?

¿Con quienes trabaja regularmente?

¿Con quienes le gustaría trabajar?

¿Con quienes no les gustaría trabajar?

¿Con quienes trabaja habitualmente fuera de su academia?

¿Con quienes les gustaría trabajar fuera de su academia?

¿Con quienes trabaja habitualmente fuera de su departamento?

¿Con quienes les gustaría trabajar fuera de su departamento?

Para efectos de este trabajo, por razones de espacio, solamente se muestran los resultados referentes a quiénes consideran expertos y con quién trabaja regularmente

## **Procedimiento**

## DETECCIÓN DE EXPERTOS EN UNA ORGANIZACIÓN

Este estudio se llevó a cabo al mismo tiempo que se implantaba un cambio organizacional en la UPIICSA a través de un Nuevo Modelo Educativo (IPN, 2004: 3). Probablemente por esta razón, los académicos, principalmente, del Departamento de Ciencias Sociales (academias renuentes) vieron al estudio como una amenaza en sus relaciones laborales, lo cual pudo atribuirse a su resistencia al cambio. Aunque en realidad este fue un estudio independiente y los objetivos que planteó fueron indiferentes al modelo educativo, la mayoría de los profesores de este Departamento no lo percibieron así. En el caso de Ciencias Básicas tuvieron una mayor participación probablemente por la técnica de datos reticulares, la cual no es ajena a ellos.

La aplicación del instrumento en la UPIICSA se dio en la juntas de Academia donde se reúnen la mayoría de profesores ya que para ellos estas juntas son indispensables para tratar necesidades del área y además se convierte en un foro adecuado para la comunicación y participación.

Se aclaró que las respuestas del cuestionario eran confidenciales. En total se logró una identificación de 97 personas por parte de los docentes, suficientes para integrar una red e identificar expertos así como describir los mecanismos de percepción en dicha identificación.

Cuando se obtuvieron los datos se codificaron. Se efectuó un análisis descriptivo en el programa SPSS para el conocimiento de la muestra y los cuestionarios permitieron la obtención de datos para la identificación de expertos y permitir hacer un análisis de contenido para la descripción de mecanismos de percepción.

Para efectos de este estudio se hicieron matrices cuadradas de mediciones como lo sugiere Hanneman (2000), donde se incluyeron todos los profesores de cada academia, aunque no hayan contestado el cuestionario existía la posibilidad de ser elegidos como experto. Estas se hicieron en Excel y después se exportaron al

programa Ucinet, donde con la herramienta NetDraw se crearon las redes para su análisis (Molina, 2005).

Hecho esto se describieron cada una de las redes por pregunta, posteriormente se hizo una comparación entre redes para responder a las preguntas de investigación y por último se realizó un análisis de contenido, donde se tiene un carácter de simplicidad por el número de menciones que se dan en las respuestas de cada una de las interrogantes.

## **Resultados**

A fin de conservar la confidencialidad del estudio, se presentan nombres modificados.

### Se consideran expertos en su especialidad.

En la academia de Física, la persona más reconocida como experto en la especialidad es Rivera Vázquez Germán, seguido por Martínez Ramos Jaime y Almeida Martínez Florentino. Otros expertos reconocidos son: Hidalgo Aguilar Arturo, Rabadán Calvillo Raúl, Velazco Climaco Jesús y Pineda Flores José Luis (ver Fig. 1).

## DETECCIÓN DE EXPERTOS EN UNA ORGANIZACIÓN

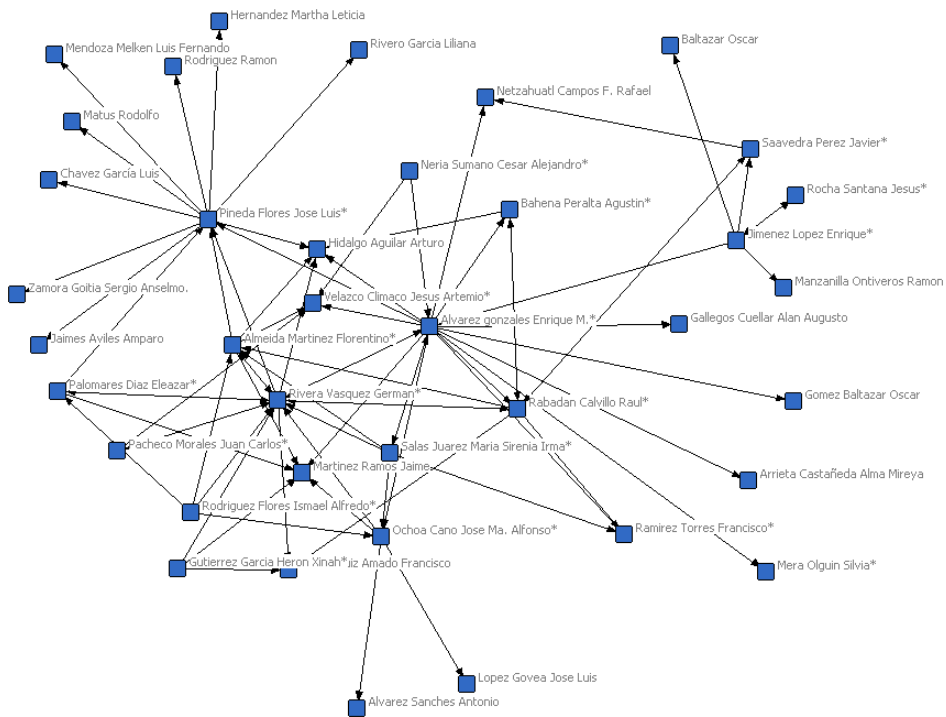


Figura 1. Expertos en su especialidad en la academia de Física

En la Academia de Matemáticas, la persona más reconocida como experto en su especialidad es Mendoza Melken Luis Fernando, seguido por Carrillo Castrejón Alberto, Ugalde José René, Lagunes Toledo Ana María y Romano Aportela Pedro (ver Fig. 2).

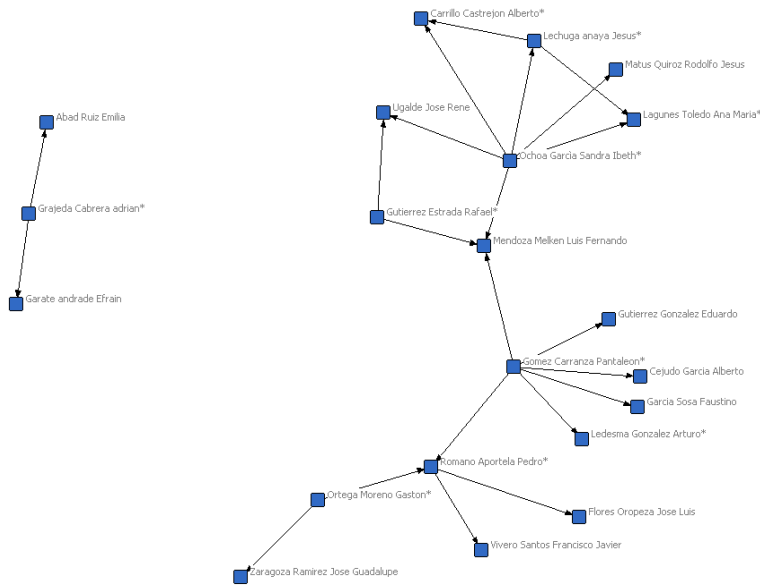


Figura 2. Expertos en su especialidad en la academia de Matemáticas

En la academia de Química la persona más reconocida como experto es Vidal Galindo, seguido por Quiroz Sosa Germán B., posteriormente por Muñoz Pérez Graciela, Ortiz Pérez Víctor Hugo, Del Castillo Jaime Raúl y Cruz Valderrama Margarita (ver Fig. 3).

## DETECCIÓN DE EXPERTOS EN UNA ORGANIZACIÓN

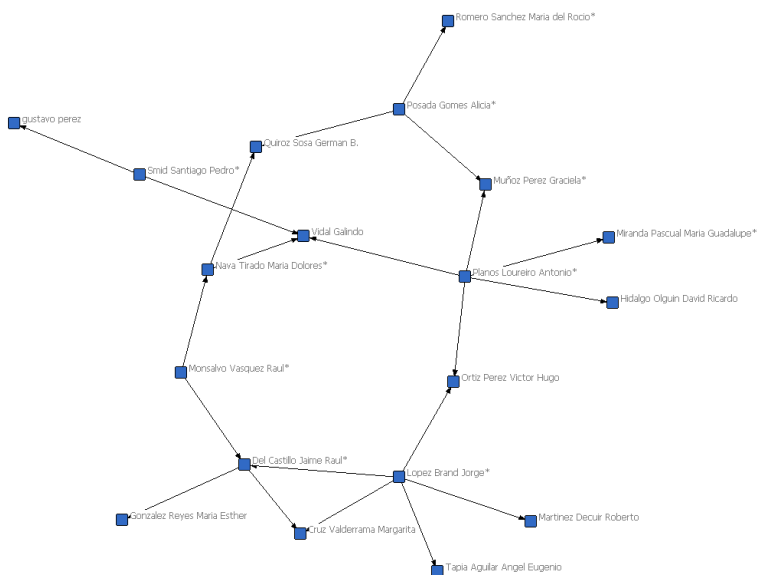


Figura 3. Expertos en su especialidad en la academia de Química.

Considera expertos y trabajan regularmente.

En Física los docentes con quienes más trabajan son Rivera Vásquez Germán, Almeida Martínez Florentino, Ramírez Torres Francisco y Álvarez González Enrique M.

En lo referente a aquellos a quienes consideran expertos en su competencia se tiene que los miembros seleccionados mayoritariamente como expertos son: Rivera Vásquez Germán, Ramírez Torres Francisco, García Mora Francisco, Ochoa Cano José Ma. Alfonso y Almeida Martínez Florentino (ver Figs. 4 y 5).



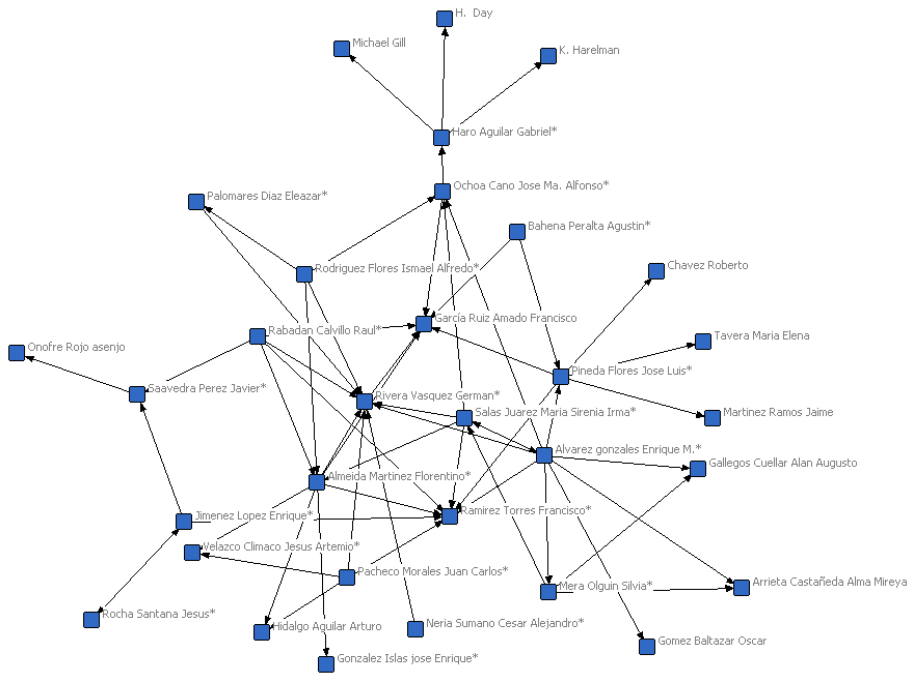


Figura 4. Considerados expertos en Acad. de Física.

## DETECCIÓN DE EXPERTOS EN UNA ORGANIZACIÓN

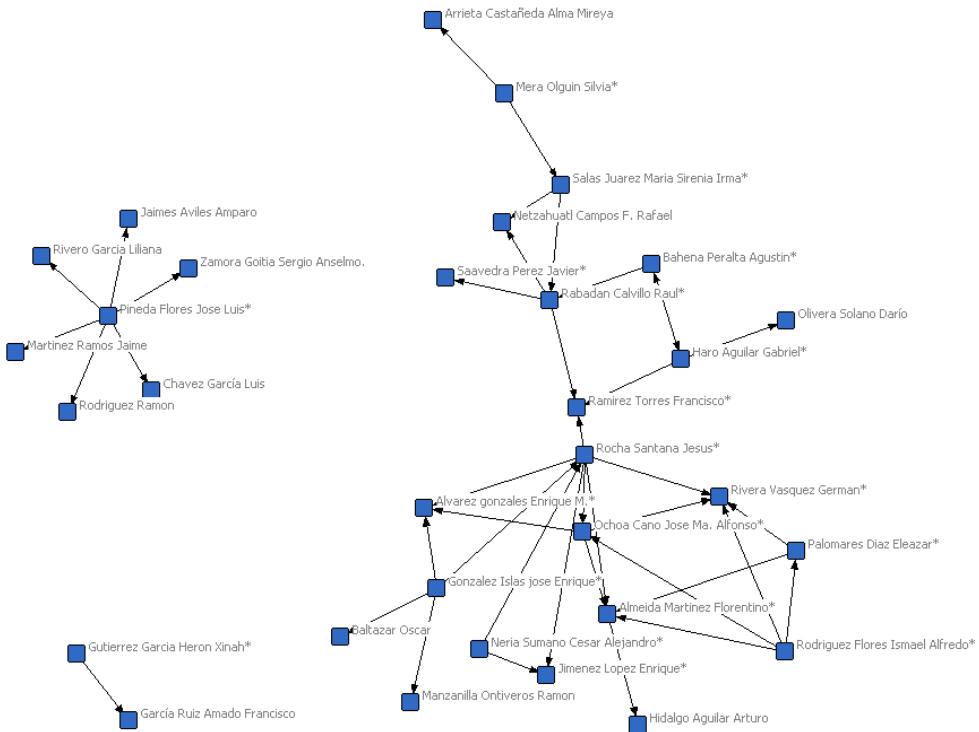


Figura 5. Trabaja regularmente en Acad. de Física.

En Matemáticas, en lo Referente a con quienes trabaja, los seleccionados fueron: García García Ernesto, Romano Aportela Pedro, Gutiérrez González Eduardo y Lechuga Anaya Jesús. En lo referente a aquellos a quienes consideran expertos en su competencia se tiene que los miembros seleccionados mayoritariamente como expertos son primeramente a Gutiérrez González Eduardo, seguido de Romano Aportela Pedro, Gómez Carranza Pantaleón, Lechuga Anaya Jesús, Larios García Raúl, Vivero Santos Francisco Javier, Mendoza Melken Luis Fernando y Flores Oropeza José Luis (ver Figs. 6 y 7).

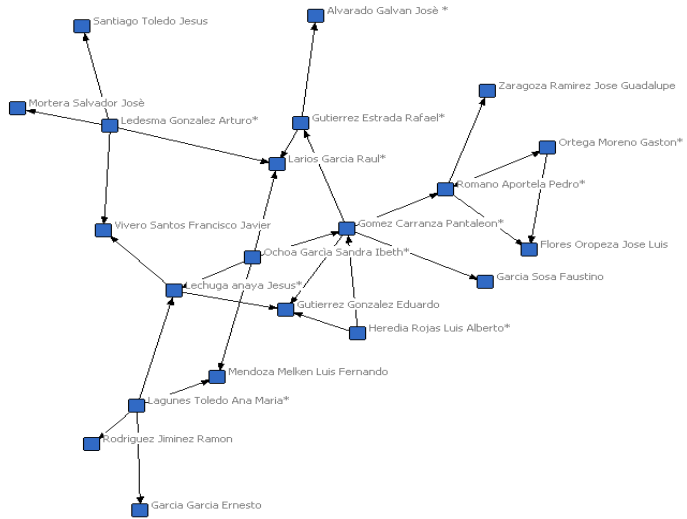


Figura 6. Considerados expertos en Acad. de Mat..

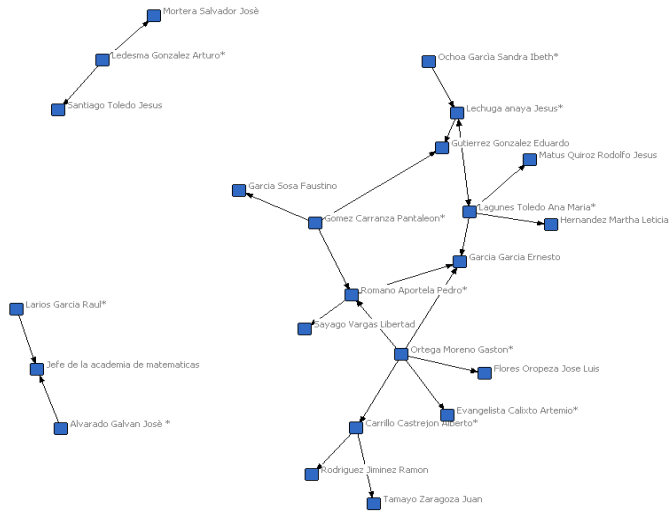


Figura 7. Trabaja regularmente en Acad. de Mat..

## DETECCIÓN DE EXPERTOS EN UNA ORGANIZACIÓN

En Química, en lo referente a aquellos a quienes consideran expertos en su competencia se tiene que los miembros seleccionados mayoritariamente como expertos son Ortiz Pérez Víctor Hugo, seguido de Quiroz Sosa German B. y Tapia Aguilar Ángel Eugenio.

Referente a con quienes trabaja, los seleccionados son Muñoz Pérez Graciela, Romero Sánchez María del Rocío, García Ruiz María Elena, Vidal Galindo, Gustavo Pérez, Galindo Ricardo, López Brand Jorge y Miranda Pascual María Guadalupe (ver Figs. 8 y 9).

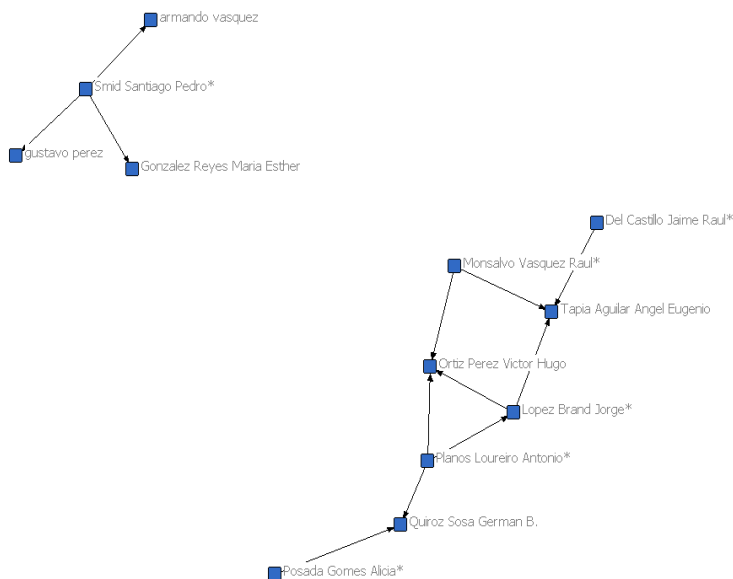


Figura 8. Considerados expertos en Acad. de Quím..

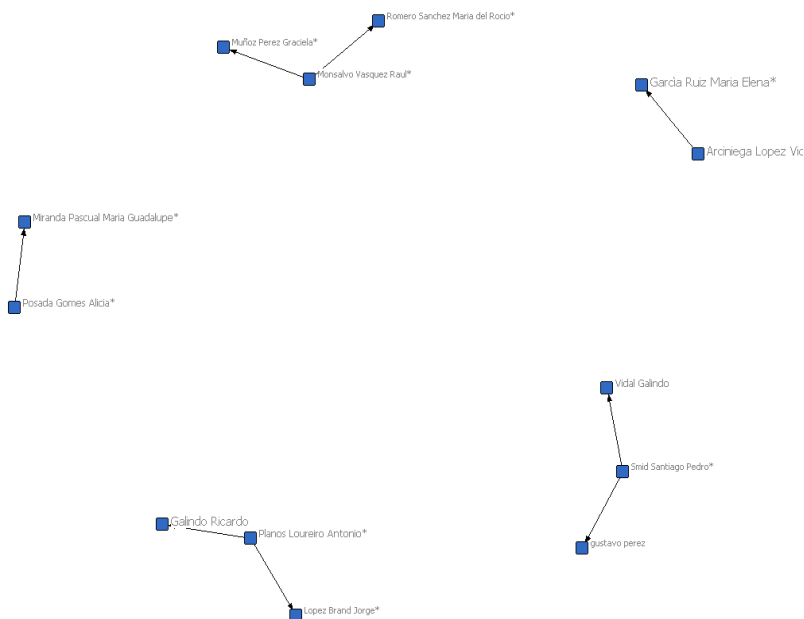


Figura 9. Trabaja regularmente en Acad. de Quím..

De acuerdo a la recolección de datos que se hizo en el Departamento de Ciencias Básicas de UPIICSA en el IPN, 97 personas integraron la red estudiada, de estas un 37.1% pertenecen a la academia de Física, un 37.1% a la academia de Matemáticas y un 25.8% a la academia de Química.

En su mayoría son hombres representados con el 66%, mientras que las mujeres con un 34%.

El grado académico con el que cuentan es principalmente licenciatura con 49%, mientras que un 43% con maestría y un 8% con doctorado.

El primer objetivo de la investigación fue integrar la red social en las academias de ciencia básicas de UPIICSA del IPN, lo cual se logró con los datos del cuestionario y el programa Ucinet (Molina, 2005).

## DETECCIÓN DE EXPERTOS EN UNA ORGANIZACIÓN

Con los objetivos del análisis de datos reticulares de la red para la identificación de expertos en la UPIICSA del IPN, se lograron los siguientes resultados:

Expertos con mayor reconocimiento:

### *En la academia de Física*

El experto Rivera Vásquez Germán aparece dentro de los grupos con las puntuaciones más altas en las preguntas.

Inmediatamente, le siguen dos expertos en la red: Ramírez Torres Francisco y Almeida Martínez Florentino con puntuaciones altas.

Subsecuente, aparece el experto Martínez Ramos Jaime con puntuaciones menos altas.

Cabe mencionar los casos de algunos miembros de la red con el reconocimiento de ser expertos o buenos docentes como López Pérez Benito, Manzanilla Ontiveros Ramón u otros subsecuentes como Ramírez Torres Francisco y Saavedra Pérez Javier, con la consideración de no querer trabajar con ellos.

### *En la academia de Matemáticas*

El experto de la red Romano Aportela Pedro aparece dentro de los grupos con las puntuaciones más altas en las preguntas.

Inmediatamente, le siguen dos expertos de la red, a saber Larios García Raúl y Gutiérrez González Eduardo con puntuaciones altas.

Subsecuente, aparece el miembro Lechuga Anaya Jesús con puntuaciones más altas.

Cabe mencionar los casos de los expertos que a pesar de tener un alto reconocimiento dentro de la red como Larios García Raúl o algunos de menor consideración como Romano Aportela Pedro, Ortega Moreno Gastón y Gutiérrez González Eduardo tienen la ubicación de no querer trabajar con ellos,.

*En la academia de Química*

El experto de la red Ortiz Pérez Víctor Hugo aparece dentro de los grupos con las puntuaciones más altas en todas las preguntas.

Inmediatamente, le siguen dos expertos de la red: Tapia Aguilar Ángel Eugenio y Quiroz Sosa Germán, con puntuaciones altas.

Cabe mencionar el caso de este experto de la red Ortiz Pérez Víctor Hugo, con puntuación mediana de querer trabajar con él y, al mismo tiempo, puntuación baja en la consideración de no querer trabajar con él.

En el objetivo describir los mecanismos de percepción en la identificación de expertos se obtuvo lo siguiente:

En las tres academias se encontró una consistencia en las personas que se reconocen como expertos y como buenos docentes con una valoración positiva a su desempeño. De tal manera que los expertos han formado una impresión positiva en los demás docentes y éstos atribuyen un mayor conocimiento a los expertos. Los perciben con autoridad y destreza en su especialidad y les atribuyen experiencia en su campo de trabajo. De tal manera que a los expertos los identifican como guías de conocimiento, que inclusive influyen en cualquiera de estas tres academias. Ello porque estas redes están muy relacionadas y en las tres academias se manifiesta un trato personal con los docentes que son reconocidos como expertos.

En cuanto al trabajo regular que se da entre los académicos las redes siguen relacionadas ya que existen personas que trabajan con unos profesores y al mismo tiempo los consideran expertos y también consideran a otros con los que no necesariamente trabajan.

En el objetivo precisar la percepción de si el conocimiento de un experto coincide con la facilidad y flexibilidad para el trabajo conjunto con él se obtuvo lo siguiente:

## DETECCIÓN DE EXPERTOS EN UNA ORGANIZACIÓN

De forma general sí existe una relación entre los expertos y los profesores de estas redes ya que las tres academias coincidieron en señalar que les gustaría trabajar con profesores que al mismo tiempo consideraban expertos, situación que puede aprovecharse institucionalmente para formar equipos de trabajo. Cabe destacar la situación de que existen docentes que consideran expertos pero tienen algún interés por trabajar con ellos, situación que puede ser reforzada institucionalmente para encauzar a expertos en el trabajo en equipo.

Pero al mismo tiempo destaca en las tres academias que el considerar expertos a unos profesores, no necesariamente implicó no desear trabajar con ellos. En ello las academias pueden promover un mayor acercamiento a través de ayudantes o colaboración docente a fin de orientar la transferencia de conocimientos en equipos de trabajo.

Se responde afirmativamente a la pregunta de si es posible identificar expertos, ya que fue posible hacer un análisis de datos reticulares mediante la creación de matrices cuadradas de acuerdo con Hanneman (2000)

Se responde afirmativamente a la pregunta de si existen expertos en las academias de UPIICSA, desde la posición de cada uno de los académicos, ya que ellos accedieron a nombrar a quienes consideran expertos.

La identificación de un experto se relaciona en gran medida con el reconocimiento de un buen docente, ya que en las tres academias son las mismas personas a las que se les reconoce como expertos y al mismo tiempo como buenos docentes.

Los académicos de la UPIICSA tienen una convivencia como individuos sociales y como partes de la organización, al ser semejantes no solo en su carácter de individuos sino en sus actividades y nuevamente como partes de la organización, permite realizar las inferencias correspondientes para reconocer la posición de los actores (Morales, 1996: 26).



Al conocerse y conocer parte de su trabajo y de sus actividades, los académicos que cooperan con el estudio, no vacilaron en reconocer a quienes consideran expertos. Como señala Salazar (1979: 46) en la percepción de personas se da una formación de impresiones que identifican a miembros de una organización con respeto por su conocimiento. Destaca el posicionamiento dentro de una organización cuando logra un reconocimiento como experto, ya que sus cualidades reconocidas son principalmente su experiencia, su preparación, que se actualizan constantemente y que tienen ediciones de libros. También que existen académicos reconocidos como expertos con un mínimo de años en la docencia en contraste con algunos que llevan más de treinta años en el ejercicio y en la misma área que no fueron nombrados. Ahora bien lo que se pudo notar es que efectivamente existían otras variables de percepción como son las relaciones interpersonales, rol o papel social, y la autoatribución. Asimismo el reconocimiento también se relacionó con la variable motivación hacia el trabajo donde se encontró que el reconocimiento tenía que ver con la disposición al trabajo conjunto, con la persona reconocida.

## **Conclusiones**

El reconocimiento de la existencia de expertos marca una diferencia en una organización, porque esta consideración se asocia a la administración del conocimiento, ya que no se trata solamente de la transmisión y tratamiento de datos, sino que los individuos son capaces de ofrecer su expertez más allá de los objetivos organizacionales. Por lo tanto es menester incluirlos también en los objetivos estratégicos de una organización porque pueden aportar un conocimiento basado en su experiencia y además su papel central en las redes posibilita una mayor efectividad en la transmisión de los saberes organizacionales así como en el aprendizaje organizacional.

## DETECCIÓN DE EXPERTOS EN UNA ORGANIZACIÓN

Por otra parte, a partir de la información perceptual, del conocimiento sobre el experto, el contexto y la experiencia se infiere la existencia de ciertos atributos en la persona percibida (Morales, 1995: 64). Una vez identificados ciertos rasgos en la persona y partiendo de un criterio o modelo, el sujeto genera expectativas respecto en el posible comportamiento de los individuos.

De forma específica, la investigación resultó ser de utilidad para identificar la forma en cómo se organizan los docentes, ya que no se había realizado un estudio de este tipo en la unidad profesional y se lograron resultados específicos gracias al análisis de datos reticulares para especificar las redes (Rodríguez, 2005). En ello destaca la vinculación del conocimiento con la práctica, es decir, de la expertez con la docencia, del conocimiento con y su transmisión, lo cual se traduce en un factor clave para el crecimiento de la escuela superior orientado por los expertos.

Al mismo tiempo cabe destacar que las redes están vinculadas a través de los expertos, a partir de su reconocimiento y su disposición para trabajar con ellos, lo cual puede ser aprovechado por la institución educativa estudiada, para promover el trabajo en equipo y la transmisión de conocimientos, a partir de las posiciones que ocupan dichos docentes dentro de las redes y así fortalecer la competitividad de la organización.

Las redes mantienen su importancia a partir de su detección y la oportunidad de poder trabajar con ellas, porque se convierten en un potencial de crecimiento para los individuos dentro de una organización cuando se establece un plan de desarrollo dentro de la misma y se especifican áreas de oportunidad para los individuos, las cuales pueden ser reforzadas a través de la acción de los expertos con efectos en la práctica de los grupos de trabajo orientado al cumplimiento de los objetivos del desempeño institucional e ir inclusive más allá y propiciar formas de trabajo innovadoras.

## Referencias

- Aboeela, S., Merrill, J., Carley, K., Larson, E. (2007) Social Network Analysis to Evaluate an Interdisciplinary Research Center. *Journal of Research Administration*, T.38, Núm. 1, p-61-75.
- Alvesson, M. Stanley, D. (1996) "Critical Theory and Posmodernism Approaches" en Clegg, S. Hardy, C. Y Nord, W. *Handbook of Organization Studies*. Sage, Londres pp.191-217
- Artiles S. (2002) "Las redes del conocimiento como producto de la gerencia de información en ambientes académicos". En: Faloh Bejerano R, Fernández de Alaiza MC. *Gestión del conocimiento: concepto, aplicaciones y experiencias*. La Habana, 2002: Empresa de la Gestión del Conocimiento y La Tecnología.
- Clarke, T. and Clegg, S. (2000) *Changing Paradigms: The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century*, HarperCollins Business, London, 1-59.
- Cole, R.E. 1999 "Introduction, special issue on knowledge and the firm", *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 15-21
- Cross R., Parker A. (2004) *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*. Harvard Bussines School Press, Boston, Massachusetts.
- Davenport, T. H. De Long, D.W. Beers, M. (1998) Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*; Cambridge, 39/2, p. 43-57.
- Feldman, M., Feller, I., Bercowitz, J., Burton, R. 2002 "Equity and the technology transfer strategies of American Research Universities", *Management Science*, Linthicum, Jan, 48/5, pp. 105-121

## DETECCIÓN DE EXPERTOS EN UNA ORGANIZACIÓN

- Forni, Pablo, Siles, Marcelo, Barreiro, Lucrecia, (2004) “¿Qué es el Capital Social y cómo Analizarlo en contextos de Exclusión?”, en: <http://www.jsri.msu.edu/RandS/research/irr/rr35.pdf>
- Hanneman, R. A. (2000), Introducción a los métodos de análisis de redes sociales. Departamento de Sociología de la Universidad de California Riverside. [En red]. Disponible en: <http://wizard.ucr.edu/~rhannema/netwprks/text/textindex.html> Versión en castellano en <http://www.redes-sociales.net/materiales>.
- Hernández S., R. (2001), Metodología de la investigación, 3ª. Ed. México: Mc Graw Hill
- Instituto Politécnico Nacional. (2004). Un nuevo modelo educativo para el IPN. Ed. IPN. México.
- Jones, E., Gerard, H. (1980). Principios de Psicología Social. Ed. Limusa. México.
- Kalnin, J. S. (2000) Teachers learning: A collaborative teacher research network in action. ProQuest Dissertations and Theses, University of California, Berkeley. California.
- Kerlinger, Fred N. (1988). Investigación del comportamiento, McGrawHill 2ª Edición. México.
- León, E. G. (1986). Instituto Politécnico Nacional. Origen y evolución histórica. IPN. México
- Lomnitz, C. (2000) Cómo sobreviven los marginados, Siglo XXI, México
- March, J.G. y Olsen, J,P, (1997) El Redescubrimiento de las Instituciones. La Base Organizativa de la Política, CNCPAP, UAS y FCE, pp. 67-128.

- Meyer, J. y Rowen, B. (1999) “Organizaciones Institucionalizadas: la Estructura Formal como Mito y Ceremonia” en Powell, W. y Di Maggio, P. (comps), El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional, FCE, México, pp. 79-103.
- Molina, J. L. (2005) Operaciones básicas con ucinet 6 [En red] Disponible en: <http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/opbauci.pdf>
- Morales, F. (1995) Psicología Social. Madrid: Mc Graw-Hill. España.
- Morales, F. y Moya, C. (1996) Tratado de Psicología Social. Mc Graw Hill Madrid
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999) La Organización Creadora de Conocimiento, Oxford University Press, México, pp. 60-103.
- Ouellette, D. M. (2008) Shadows on the cave wall: The cognitive accuracy of social network perception ProQuest Dissertations and Theses. Virginia Commonwealth University. Virginia
- Pérez B., G. (1999) “Knowledge management in agile innovative organizations”. Journal of Knowledge Management; Kempston; 3/1, p. 6-17.
- Pfeffer, J. (2000) Los nuevos Rumbos de la Teoría de la organización, Oxford, México, pp. 243-278.
- Polanyi, M. (1983) The Tacit Dimension, Gloucester, Massachussets, pp. 1-25.
- Powell, W. y Di Maggio, P. (1999) Retorno a la Jaula de Hierro. El Isomorfismo Institucional y la Racionalidad Colectiva en los Campos Organizacionales”, en Powell, W. y Di Maggio, P. (comps.), El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional, FCE, México, pp. 104-125.

## DETECCIÓN DE EXPERTOS EN UNA ORGANIZACIÓN

- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice-Hall, México.
- Rodríguez, J. A y Mérida F. (2005) Guía práctica de redes sociales Universitat de Barcelona. Departamento de sociología y análisis de las organizaciones. [En red] Disponible en: <http://www.ub.edu/epp/redes/guia.DOC>
- Rueda, M., Díaz-Barriga, F. Díaz, M. (2003). Evaluar para comprender y mejorar la docencia en la educación superior. México. Universidad Autónoma Metropolitana, Universidad Nacional Autónoma de México. Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca.
- Ruiz, A. (2002). Educación superior y globalización. Educar, ¿para qué? Ed. Plaza y Valdés. México.
- Salazar, J. M. (1979). Psicología Social. Ed. Trillas. México.
- Solís P. C y Pérez. C. (2004). Las Redes de Conocimiento en la Internacionalización de la Investigación en Administración. UAM-I México
- Toivonen, R., Kovanen, L., Kivelä, M., Onnela, J.P., Saramäki, J., Kaski, K. (2009) “A comparative study of social network models: Network evolution models and nodal attribute models”. *Social Networks*, Vol. 31, Núm 4, pp. 240-254.
- Vehovar, V., Manfreda, K. L., Koren, G., Hlebec, V. (2008) Measuring ego-centered social networks on the web: Questionnaire design issues *Social Networks*, Volume 30, Issue 3, pp. 213-222
- Velázquez, A. y Gallegos, A. (2005) Manual introductorio al análisis de redes sociales. [http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual\\_ARC.pdf](http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual_ARC.pdf)
- Wasserman, Stanley; Faust, Catherine (1998). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. New York: Cambridge University Press.
- Yoguel G, Fuchs M. (2003) “Desarrollo de redes de conocimiento. Estudios sobre empleo”. [en línea]. Disponible en: <http://www.cepal.org/argentina/noticias/noticias/2/11292/YoguelFuchs.pdf>

# **LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL EN MUJERES ADULTAS, UNA APORTACIÓN DE F.C.A. UADY. EL CASO DE TEABO YUCATAN.**

SILVIA GPE. CEBALLOS LÓPEZ

JOSÉ EDUARDO CUELLAR DELGADO

ROBERT ROMÁN CETINA FUENTES

## **Introducción**

El programa “**Formación empresarial rural**”, implementado en el municipio de Teabo, Yucatán, fue dirigido a microempresarias, sin posibilidades de pagar y acceder a algún curso de capacitación, con la finalidad de fortalecer sus actividades productivas de su negocio. El contenido se diseñó mediante la detección de necesidades de giro y el entorno de la comunidad, con la finalidad de capacitarlos con herramientas empresariales, y propiciar así un aprendizaje significativo fuera del aula.

## **Marco de referencia:**

Para denotar la importancia del presente trabajo se iniciará con las características de la población con énfasis en la población femenina:

La composición de la población mexicana reportada por CONAPO (2010) fue de “112, 336,538 habitantes guardando una relación de 48.8 % hombres (54, 855,231) y 51.2 % mujeres (57,481, 307)

La población económicamente activa en el estado de Yucatán, asciende a 922 mil 084 personas de las cuales 895 mil 126 estaban ocupadas (61.6% hombres y 38.4% mujeres) de acuerdo con datos del INEGI al primer trimestre del 2011. Con relación al salario en el Estado, de acuerdo con los indicadores estratégicos de ocupación y

## LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL EN MUJERES ADULTAS

empleo en el mismo trimestre es del 47.1% de la población ocupada, sus ingresos no superan los dos salarios mínimos.

Según INEGI e INMUJERES (2009), la inserción de las mujeres y los hombres en el trabajo formal mostró un incremento en las últimas tres décadas, modificando las pautas de participación de las mujeres en edad reproductiva, así como la inserción de jóvenes y adultos mayores. Actualmente la participación de las mujeres de todos los grupos de edad en el mercado laboral formal es mayor que hace tres décadas, registrando un máximo del 39% entre los 40 y 49 años. Sin embargo en promedio, los ingresos por hora trabajada son menores para las mujeres que para los hombres. La discriminación salarial a la que son sujetas las mujeres, se presenta en mayor medida en ocupaciones socialmente denominadas como “masculinas”, como es el caso de supervisores industriales, donde las mujeres tendrían que ganar 15.3 por ciento más para igualar el sueldo de los varones. Presidencia de la República, (2003).

El papel de la mujer como se sabe requiere de ser revaluado toda vez que su rol se circunscribe en diversas dimensiones. De acuerdo con Romero (1997) en México la mujer tiene una preponderancia altamente social, puesto que es la encargada de la cohesión de las familias mexicanas, promueve su funcionamiento, ya que se integra y responsabiliza del cuidado de la familia, por tanto sustenta la misma autora, que el desarrollo de la mujer se encuentra en dos esferas, o “partida doble” la situación de sus obligaciones domésticas y por otra sus obligaciones laborales, es decir la jornada crece al doble.

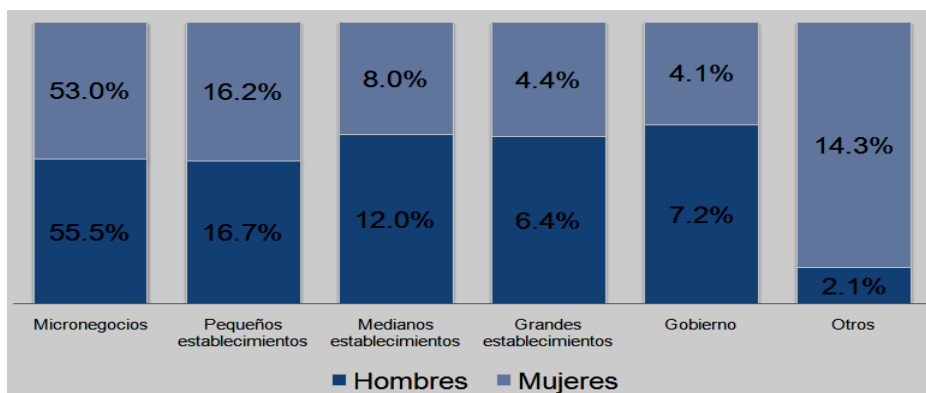
Un elemento esencial tanto para la competitividad y la productividad como para la lucha contra la pobreza en el mundo, es la generación de condiciones para que hombres y mujeres puedan ejercer su derecho a un trabajo formal decente (OIT, 2009). El Instituto Nacional de las Mujeres (2009) indica que en los últimos cuarenta años, la participación de las mujeres en el sector económico se ha incrementado, siendo que



en 2008 las trabajadoras representaban la tercera parte de la población económicamente activa y las empleadoras la quinta parte en todo el país; siendo que dicho incremento tiene distintas causas: para el caso de las trabajadoras ha sido asegurar el ingreso del hogar, cambios en la estructura familiar, mayor nivel educativo de las mujeres y una creciente responsabilidad compartida para el sustento del hogar. Por otro lado, para aquéllas dedicadas a las actividades empresariales las causas son: la necesidad de obtener mayores ingresos, la pérdida de empleo o la continuación de la empresa familiar.

Con relación a la ocupación por tamaño de unidad en el estado de Yucatán, de acuerdo con los datos más reciente del INEGI, en proyecciones hechas para actualizar la Encuesta Nacional de ocupación y empleo (ENOE) en el primer trimestre de 2011, son las siguientes:

Gráfica I. Población ocupada de acuerdo al tamaño de la unidad económica por género



Fuente: Elaboración propia con datos del ENOE, INEGI (primer trimestre de 2011)

Población ocupada en actividades no agropecuarias: 751 259

De acuerdo con estos datos la mayor participación de las mujeres se encuentra en las unidades productivas de 1 a 10, en donde se ubica el 53% de la población ocupada en

## LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL EN MUJERES ADULTAS

actividades no agropecuarias. De igual forma, es notable la participación de la mujer en las unidades productivas de tamaño pequeño siendo aquellas que comprenden de 11 a 50 personas, en donde los porcentajes de ocupación van a la par, teniendo un 16.2% de ocupación femenina y un 16.7% de ocupación masculina, lo que denota una estrecha brecha entre la participación cada vez mayor de la mujer en actividades económicas.

Las empresas de tamaño micro tienen presencia en todo el país, las cuales cumplen una doble función en primer término se ocupan de las actividades de fácil creación y de generar el autoempleo de quienes las fomentan, que en muchos casos son dirigidas por mujeres.

Las mujeres del medio rural obtienen recursos monetarios por diversas vías: 25.8% tienen ingresos por pequeños negocios, los cuales generan muy pocas ganancias o algunas veces sólo recuperan el costo de la materia prima y no el de la mano de obra; 20.5% percibe remuneraciones por su trabajo, y 0.6% tiene ingresos por rentar sus propiedades, que pueden ser la vivienda o los medios de producción como parcelas o instrumentos de trabajo. Zorrilla (p34).

Las actividades de las mujeres indígenas y campesinas siempre han contribuido en la procuración de mayor bienestar de sus familias tanto por su propio trabajo, como por sus especiales habilidades en la organización de sus hogares, mismas que utilizan en su papel de pequeñas empresarias. Villagómez y Pinto (1997).

La OIT (1998, p.8), ha manifestado que “es evidente que cuando la mujer participa en actividades económicas y cuenta con mayores ingresos, su nivel de responsabilidad es mayor, mejora la nutrición, salud y educación de la familia. Si tiene acceso a recursos financieros o de otro tipo, su nivel de inversión es menos riesgoso y la morosidad es mucho menor que entre los hombres. Cuando la mujer cuenta con más tiempo, éste lo invierte en actividades más productivas que los hombres. Si tiene

mayor acceso a información y educación esto se refleja en indicadores como nutrición, educación, salud.”

La mayoría de las mujeres empresarias en la actualidad son mujeres de la tercera edad, existiendo a la par una segunda generación correspondiente a las hijas de éstas, cuya inserción en el mercado laboral ha sido por iniciativa propia y no como resultado de factores inesperados, dándose un cambio en las motivaciones de las nuevas mujeres empresarias como: mejorar sus ingresos para crear un patrimonio, la satisfacción personal y realización de metas personales, la independencia familiar, entre otras. Alfaro – Laska (2009)

### **La importancia de la formación empresarial:**

El fortalecimiento de la empresa se puede dar mediante la formación empresarial, siendo ésta un requerimiento que demanda una inversión por parte de la empresa, lo que significa que no todas las empresas cuentan con recursos para implementarlo y mucho menos visualizarlo como estrategia de la consolidación de la actividad. Adicionalmente hablar de formación empresarial implica la convicción de reconocer que existe una necesidad de conocer y disposición a aprender ya que también implica esfuerzo personal, interés en implementarlo en la empresa, así como tiempo y paciencia. Por ello la formación siempre se ha considerado una promoción de los diferentes tipos de aprendizajes, pero es actualmente cuando se reconoce su importancia para el ámbito económico y su contribución para la eficacia empresarial, ya que como lo menciona Fernández, C. (1995, p. 89) “todo tipo de sociedad productiva tiene que adaptarse y sobreponerse a tiempo y de una manera flexible, a los cambios sociales, técnicos y económicos, a fin de sobrevivir y obrar eficazmente”. Para considerar el aporte de conocimientos empresariales en programas de formación no solo se trata del cómo implementar técnicas en la empresa, es importante tomar en

## LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL EN MUJERES ADULTAS

consideración de acuerdo con Andres (2005) quine afirma que Folley (1991) menciona que la formación se basa en los siguientes postulados del aprendizaje: “aprender es posible, ya que es una capacidad innata; aprender es un acto natural, es una actividad típica y usual del hombre; y aprender puede ser rápido, pero ello depende de las facultades de cada persona”.

Por lo que la necesidad de la formación empresarial se hace evidente por fallas que se observan en los métodos y comportamientos administrativos de las personas quienes dirigen la pequeña empresa y/o en las microempresas, que adicionalmente pueden ser influenciados por el género y edad de quien toma decisiones, lo que puede reflejar un choque con sus estilos, principios con los métodos de la administración moderna, como son:

- *“La concentración de las decisiones y el control en el gerente. La mayoría de los empresarios de las pequeñas empresas realizan casi la totalidad de las tareas de dirección y control y en consecuencia le queda poco tiempo para planear y proyectar el desarrollo de la empresa; e incluso para analizar a profundidad los problemas coyunturales, lo que conduce a la improvisación y en consecuencia a decisiones equivocadas.*
- *La sub-valoración de las labores de planeación y programación. En la mayoría de las pequeñas empresas no se hace planeación, programación, ni presupuestos, porque los gerentes no valoran la importancia de estas funciones. Esto incide en la escasez de materiales, falta de capital de trabajo, incumplimiento de las entregas y aumento de los costos.*
- *La sub-valoración del área de mercadeo. Muy pocas microempresas realizan estudios sistemáticos de mercado.” (SEDECOM, 1998)*

Por lo que Parra, E. (2000) afirma que la falta de formación empresarial del microempresario genera debilidades en las áreas de la empresa como lo son: en los procesos de planeación y control en las áreas de mercadeo, personal, contabilidad y

finanzas. De igual forma genera problemas como: débil actitud planificadora hacia el futuro, débil actitud de asumir riesgos en torno a la diversificación de productos y mercados y de aprovechar oportunidades en estas áreas, escasa capacidad de persuasión e influjo en el entorno.

Para hablar de una formación empresarial hacia los adultos, existen ciertos aspectos importantes que hay que tomar en cuenta como es su forma de aprender donde Training Methods Manual, Servicio de Parques Nacionales de los Estados Unidos de América, (1978 y 1991) menciona los siguientes puntos a considerar:

- 1. “Los adultos tienen que querer aprender. Resistirán cuando alguien simplemente les dice qué tienen que aprender. Se puede despertar su interés, o estimularlos, pero no forzarlos.*
- 2. Los adultos aprenderán solamente lo que creen que necesitan saber. Son prácticos. Quieren saber “¿Cómo me puede ayudar esa información o ese curso en este momento?”. Tampoco se satisfacen con asegurarles que eventualmente verán la importancia de lo que van a aprender. Esperan resultados a la primera sesión. Lo que se enseña tiene que ser adaptado a las necesidades de los participantes y no a las necesidades del instructor.*
- 3. Los adultos aprenden al hacer cosas. Se olvidan en un año del 50% de lo que aprenden de manera pasiva. La retención de información o habilidades es mucho mayor si existen oportunidades repetidas para practicar o usar lo que se está enseñando.*
- 4. La función de aprender para los adultos se centra en problemas, y los problemas tienen que ser realistas. Se puede enseñar principios y una serie de ilustraciones hipotéticas a los adultos, pero la investigación demuestra que aprenden mejor haciendo este proceso al revés. Por lo que la recomendación es permitir que trabajen con problemas reales, que saquen sus propias soluciones, y luego deduzcan los principios generales.*

## LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL EN MUJERES ADULTAS

5. *Los adultos aprenden mejor en una situación informal. No hay que recordarles sus años escolares. Por lo que las actividades de grupo en acción ayudan a lograr informalidad (tormenta de ideas, juego de roles, etc.).*
6. *Se debe usar una variedad de métodos para instruir a los adultos. Entre más vías sensoriales sean utilizadas para hacer llegar el mensaje, será mejor.*
7. *Los adultos quieren lineamientos y orientación, no notas o marcas rígidas. Son impacientes con el formalismo de la educación, pero a la vez requieren saber cómo les va en el curso. Así que el instructor debe proporcionar el máximo de retroalimentación que pueda, Por lo que admiten elogios o críticas, siempre que se sean honestos y diplomáticos.”*

Así mismo Calivá E. (2009) menciona que el aprendizaje de adultos tiene las siguientes características:

- *“Los adultos se comprometen a aprender cuando los métodos y objetivos se consideran realistas e importantes y se perciben con utilidad inmediata.*
- *El aprendizaje de adultos tiene siempre una implicación personal que deriva en un mayor desarrollo personal o profesional.*
- *Los adultos desean tener autonomía y ser tomados en cuenta en la selección de objetivos, contenidos, actividades y evaluaciones.*
- *La motivación de los adultos para aprender es interna; lo que se puede hacer es animar y crear las condiciones que promuevan lo que ya existe en los adultos.*
- *El aprendizaje adulto se fomenta mediante conductas y actividades de formación en las que se demuestre respeto, confianza y preocupación por el que aprende.”*

Mientras que el autor Moreno, M. (1998) afirma que esto está dado por lo siguiente:

- *“Los adultos son autónomos y auto-dirigidos.*
- *Los adultos traen creencias establecidas, valores y opiniones a cualquier entorno de aprendizaje.*

- *La mayoría de los alumnos adultos están orientados a los objetivos.*
- *Los alumnos adultos prefieren temas relevantes.*
- *Los adultos aprenden de sus errores pero son extremadamente sensibles al fracaso.*
- *Los adultos gustan de aprender información práctica.*
- *Los adultos prefieren aprender a través de los diferentes sentidos*
- *Los adultos aprenden mejor cuando tienen éxito. Hay que asegurarse de proveer un “aprendizaje exitoso”*
- *Los adultos aprenden mejor cuando pueden monitorear su propio progreso.*
- *Los adultos aprenden mejor cuando los contenidos del aprendizaje se han programado para adaptarse a ellos.*
- *Los adultos tienden a centrarse en problemas cuando enfrentan el aprendizaje.”*

“El adulto busca el conocimiento para su aplicación inmediata, lo cual le permite obtener frutos en el menor tiempo. Su objetivo es buscar mayor competitividad en la actividad que realiza, más aun si el proceso de aprendizaje es patrocinado por una organización que espera mejorar su posición y sus competencias laborales, entendidas como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes orientadas a un desempeño superior en su entorno laboral, que incluye el cumplimiento de actividades y responsabilidades para el logro de los objetivos buscados.” (Calivá E. 2009).

Mientras que hablando del rol del participante adulto el mismo autor menciona que “Se proyecta con un mayor alcance pues la participación implica el análisis crítico de las situaciones planteadas, a través del aporte de soluciones efectivas.”

Por lo que entre los obstáculos, puede citarse las características particulares en la educación de adultos, pues la preocupación central de sus destinatarios no es capacitarse, por el solo hecho de recibir formación en un tema, sino realizar adecuadamente su trabajo. Por lo tanto la capacitación se desarrolla siempre resolviendo la tensión entre las demandas de obtención de resultados y la necesidad

## LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL EN MUJERES ADULTAS

de actualizar conocimientos para mejorar esos resultados e impulsar cambios. (Alles, M. 2000)

Así mismo otro de los factores que hay que tomar en cuenta son los materiales del curso, donde Rusque, A. (2011) menciona que los cursantes deben poder utilizarlos en el desarrollo del proyecto.

Hablando de los programas enfocados a la formación empresarial, Rusque, A. (2011) afirma que “es una condición que los cursantes se sientan cómodos y reforzados en el sistema de acción para el cual se están preparando” por lo que el mismo autor menciona que para los cursantes “cada curso debe ser visto como una actividad de aprendizaje orientado a la práctica y no sólo como transmisión de conocimientos de parte del profesor. Debe haber un seguimiento personalizado por parte del profesor de los objetivos de aprendizaje de los cursantes durante su preparación.”

De igual forma Rusque, A. (2011), afirma que según lo mencionado por Fortín (1999) un Programa para formar a los empresarios debe desarrollar habilidades, destrezas, conocimientos y valores en el área donde se desarrolla el empresario a través de la capacitación mediante tres niveles:

- *“Dimensión de competencias y habilidades personales.*
- *Dimensión conceptual de las Pymes, responsabilidad social del empresario, análisis del contexto y prácticas empresariales.*
- *Dimensión de Plan de Negocios.”*

En este sentido si se trata de microempresarios, “Una adecuada orientación de la formación empresarial en las microempresas requiere conocer de manera más específica las características de los empresarios y las condiciones de sus unidades



económicas. Esta es condición indispensable para poder apoyar eficientemente la superación de las limitaciones que se presentan y afianzar las ventajas comparativas de las empresas” (SEDECOM 1998)

Otro factor importante en la formación empresarial es la que se refiere a la conducción de la formación empresarial. Por lo que Calivá E. (2009) dice que “El facilitador, además de conocer una amplia variedad de recursos, debe ser capaz de seleccionar aquellas estrategias y métodos más apropiados al grupo de adultos, Se debe estar comprometido con el fin de crear un ambiente adecuado para lograr los resultados esperados”

Con base en la información presentada, se puede decir que la formación empresarial permite fortalecer a las microempresas, al brindar un programa que incluya en su conjunto habilidades, destrezas y actitudes empresariales, por lo que implica el desarrollo de un programa de formación empresarial que considere la audiencia a la que se dirige. Toda vez que los adultos y sobre todo los adultos mayores son quienes tienen a su cargo microempresas para el sustento de su familia y que difícilmente obtendrá a esa edad un empleo, aun dominado las habilidades básicas para desarrollar un producto o servicio, lo que hace prioritario el fomento de su actividad económica.

### **Materiales y métodos:**

El programa “Formación empresarial rural, que se desarrolla en el Departamento de Consultoría a microempresas como parte de las acciones del grupo académico y de investigación “Información para la toma de decisiones en las organizaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, en la Universidad Autónoma de Yucatán,” En donde el presente estudio se realizó con el caso de la comunidad de Teabo que significa “Ahí donde están los ciruelos”, Yucatán, cuya población está dada por 6,205

## LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL EN MUJERES ADULTAS

habitantes según el censo general de población y vivienda (2010) y se encuentra ubicada aproximadamente a 91 km de la ciudad, siendo la actividad principal la confección de ropa con detalles a mano donde sobresale por su calidad y acabado el punto de cruz, siendo una comunidad amigable y trabajadora, que preserva las tradiciones culturales y festivas del estado.

El estudio del presente caso se desarrolló mediante la participación de un grupo de 24 productores para brindarles asesoría empresarial en su domicilio y otro grupo de 20 personas con escasa producción a quienes se les brindó capacitación en instalaciones del municipio en Teabo, sobre los temas de costos, estandarización, medios publicitarios, entre otros. Implementando en primera instancia para los dos grupos de personas un diagnóstico para la identificación de indicadores que permitan implementar un programa de formación empresarial “ad doc” a las necesidades de la microempresa, su actividad y su comunidad, pues permite tener una guía para ubicar las principales áreas vulnerables para implementar herramientas empresariales como estrategias que le ayuden a fortalecerlas.

Imagen 1,2: Reunión comunitaria en Teabo, Yucatán



**Fuente:** Ceballos Silvia. *Imágenes Archivo propio*

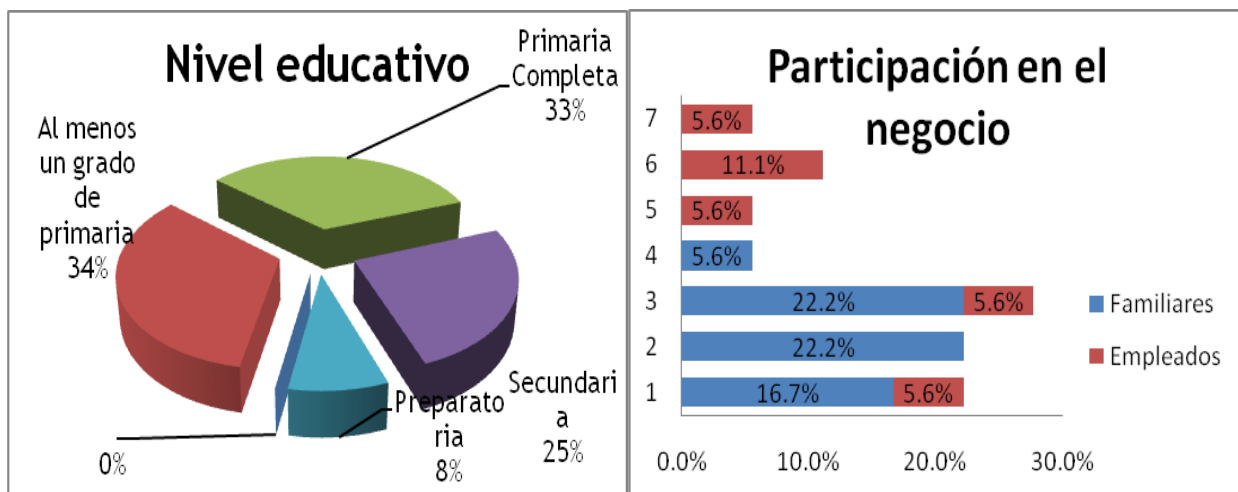
## Resultados y discusión:

### Indicadores de los participantes en el programa de formación empresarial domiciliaria

En relación al nivel educativo de los productores mencionados en la gráfica 2. se encontró que quienes aceptaron recibir la formación empresarial en su domicilio, solo el 8% de los participantes afirmó haber realizado la preparatoria mientras que la mayoría de las participantes el 92% terminó por lo menos algún grado de educación primaria. También se presenta la conformación de los participantes en la microempresa en la gráfica 3. En donde se puede observar la relación del dueño con quienes realizan alguna actividad en los procesos de la microempresa, encontrando que cuentan con 1 a 4 familiares esto es el 66.7% de las microempresas y el 33.3% cuentan únicamente con trabajadores sin parentesco.

Gráfica 2: Nivel educativo

Gráfica 3: Participación en el negocio



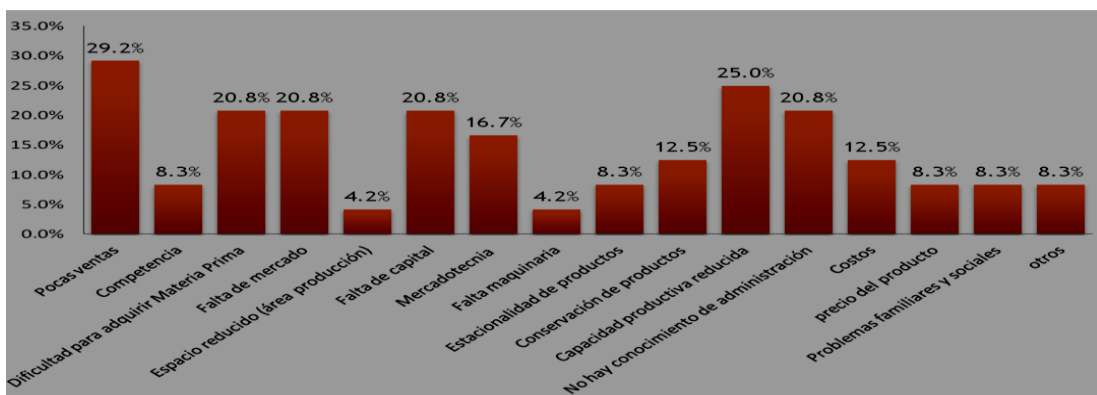
Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

## LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL EN MUJERES ADULTAS

Así mismo al realizar un análisis de las principales problemáticas con las que cuenta la microempresa, se encontraron las siguientes, siendo la principal con 29% la poca venta, seguida de la reducida capacidad productiva, así mismo entre las problemáticas reportadas en el 20.8% de los casos se encontraron 4 aspectos importantes para la permanencia de la microempresa, la falta de conocimiento administrativo, la falta de mercado, seguido por la falta de capital y la dificultad para adquirir la materia prima. Información que se presenta a continuación en la gráfica 4.

Gráfica 4. Principales problemáticas de las microempresarias de Teabo en asesoría domiciliar.



Fuente: *Elaboración propia*

A continuación se presenta información sobre las acciones realizadas en la comunidad de Teabo como resultado del diagnóstico empresarial, donde se implementaron los programas y áreas de atención en respuesta a la problemática encontrada en los microempresarios.

<b>Programas de formación empresarial rural domiciliaria en Teabo y sus áreas de atención</b>	
Programa	Áreas de Atención
Gestión para la permanencia de microempresas del Estado	Calidad, diagnóstico empresarial
Fortalecimiento en costos, precios y marcas para la autogestión	Costos, fijación de precios, imagen, promoción
Asistencia Técnica a microempresas por egresados de la FCyA	Control Interno, plan de negocios
Fortalecimiento en el manejo de información financiera	Capital de trabajo, administración de recursos

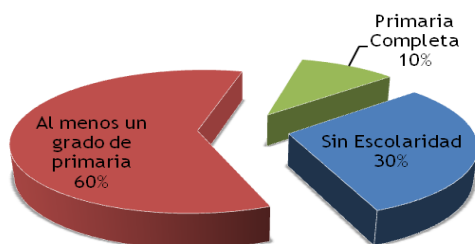
### **Indicadores del programa de “Formación empresarial rural” dirigido a mujeres adultas en autoempleo.**

Con relación al nivel de estudios de las mujeres (gráfica 5) que participaron en el programa de formación empresarial en la comunidad de Teabo, Yucatán, se encontró que más de la mitad, (60%) de las productoras participantes cuentan con algún grado escolar del nivel primaria, mientras que el 30% no cuenta con estudios de primaria y sólo el 10% concluyó la primaria.

Así mismo al preguntarles los motivos por los que iniciaron con su actividad económica (gráfica 6), se encontró que el 70% de las participantes la realiza para tener mayores ingresos para su familia, mientras que el 20% está acostumbrado a realizar esa actividad ya que es una tradición familiar y solo el 10% indicó que su motivo se debió a que quiere ser independiente.

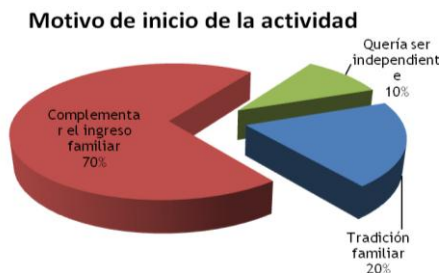
## LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL EN MUJERES ADULTAS

Gráfica 5: Nivel de estudio de mujeres actividad



Fuente: *Elaboración propia*

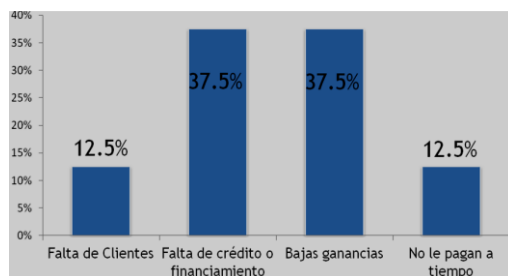
Gráfica 6: Motivo de inicio de la actividad



Fuente: *Elaboración propia*

Como resultado del presente trabajo se encontraron como principales problemas de las productoras en autoempleo que recibieron capacitación: la falta de crédito o financiamiento, falta de clientes, bajas ganancias, no les pagan a tiempo. De acuerdo con estos resultados se desarrolló el programa de formación empresarial.

Gráfica 6: Principales problemas del negocio



Fuente: *Elaboración propia*

Como puede observarse las mujeres aun cuando la necesidad de un ingreso propicia el desarrollo de sus capacidades para lograr emprender una actividad, ésta no es suficiente, ya que desconocen los costos de su producto y en consecuencia como fijar sus precios, lo que repercute en ese sentimiento de bajas ganancias, e incrementa su necesidad de financiamiento, ya que su capital de trabajo se ve mermado, encontrando grandes coincidencias entre lo reportado en la CEPAL, (2007) en donde se afirma que el predominio de las mujeres se manifiesta entre las ocupaciones más precarias en

términos laborales, con escasa o nula cobertura, en las microempresas así como en los empleos por cuenta propia.

Imagen 3: Capacitación brindada en Teabo, Yucatán



**Fuente:** Silvia Ceballos, *Imágenes de Archivo propio*

Por lo antes mencionado se reforzó la actividad empresarial de las mujeres de autoempleo en la comunidad de Teabo en los siguientes aspectos:

<b>Temas impartidos en el Programa de capacitación comunitaria</b>
Calidad
Grupos de trabajo y estandarización de productos
Importancia de la elaboración de registros y métodos para determinar costos
Cómo optimizar la materia prima disponible
Métodos adecuados para incrementar las ventas
Estrategias de comercialización de productos

## LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL EN MUJERES ADULTAS

Imagen 4: Cierre de los programas de formación empresarial. Término de capacitación domiciliaria



Fuente: Silvia Ceballos, Imágenes Archivo propio

### Conclusiones:

En la comunidad de Teabo Yucatán aun cuando se reporta que ha aumentado su población hasta 6,205 en el año 2010, siendo el 50.5% de la población del sexo femenino, principalmente las mujeres participan en actividades de autoempleo produciendo prendas de vestir, donde la población en su mayoría es adulta, quienes prestaron gran interés en los programas implementados, situación que fue notoria por su participación y asistencia a todas las actividades desarrolladas en el palacio municipal y centro comunitario, donde se tomaron en consideración para el diseño del programa la forma como se da el aprendizaje en los adultos mayores, buscando un aprendizaje significativo al compartir las herramientas empresariales.



Imagen 5: Clausura del programa de formación empresarial rural.



**Fuente:** *Silvia Ceballos, Imágenes Archivo propio*

Aun cuando es clara la fuerte presencia del liderazgo masculino, en Teabo se obtuvo mayor atención de las mujeres hacia los programas brindados por FCA, alcanzando la participación de más de 30 microempresas concluyendo satisfactoriamente 24. En cuanto a las asesorías domiciliadas, en las cuales el 95% están dirigidas por una mujer y de ellas dependen económicamente en promedio 3 personas, de entre las cuales las mujeres adultas se formaron con un programa diseñado mediante el aprendizaje significativo.

## LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL EN MUJERES ADULTAS

Aparte de sus actividades económicas y generadoras de ingresos, se pudo observar que las mujeres son capaces de cubrir varios roles, tal y como se reporta en la literatura, pues éstas desempeñan distintos papeles en la sociedad, por ejemplo, son el sostén de la familia, trabajadora familiar no remunerada, miembro de la comunidad y madre de familia.

### **Literatura citada:**

Alfaro A. (2009). La empresaria mexicana del siglo XXI. Pequeña y Mediana Empresa (PYME). 7 pp. Recuperado el 07 de abril de 2009 de:  
<http://www.onudi.org.mx/siemb.html>

Alles, M. (2000) Mujeres, Trabajo y autoempleo otro camino frente al desarrollo y el desarrollo de carrera. México. Ediciones Granica México S.A. de C.V. 304 pp.

Andrés, M. (2005) “Gestión de la formación en la empresa” 2da Edición, México, Ediciones Pirámide. Pp. 17-25

Calivá E. (2009) “Manual de Capacitación para facilitadores” IICA, 99pp. Recuperado en 30 de Octubre de 2011 en:  
<http://www.iica.int/Esp/dg/centroliderazgo/Publicaciones%20Centro%20Liderazgo/Manual%20de%20capacitaci%C3%B3n%20para%20facilitadores.pdf>

CEPAL (2007) Estadísticas para la equidad de género. Magnitudes y tendencias en américa latina. Revisado el 24 de Octubre de 2011 en:  
<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/29382/Estadisticasequidadgenero.pdf>

Consejo Nacional de Población CONAPO (2002) Prontuario Demográfico, 2002-2003. México, Recuperado el 05 de abril de 2009 de:

<http://www.edomex.gob.mx/ambiente/doc/pdf/PRONTUARIO.pdf>.

Consejo Nacional de Población. CONAPO (2003) Equidad de Género y empoderamiento de la mujer, Capítulo dos pp.59-114. Recuperado el 05 de abril de 2009. <http://www.conapo.gob.mx/prensa/informes/002.pdf>

Fernández, C. (1995). La formación empresarial en las pequeñas y medianas empresas (pyme): diagnostico estructural y prospección de estrategias tecnológicas alternativas. Tesis doctoral. Disponible en la biblioteca virtual de la universidad complutense de Madrid. Recuperado el 26 de julio de 2009 de: <http://eprints.ucm.es/tesis/19911996/S/5/S5008801.pdf>.

Instituto Nacional de estadística geografía. INEGI 2011

INMUJERES (2009). Mujeres y Hombres en México 2009. 548pp. Recuperado el 06 de abril de 2009 de [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100976.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100976.pdf)

Instituto Nacional de estadística geografía INEGI. (2008) Mujeres y Hombres en México 2008. México. INEGI 102 pp. Revisado el 05 de abril de 2009. Recuperado el 05 de abril de 2009 de: [http://www.inegi.gob.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/sociodemografico/mujeresyhombres/2008/MYH2008Feb28\\_1.pdf](http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/sociodemografico/mujeresyhombres/2008/MYH2008Feb28_1.pdf).

Instituto Nacional de las Mujeres (2009). Empresas de mujeres = mujeres exitosas. Recomendaciones para hacer crecer tu negocio. pp.100. Recuperado

## LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL EN MUJERES ADULTAS

el 05 de abril de 2009 de  
[http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100988.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100988.pdf)

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Historia (2010) “Estadísticas a propósito del día internacional de la mujer” recuperado el 29 de Octubre de 2011 en:

<http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&sqi=2&ved=0CC8QFjAD&url=http%3A%2F%2F>

[www.inegi.gob.mx%2Finegi%2Fcontenidos%2Fespanol%2Fprensa%2Fcontenidos%2Festadisticas%2F2008%2Fmujer6.doc&ei=q6KFUJqDI8rwigKOq4DICA&usg=AFQjCNHYiGBExmK0DeuwoFyKam4YvicvwQ](http://www.inegi.gob.mx%2Finegi%2Fcontenidos%2Fespanol%2Fprensa%2Fcontenidos%2Festadisticas%2F2008%2Fmujer6.doc&ei=q6KFUJqDI8rwigKOq4DICA&usg=AFQjCNHYiGBExmK0DeuwoFyKam4YvicvwQ)

Moreno, M. (1998) “El aprendizaje en los adultos” 3pp. Recuperado el 25 de Octubre de 2011 en:  
[http://biblio.colmex.mx/curso\\_formacion\\_formadores/adultlearn.pdf](http://biblio.colmex.mx/curso_formacion_formadores/adultlearn.pdf)

Organización Internacional del Trabajo (2009). Empleabilidad, calidad, equidad y género en el diseño y la gestión de las políticas de formación y empleo. Recuperado en el 07 de abril de 2009, de:

[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/em\\_ca\\_eq/index.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/em_ca_eq/index.htm)

Parra, E. (2000). “El impacto de la microempresa rural en la economía latinoamericana.” Revisado el 25 de Octubre del 2011 en:

[http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1152618946172\\_EL\\_IMPACTO\\_DE\\_LA\\_MICROEMPRESA\\_RURAL.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1152618946172_EL_IMPACTO_DE_LA_MICROEMPRESA_RURAL.pdf)

Presidencia de la República (2003) Informe de Gobierno.

Romero, J (1997). Situación de la mujer en México. Universidad: John Hopkins University, Tesis Máster en Políticas Públicas y Sociales 177 pp.

Rusque, A.(2011 ) “Reflexiones sobre un programa de formación empresarial para universidades latinoamericanas.”Universidad Central de Venezuela, 4pp. Recuperado el 24 de Octubre de 2011 en: <http://www.uv.es/motiva/MotivaRES/AMRUSQUE01.pdf>

SEDECOM (1998) “Formación empresarial en la microempresa” Servicios de Desarrollo y Consultoría, Colombia. 76pp. Recuperado el 24 de Octubre de 2011 en: <http://www.fhcm.org.ar/art/Formaci%F3n%20microempresas%20en%20Colombia%20-%20SEDECOM.pdf>

Training Methods Manual, Servicio de Parques Nacionales de los Estados Unidos de América, (1978 y 1991) “ASPECTOS PEDAGOGICOS DE LA CAPACITACIÓN DE ADULTOS” recuperado el 29 de Octubre de 2011 en: <http://www.nps.gov/oia/Section3.pdf>

Villagómez, G. y Pinto, W. (1997). Mujer Maya y desarrollo rural en Yucatán. Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán. 184 pp.

Zorrilla S. (1996) Aspectos Socioeconómicos de la problemática en México. México. Editorial. Limusa.269 pp



# **NUEVOS MECANISMOS DE GOBERNANZA GLOBAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

SANTOS LÓPEZ LEYVA

MARCELA MALDONADO BODART

## **Introducción**

El presente capítulo expone el nuevo esquema de gobernanza que enfrentan los sistemas de educación superior, presenta los elementos asistentes a la construcción de una nueva manera de gobernar para las universidades, donde intervienen dos fuerzas; por una lado la internacionalización de la educación superior y por otro, el mercado a través de la mercantilización del conocimiento, lo cual se manifiesta en nuevos actores, como las universidades transnacionales y las instituciones ligadas a las empresas.

## **El papel de la educación en la sociedad**

En la actualidad se resalta cada vez en mayor medida la importancia de la educación en el desarrollo de la sociedad, en torno a lo cual es posible encontrar variadas opiniones. Por ejemplo, O` Donoghue (2008) menciona al menos tres razones por las cuales los países deben preocuparse por el impulso a la educación. La primera viene como consecuencia del crecimiento que ha tenido la actividad educativa, tanto en lo horizontal como en lo vertical, lo horizontal se manifiesta en la construcción de nuevas universidades y sistemas de educación, y lo vertical en el incremento de los años de escolarización a través de la proliferación de los estudios de posgrado. La segunda es que se hizo presente el reconocimiento a la educación como un elemento determinante para el mejoramiento del empleo y los ingresos de las personas en lo

## NUEVOS MECANISMOS DE GOBERNANZA

individual, como consecuencia, el reconocimiento de la misma en el mejoramiento de la función de ingreso total de la sociedad. Una tercera razón, no por eso menos importante, es el énfasis que se puso en la teoría del crecimiento y el papel que se le asigna al conocimiento como variable explicativa en los nuevos modelos de crecimiento económico y por ende en las políticas de impulso al crecimiento y desarrollo económicos.

Por otra parte Carnoy, Miller y Luschei (2006) ofrecen tres razones fundamentales por las cuales la educación es importante para el desarrollo de los países: *a)* por la cantidad de dinero que gastan las naciones en sus sistemas educativos; *b)* el propio sistema educativo es uno de los empleadores más importantes de mano de obra educada, y *c)* la mayoría de los gobiernos cree que existe una relación positiva entre la mano de obra calificada y el crecimiento de las economías.

En el campo específico de la educación superior, Becker y Lewis (2010) mencionan que este tipo de educación mejora el desarrollo económico, cuando menos por tres vías: *a)* mediante la producción de conocimiento, proceso que toma su mayor dimensión al interior de las universidades a través de sus investigadores y estudiantes de posgrado en las actividades de investigación y otras con cierto grado de creatividad; *b)* es generalmente conocido que las universidades contribuyen al desarrollo mediante las acciones de difusión del conocimiento a través de los diferentes mecanismos y de actividades que realiza la comunidad universitaria, y *c)* las universidades contribuyen al desarrollo mediante las labores transmisión del conocimiento por la vía de la docencia.

La educación es una mercancía costosa e importante (López, Escobar, Mungaray y Audelo, 2012), porque ya sea del gasto público o del privado se debe pagar al personal docente y de investigación de las escuelas en los diferentes niveles; comprar libros y materiales didácticos utilizados en la labor escolar; construir



edificios e instalaciones materiales de las escuelas, es decir los espacios físicos en general; adquirir los diferentes tipos de mobiliario y equipos utilizados en las escuelas; pagar los distintos medios de transporte; sostener la energía para iluminación, calefacción, refrigeración, preparar alimentos para los estudiantes, iluminar reuniones con padres de familia y otros grupos de la sociedad, sostenimiento de equipos deportivos, culturales y otro tipo de gastos. En la actualidad, con el proceso de mercantilización, muchas universidades realizan costosas inversiones en la promoción de su imagen buscando posicionarse en el mercado de la educación.

### **Nuevos campos en la gobernanza de la educación superior**

Desde inicios de los años noventa del siglo XX la educación superior experimentó una serie de cambios que vinieron a transformar sus esquemas de gobernanza global y las convenciones de participación de los países. Nuevas formas de regulación internacional tales como el Acuerdo de Bologna, la transformación del Acuerdo General de Comercio y Servicios (GATS), concretamente en la Ronda de Uruguay, el establecimiento de mecanismos de evaluación institucional, el aseguramiento de la calidad y los rankings. Otras transformaciones se derivaron de los cambios en el mercado de la educación con el surgimiento y desarrollo de instituciones particulares, la diseminación de campus universitarios en diferentes países, la movilidad de estudiantes y profesores y la educación a distancia. En todos los casos los efectos son de carácter global.

Estos cambios, según Leuze, Martens y Rusconi (2007), han sido consecuencia de dos tendencias principales: *a*) el crecimiento de la participación de los organismos internacionales en la educación superior, y *b*) la creciente mercantilización de este tipo de educación a nivel global. Entonces, por un lado está la internacionalización,

promovida y sustentada en los organismos internacionales, y por otra parte, la mercantilización, originada por nuevos actores en este terreno, sobre todo de carácter particular.

### **La internacionalización de la educación superior y los organismos internacionales**

Este apartado atiende la internacionalización de la educación como una respuesta que promueven los organismos internacionales a los procesos de globalización que se viven en la actualidad. Se incluyen sólo dos de ellos, la Organización de Naciones para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OECD).

### **La internacionalización de la educación superior**

Uno de los principales conceptos que se manejan en la actualidad en las universidades es la idea de internacionalización. Las instituciones de educación manejan como una de sus principales políticas el propósito de introducir en la universidad la idea de lo global, en el entendido que de forma natural en la universidad viene asida la noción de universo.

Este concepto, en el campo de la educación superior, empieza a usarse a principios de la década de los ochenta del siglo XX, aunque la idea de lo internacional en el campo de la economía data de mucho tiempo atrás, pues los mercantilistas del siglo XVII, con Thomas Mun a la cabeza, desarrollaron su teoría de la riqueza en torno al comercio internacional. A partir de los 80s del siglo pasado, en un lapso aproximado de 30 años el concepto ha cambiado. Dice Knight que en un principio la categoría internacionalización de la educación superior giró en torno a las acciones, definiéndose como: “el conjunto de actividades, programas y servicios que caen

dentro de los estudios internacionales, intercambio internacional de educación y cooperación técnica” (2006, p. 213). Ya en los noventa Knight, define la internacionalización como “el proceso de integrar la dimensión internacional, intercultural o global a las funciones o a la prestación de educación superior” (2006, p. 214).

Una universidad con altos niveles de internacionalización debe contar con las siguientes características (Maringe y Gibbs, 2006, citados por Maringe, 2010): 1) Ingresos diversificados mediante la ampliación de fuentes para la generación de recursos; 2) llevan a cabo alto número de negocios anualmente; 3) contribuyen fuertemente con el desarrollo económico local y regional; 4) diversifican los perfiles de empleo, y 5) atraen personal y estudiantes extranjeros.

Para la atracción de personal y estudiantes extranjeros las instituciones deben contar con ventajas en el aspecto cultural, una vertiente de importancia para que las universidades adquieran relevancia a nivel internacional es el ambiente cultural que logren desarrollar.

Otro aspecto y quizá el central, gira en torno a los fundamentos académicos los cuales se manifiestan en torno al tipo de profesional que se está formando, cómo estas instituciones responden a las nuevas necesidades de formación de profesionales, lo atractivo de los currículos académicos que impulsan, la planta de profesores de que disponen y la infraestructura que respalda el quehacer académico. Existen varios otros elementos que determinan la atracción de personal y estudiantes, que caracterizan la calidad de una universidad. En este aspecto se ha acuñado el término de universidades de clase mundial, que como dice Salmi (2009), las universidades de rango mundial son reconocidas en parte por la superioridad de sus resultados; producen graduados universitarios excepcionalmente calificados y con alta demanda en el mercado laboral, quienes llevan a cabo investigaciones de

## NUEVOS MECANISMOS DE GOBERNANZA

vanguardia con publicaciones en las principales revistas científicas y que, en el caso de instituciones orientadas hacia la ciencia y la tecnología, contribuyen con innovaciones tecnológicas a través de patentes y licencias. Este tipo de instituciones se convierten en ventanas al mundo del conocimiento mundial.

La internacionalización se ha convertido en una estrategia de desarrollo de parte de las IES, por lo cual han buscado intensificar y mostrar preferencia por las actividades relacionadas con esta función.

Knight (2006) estructura los fundamentos de la internacionalización en cuatro grupos: socio-culturales, políticos, académicos y económicos.

A los fundamentos sociales tradicionales como de identidad nacional, enfoque intercultural, ciudadanía y el desarrollo social y comunitario, se agregan, en la actualidad los fundamentos de desarrollo de recursos humanos, alianzas estratégicas, generar ingresos y comerciales.

Los fundamentos políticos están sustentados alrededor de una política exterior, la seguridad nacional, asistencia técnica, identidad nacional y regional, la paz y el entendimiento mutuo. A estos se han agregado los relacionados con la construcción nacional e institucional y el desarrollo social y cultural.

En la economía la preocupación es hacia el crecimiento económico y la competitividad de los países, el mercado de trabajo y los incentivos para la inversión, a los que se suman las acciones con sello y perfiles internacionales como la búsqueda de la calidad con estándares internacionales y formas alternativas de generación de ingresos.

En la academia se cuentan la extensión de los horizontes académicos, fortalecer las instituciones, brindar mejor estatus y perfiles, mejorar la calidad y los estándares académicos, ofrecer dimensiones internacionales a la docencia y a la investigación, a las que se agregan el desarrollo más integral de los estudiantes y el personal de la

universidad, construcción de redes y alianzas para la producción y difusión del conocimiento.

La misma autora, Knight (2006) agrupa un conjunto de estrategias a nivel institucional para el desarrollo de la internacionalización.

En cuanto a los programas académicos, estos desarrollan el intercambio de estudiantes, el estudio de lenguas extranjeras, integración de la visión internacional al currículo, nuevas temáticas de estudio, trabajos internacionales, estudiantes extranjeros, proceso de enseñanza aprendizaje, ofrecer la doble titulación, visita de académicos, capacitación internacional y vinculación entre programas.

En cuanto a investigación y colaboración académicas se cuentan las acciones de desarrollo de áreas y temáticas, proyectos conjuntos de investigación, conferencias y seminarios internacionales, publicación de artículos científicos, convenios académicos, programas de intercambio en investigación, socios internacionales en investigación y de otro tipo.

En cuanto a relaciones externas mediante el desarrollo de programas nacionales se tienen la formación de grupos públicos o privados, servicios a la comunidad y proyectos interculturales de trabajo. En relaciones externas más allá de las fronteras se tiene el apoyo a proyectos de asistencia, programas que se establecen fuera de las fronteras del país, encadenamientos, formación de redes de trabajo y formación de socios, contratos basados en la capacitación, investigación y servicios. En cuanto a elementos extracurriculares se consideran la formación de asociaciones de estudiantes, los eventos interculturales en los espacios universitarios, trabajo con grupos étnicos y el apoyo por pares a grupos y programas.

Además, la autora propone 16 estrategias organizacionales divididas en gobernanza, operaciones, servicios, recursos humanos, las cuales se desarrollan en el ejercicio de la internacionalización de la educación superior

### **Los organismos internacionales. UNESCO y OECD**

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial el mundo experimentó una gran transformación institucional, los dos organismos que el presente trabajo analiza son producto de esta gran transformación. La UNESCO y la OECD han contribuido de múltiples formas al impulso de la educación superior en el contexto global a través de acciones concretas como el financiamiento a estudios y proyectos, promoviendo y capacitando en metodologías de trabajo, mediante la generación de información, la publicación de materiales, conduciendo estudios a nivel de los países en este campo, muy especialmente en el desarrollo de estudios comparativos en educación superior. La UNESCO surge en noviembre de 1945 con el propósito de promover la paz y la seguridad. En ese año se acordó su fundación por 37 países y el siguiente año, el día 4 de noviembre de 1946 se firmó el acta constitutiva por 20 representantes de igual número de naciones. El primer congreso se llevó a cabo del 19 de noviembre al 10 de diciembre del mismo año, con la representación de 30 delegaciones nacionales. En la actualidad son 183 los países miembros.

Sus antecedentes se encuentran en el Comité Internacional de Cooperación Intelectual, que duró de 1922 a 1946 y el Buró Internacional de Educación que se fundó el 1925 y se mantuvo con personalidad propia hasta 1968, a partir de 1969 forma parte de la UNESCO

Entre sus funciones se encuentran *a)* una función normativa, en virtud de la cual establece, por consenso de los estados-miembros, estándares o acuerdos de alcance mundial que plasma en diversos instrumentos (convenciones, recomendaciones y declaraciones); *b)* una función por la que actúa como centro de intercambio de ideas, conocimientos y experiencias; *c)* una tercera que consiste en apoyar a los estados-miembros en la consolidación de sus capacidades humanas e institucionales (por ejemplo, sus sistemas educativos), y la cuarta es *d)* la promoción de la cooperación

internacional, tanto económica como técnica en sus cuatro campos de acción (Latapí, 2008: p. 127). Estos cuatro campos de acción son educación, ciencia, cultura y comunicación.

De forma permanente este organismo ha propuesto una serie de convenciones y recomendaciones para los países miembros. En su *Declaración Mundial sobre Educación Superior en el Siglo XXI. Visión y Acción* de octubre de 1998, reconoce un incremento en la demanda de educación superior, acompañado de una gran diversificación y de una toma de consciencia de la importancia fundamental de este tipo de educación.

Esta convención fue la primera reunión que a nivel global realizó con el propósito de atender cuestiones de educación superior, antes de ello, a pesar de la propuesta de varios países, nunca prosperó la realización de una reunión mundial, el trabajo se llevó a cabo en convenciones regionales distribuidas de la forma siguiente: una en Latinoamérica y el Caribe en 1975, otra para los Estados Árabes en 1978, para Europa en 1979, para África en 1981, Asia Pacífico 1983 y una sobre el Mediterráneo en 1976 (Hartman, 2007).

Previo a la reunión mundial realizada en 1998 se llevaron a cabo reuniones regionales distribuidas de la siguiente manera: La declaración sobre Educación Superior en América Latina y el Caribe se llevó a cabo en La Habana, Cuba; la de África se realizó en Dakar, Senegal; la de Asia en Tokio, Japón; el Foro Regional Europeo en Palermo, Italia y la reunión de los estados árabes se realizó en Beirut, Líbano (López Segrera, 2012)

La UNESCO declara en esa primera convención mundial que entre las misiones y funciones de la educación superior están las de educar, formar y realizar investigación, para lo cual recomienda: *a)* la formación de graduados altamente especializados; *b)* constituir un espacio abierto para la formación a nivel superior

## NUEVOS MECANISMOS DE GOBERNANZA

que propicie el aprendizaje permanente; *c)* promover, generar y difundir conocimientos por medio de la investigación; *d)* contribuir a comprender, interpretar, reforzar, fomentar y difundir las culturas nacionales y regionales, internacionales e históricas; *e)* contribuir a proteger y consolidar los valores de la sociedad, y *f)* contribuir al desarrollo y a la mejora de la educación en todos los niveles (UNESCO, 1998).

Reconoce la necesidad de ampliar la respuesta de la educación a las necesidades planteadas por la sociedad, a través de redes, transferencia de tecnología, creación de nuevos entornos pedagógicos como la educación a distancia, aprovechamiento de las tecnologías informatizadas, las capacidades de adaptar tecnología a las necesidades regionales y nacionales, seguir de cerca la evolución del conocimiento, fortalecer por medio de la cooperación internacional los intereses de todos los países, y modernizar el trabajo académico (López Leyva, 2005) .

La segunda convención mundial se llevó a cabo en París en 2009, tuvo como antecedentes regionales las reuniones de Cartagena, Colombia, para América Latina y el Caribe; para la región Asia Pacifico se llevó a cabo en Macao, China; la segunda conferencia sub regional de Asia se realizó en Nueva Delhi, para África en Dakar, Senegal y para los países árabes, en el Cairo, Egipto (López Segrera, 2012). Esta convención mundial emitió una declaración que considera ocho puntos temáticos en torno a los cuales se formulan 52 acciones.

Los puntos son los siguientes: 1) Responsabilidad social de la educación superior; 2) Acceso, equidad y calidad; 3) Internacionalización, regionalización y mundialización; 4) El aprendizaje, la investigación y la innovación; 5) La educación superior en África; 6) Llamamiento a la acción: los estados miembros, y 7) Llamamiento a la acción: la UNESCO



En cuanto a la internacionalización, regionalización y mundialización estableció que: las instituciones de educación superior tienen la obligación de reducir la brecha en materia de desarrollo mediante la transferencia de conocimientos; impulso a iniciativas conjuntas de investigación y los intercambios de alumnos y personal docente para promover la cooperación internacional; trabajar en una mundialización que beneficie a todos, para ello es necesario garantizar la equidad en el acceso; establecer sistemas nacionales de acreditación; mediante la mundialización, ofrecer una enseñanza de calidad, que promueva los valores académicos, mantenga su pertinencia y observe los principios básicos del diálogo y la cooperación, y aumentar la cooperación regional en aspectos como la convalidación de estudios y diplomas, la garantía de calidad, la gobernanza y la investigación e innovación (UNESCO, 2009).

Por su parte la OECD, organización que fue fundada en 1961, desde un principio atendió cuestiones de educación, pero no fue hasta principios de los años 90 del siglo XX cuando tomó un lugar preponderante en la definición de políticas en la educación superior. Antes de ello atendía esta temática con menor intensidad donde es posible considerar algunas etapas, por ejemplo en los años 60 el centro fue a la planeación de la educación con el propósito de producir suficiente fuerza de trabajo calificada en las áreas de la ingeniería, lo hacían, principalmente, con formulación de modelos de planeación. Desde mediados de los 70 en adelante, la preocupación y las recomendaciones de política se orientaron a ligar la educación superior con el mercado de trabajo con la finalidad de generar crecimiento económico. No fue hasta principios de los años 90 cuando la OECD empieza a jugar un papel central en las políticas de educación superior en el mundo, y se realizan evaluaciones por países con el propósito de llevar a cabo análisis comparativo y recomendaciones particulares a cada nación.

## NUEVOS MECANISMOS DE GOBERNANZA

Su principal técnica de trabajo ha sido la investigación comparada, pues se hacen diagnósticos de los países miembros y se comparan con base en los diferentes indicadores, fue la primera organización que inició la evaluación por pares, desde su fundación. Mediante este método desarrolla lo que Martens (2007) denomina gobernanza por comparación. Se argumenta que existen, cuando menos dos motivaciones para utilizar el análisis comparativo: *a)* se reducen los costos en la utilización de información, las fuentes de información y métodos de tratamiento son utilizados por diferentes países, y *b)* desde la perspectiva constructorista se establece que cuando las mismas tareas son atendidas en forma conjunta por varios actores reduce el esfuerzo, pero además incrementa la capacidad de aprendizaje y se experimenta la transmisión de experiencias.

Esta institución introdujo el sistema rankings por países, por ejemplo las naciones son rankeadas por sus niveles de corrupción de acuerdo con Transparencia Internacional, o por el Índice de Responsabilidad Corporativa, por buenas prácticas en diferentes actividades, por evaluaciones en la investigación científica, se promuevan pruebas de nivel de conocimientos, tal es el caso del famoso *Programme for International Student Assessment (PISA)*. El sistema de rankings que en un principio fue usado por esta organización, hoy se aplica tomando como centro a otro tipo de funciones y organismos, tal es el caso de las instituciones de educación superior.

El principal método que utiliza es la evaluación por pares, el cual consiste en tres etapas centrales: *a)* la fase de preparación, donde el país se prepara de acuerdo al marco de referencia que la proporciona la OECD, es decir realiza una especie de autoevaluación de acuerdo a los indicadores que maneja el organismo; *b)* la fase de consulta, durante la cual los evaluadores llevan a cabo una visita al país en cuestión con la finalidad de observar el comportamiento de las variables a evaluar, y *c)* la

fase de evaluación, que consiste en la realización de una reunión por parte del comité de evaluación con la finalidad de unificar criterios para la elaboración del reporte final (Martens, 2007). Se puede agregar una cuarta fase que es la entrega del reporte de evaluación.

En un documento de 1997, la OECD, en una evaluación realizada para México, recomienda:

1. Controlar el acceso a la educación superior mediante pruebas de calidad de ingreso y salida, cuidar que disminuyan en forma sensible los abandonos.
2. Acompañar a este nivel educativo de los recursos necesarios, personal calificado y medios financieros.
3. Aumentar la matrícula en las maestrías y doctorados.
4. Ampliar en forma considerable el sistema de becas de estudio para jóvenes reconocidos que no cuenten con la posibilidad financiera de acceder a los estudios superiores.
5. Hacer participar a los representantes de los actores económicos y sociales de las diversas instancias e instituciones relacionadas con la educación superior.
6. Estimular a las instituciones para efectuar trabajos para las empresas, estudios, investigaciones, formación continua de personal, formación de creadores de empresas.
7. Desarrollar considerablemente el nivel técnico superior, nivel intermedio entre el bachillerato y licenciatura.
8. Mantener y profundizar en las políticas de evaluación de las IES.
9. Establecer los sistemas nacionales de acreditación a nivel de las instituciones y programas.

## NUEVOS MECANISMOS DE GOBERNANZA

Del análisis de las diversas evaluaciones realizadas a los países se rescatan las siguientes recomendaciones comunes.

1. Que los países impulsen la existencia de fuerza de trabajo con altas habilidades y destrezas.
2. Ampliar o mantener el acceso al sistema de educación superior e instrumentar las medidas para el aseguramiento de su calidad.
3. Incrementar y fortalecer de diferentes maneras el financiamiento a la educación superior
4. Promover políticas para mejorar el proceso de vinculación entre las instituciones de educación superior y el sector productivo de la economía.
5. Promover la educación a lo largo de la vida, conservar y fortalecer las habilidades para el trabajo de la población adulta.
6. Mejorar las formas de medición del conocimiento, recolección de datos, fortalecer las acciones que promuevan la producción de conocimiento compartido y a la participación en redes de conocimiento.
7. Asegurar un marco nacional para la evaluación del sistema de educación superior.
8. Reducir las desigualdades en el acceso a la educación superior y capacitación.
9. Fortalecer el financiamiento a los estudiantes
10. Vigorizar los niveles de cooperación entre los diferentes agentes

Estas constituyen las principales recomendaciones que este organismo realiza en las evaluaciones de los sistemas de educación superior.

### **La mercantilización de la educación superior**

Desde principios de la última década del siglo XX y la que va del XXI se ha observado el surgimiento y fortalecimiento de una visión más utilitarista y pragmática en la producción y aplicación del conocimiento, que concuerda con la globalización y la privatización de la economía. Se está forjando un proceso mercantil de la educación que, como cualquier otro bien privado, debe premiar o castigar el mercado.

Someter a la universidad y sus procesos de docencia e investigación a las leyes del mercado, cambia radicalmente el fondo de la educación. Mercantilizar el conocimiento conlleva implícitamente una visión de priorizar y cambiar los procesos en función de la oferta y la demanda.

Esta adaptación de las universidades a la nueva economía, involucra una reestructuración que se refleja en ajustes, creación y desaparición de áreas internas en las universidades. Las áreas de vinculación y administración de proyectos han tomado mayor relevancia. Los ejemplos más usuales son los proyectos de incubadoras de empresas, parques industriales, contratos de servicios y hasta la construcción de instalaciones empresariales dentro de las universidades, que dicho sea de paso, se convierten a una nueva forma de subsidiar actividades privadas con espacios y recursos humanos sostenidos mediante fondos públicos.

El cambio de visión en la educación se debe a una transformación global en el modelo económico de desarrollo. Al cuestionar la intervención del Estado en la economía, imperó la idea de privatizar los diferentes servicios públicos, pensando que ello haría mejorar la eficiencia y productividad.

Con base en las anteriores ideas, investigadores de la Universidad de Arizona logran desarrollar el concepto de capitalismo académico (Slaughter y Leslie, 1997; Slaughter y Rhoades, 2004), quienes observan que la universidad como un todo está

## NUEVOS MECANISMOS DE GOBERNANZA

siendo penetrada por los valores del mercado. Para ellos la nueva economía trata al conocimiento avanzado como un recurso material que puede ser asegurado a través de instrumentos legales, apropiado y comercializado como cualquier producto o servicio. Construyen su marco de análisis utilizando un grupo de categorías donde sobresalen: la existencia de una nueva economía que tiene como principal factor de producción el uso del conocimiento; las actividades se atienden a una dimensión global, modificando los conceptos de soberanía y relaciones internacionales; el conocimiento es tratado como un recurso material que puede ser comercializado bajo las leyes del mercado; se asiste a la superación del modelo fordista de producción en línea para la organización en el trabajo para la sustitución de un modelo de trabajo en redes; es posible contar con trabajadores educados y consumidores adiestrados en el uso de las nuevas tecnologías y además, deseosos de usarlas; la existencia de un Estado neoliberal que trasfiere recursos del bienestar social hacia la función de producción permitiendo a las universidades diseñar los instrumentos que las involucran en actividades de carácter pecuniario convirtiéndolas así en generadoras de ganancia; en la evaluación de los nuevos circuitos de conocimiento participan cada vez menos los académicos, los hombres de negocios definen y dirigen las acciones en los comités calificadoros de iniciativas y proyectos, la investigación y el trabajo académico no es juzgado sólo por los pares académicos sino por los hombres de empresa y funcionarios del sector público quienes se encargan de evaluar el trabajo de los investigadores y académicos.

Ylijoki (2003) observa un cambio en el lenguaje y la cultura de los académicos al incluir elementos como la administración del aprendizaje, que lleva a los académicos a considerándose asimismo como patrones al convertirse en empleadores de estudiantes, trabajar en la idea de desarrollar productos y servicios

para atender una demanda, obtención de financiamiento mediante mecanismos de mercadeo y manejar sus propios recursos mediante criterios empresariales.

Específicamente en Estados Unidos de América, este tipo de cambios se iniciaron a partir de la aprobación de la *Bayh-Dole Act* (1980), que permitió a las universidades norteamericanas crear sus propios fondos de investigación, mediante la comercialización de innovaciones y la venta de servicios. Esta reglamentación incluyó a las universidades como organizaciones buscadoras de ganancia.

La *Trademark Clarification Act*. (1984), accedió a que las universidades pudieran registrar y proteger nombres, logos y hasta la imagen de la mascota de su equipo deportivo. Esta ley vino a sentar las bases para que las universidades consiguieran registrar y patentar cualquier cosa que potencialmente tendría rentabilidad comercial y, por ende, generaría ingresos adicionales.

Para Slaughter y Rhoades (2004) históricamente se ha transitado entre distintos regímenes de conocimiento y aprendizaje. Señalan que de un régimen liberal se pasó a uno de capitalismo académico. Se trata de una transformación estructural de largo aliento. En términos aproximados podríamos decir que, en el siglo XIX existió un sistema de universidad más liberal; en el siglo XX un sistema que miraba a la educación como un bien público; y en el siglo XXI, tendremos un sistema que mira a la universidad como un bien privado. Hemos transitado de una visión liberal a una pública y, ahora, a una privada.

En este marco se introduce la competencia mercantil entre las universidades, la cual se manifiesta de varias maneras, una de ellas es a través de los rankings universitarios. Con la finalidad de conocer dichos instrumentos de evaluación en sus categorías e indicadores se toma el ejemplo de tres de ellos.

### **Los rankings de instituciones de educación superior**

#### **El ranking THES**

Este ranking, promovido por el suplemento del periódico Times de Londres, seleccionaba hasta la versión de 2010, las 200 principales universidades del mundo, para la versión de 2011-2012 ya incluyó 400 universidades. Tal clasificación fue introducida por primera vez en 2004 y en su elaboración intervienen cinco categorías, las cuales se evalúan a través de trece indicadores y se distribuyen como sigue:

*Docencia y ambiente de aprendizaje.* Esta categoría alcanza un peso del 30% en la evaluación general de la universidad y la componen cinco indicadores, donde el de mayor peso es la encuesta de reputación, que a nivel general se valora en 15% y representa el 50% de la evaluación de la docencia. Otro indicador importante es la relación de doctores con respecto al personal académico de tiempo completo, el cual que tiene un peso del 6% en el contexto general y 20% de la categoría.

*Investigación.* Cuenta con cuatro indicadores, donde la encuesta de reputación influye en el 19.5% de la evaluación general y logra el 65% de peso porcentual en la categoría. Otro indicador evalúa los ingresos que tiene la universidad a través de la investigación, con un peso del 5.25% en lo general y 17.5% en la categoría.

*Grado de influencia de las citas.* Esta categoría alcanza el 32.5% de la evaluación general. Cuenta con un solo indicador que lo constituye la evaluación de las citas.

*Ingresos provenientes del sector productivo como resultado a las innovaciones.* Tiene un peso del 2.5% a nivel general y está constituida solo por el indicador de ingresos que resulta de la comercialización de los productos de la investigación.

*Mezcla internacional de profesores y estudiantes.* Tiene un peso del 5% y la constituyen dos indicadores, uno para la combinación internacional de profesores con 3% en el peso y otro para estudiantes, con 2%.



En este ranking dos categorías dominan el panorama de la evaluación, la primera es la reputación internacional que tenga la institución, tanto en docencia, 15%, como en investigación, 19.5%, por tanto el valor del factor reputación recogido a través de encuestas alcanza una participación del 34.5% en la evaluación total de la universidad. La información que se utiliza es obtenida a través de un cuestionario aplicado por la empresa Thomson Reuters, que en 2010, encuestó a 13 388 académicos de 131 países, en ocho idiomas. El siguiente factor en peso es el de las citas que reciben los artículos publicados por los académicos, el cual equivale al 32.5% de la evaluación. Para este indicador recurre a las revistas integradas a la Web of Science de la empresa Thomson Reuters, que en 2010 consideraba 11 600 revistas. Entre los dos indicadores mencionados anteriormente acumulan un peso del 67% en la evaluación de una universidad (López et al. 2012)

### **Academic Ranking World Universities**

Este ranking es calculado y promovido por la universidad JiaoTong de Shanghai. Fue publicado por primera vez en 2003 por el Center for World-Class Universities y el Institute of Higher Education de esa universidad. Considera seis indicadores: 1) el comportamiento de los egresados en la obtención de Premios Nobel y Medallas Fields, estas medallas son concedidas en el área de las matemáticas, ya que esta disciplina no se incluye en los Premios Nobel; 2) los Premios Nobel y Medallas Fields obtenidos por los académicos de la institución; 3) las citas que reciben los trabajos de los investigadores en revistas con alto factor de impacto en 21 categorías temáticas; 4) el número de artículos publicados en las revistas Nature y Science, esto de acuerdo a la posición que ocupe en autor; 5) el número de publicaciones indexadas en el Science Citation Index Expandido y en el Social Science Citation Index; 6) por último, es el monto alcanzado por los cinco indicadores anteriores

## NUEVOS MECANISMOS DE GOBERNANZA

dividido entre el número de profesores de tiempo completo de la institución, a esto se le denomina el comportamiento individual de los académicos. Estos indicadores se ubican en cuatro criterios a medir, los cuales son la calidad de la educación que le concede un peso muy bajo, de apenas el 10% y utiliza el indicador de premios Nobel y Medallas Fields obtenidos por sus egresados. El segundo criterio es la calidad de los académicos que le otorga un peso total del 40%, para ello utilizan dos indicadores, con el 20% de peso cada uno: los premios Nobel y medallas Fields obtenidas por los investigadores y las citas de alto impacto que se hagan de los trabajos de los investigadores. El criterio de calidad de la investigación también alcanza un peso del 40%, dividido en dos criterios de 20% cada uno: artículos publicados en las revistas Nature y Science y los artículos publicados en revistas de alto Factor de Impacto incluidas en el Science Citation Index Expandido y en el Social Science Citation Index, cabe aclarar que excluye el Arts and Humanities Citation Index. Por último, el comportamiento per cápita de la planta académica, considerando el promedio de los cinco indicadores anteriores, que tiene un peso del 10%. (López et al., 2012)

### **Ranking Web of World Universities (Webometric).**

Los autores de este instrumento empiezan por reconocer que en la actualidad la web académica se ha convertido en una fuente de experiencia e incluso, en un medio poderoso para la comunicación científica y cultural, también los sitios web constituyen el medio más eficiente y barato para el impulso a las tres actividades sustantivas de las instituciones de educación superior: docencia, investigación y transferencia de conocimiento (Aguillo, Ortega y Fernández, 2008)

El propósito de este ranking es motivar a instituciones y académicos para que tengan una presencia en la web que refleje adecuadamente sus actividades. Si las

instituciones no manifiestan en forma adecuada sus actividades en la web, la invitación es para que reconsideren su política en estos espacios promoviendo un incremento substancial en la calidad y volumen de sus publicaciones electrónicas. Reporta una calificación por dominio institucional en la Web, si las instituciones cuentan con más de un dominio, éstas son calificadas de acuerdo con el número de dominios de que disponen.

Aguillo et al. (2008) establecen que existen tres aspectos claves a medir en una red académica: el tamaño, que se refiere al volumen de la información publicada; la visibilidad, el número de enlaces externos que recibe el dominio, y la popularidad, el monto de visitas o visitantes que tiene la página.

El Factor de Impacto de la Web (WIF) está compuesto por cuatro indicadores:

**Tamaño (S).** Número de páginas recuperadas de Google (10%)

**Visibilidad (V).** Se cuenta por el número de enlaces externos recibidos, multiplicado por los dominios de referencia a estos enlaces, de acuerdo con los datos históricos de Majestic SEO. (50%)

**Archivos Ricos (R).** Se consideran sólo los archivos en los siguientes formatos: Adobe Acrobat, Adobe PostScript, Microsoft Word y Microsoft Power Point (10%)

**Académicos (Sc).** Artículos publicados en Google Scholar y los reconocidos por Scimago SIR (30%)

## **Conclusiones**

La educación superior está inmersa en proceso de nueva gobernanza global el cual es producto de dos tendencias: por un lado se encuentra la internacionalización impulsada desde los organismos internacionales, los cuales llevan a cabo diagnósticos y evaluaciones para los diferentes sistemas educativos y establecen recomendaciones a ser tomadas en cuenta para mejorar su competitividad en el

## NUEVOS MECANISMOS DE GOBERNANZA

contexto internacional. Ello ha llevado a sugerir el término gobernanza comparada. Las políticas de internacionalización son recomendadas como una respuesta al fenómeno de la globalización, lo cual modifica tanto los sistemas nacionales de educación superior como las instituciones en lo particular. A nivel general estas modificaciones se observan en los rubros al financiamiento educativo, en las políticas de evaluación al incluir nuevas variables en los marcos de referencia, en la apertura de los sistemas nacionales a la participación de organismos internacionales y la instrumentación de políticas de carácter global. A nivel de las instituciones las transformaciones en su gobernanza impactan en todas las áreas; en la docencia se modifica la relación maestro alumno, los planes y programas de estudio, las formas y mecanismos de evaluación de los estudiantes, la participación de éstos en grupos de trabajo y el incremento en la movilidad académica. En la investigación, las transformaciones se manifiestan tanto en las formas de producción de conocimiento como en la difusión del mismo. Las modificaciones también se experimentan en la prestación de servicios y en la extensión cultural.

Por otra parte se encuentra la mercantilización de la educación superior, la cual es conducida por las fuerzas del mercado y se ha expresado en la construcción de teorías como las del capitalismo académico, las de triple hélice y el modo dos de producción de conocimiento, las cuales incluyen nuevos actores y reglas en el proceso.

El elemento central en estos modelos es que las universidades entran en una competencia por los recursos económicos, por estudiantes, por profesores, nuevas instalaciones y contratos con actores externos. Esta competencia se traduce en modificaciones al interior de las estructuras universitarias mediante la creación de nuevos departamentos y la reasignación de tareas y responsabilidades. Se diversifica el sistema de educación superior y las universidades ya no son, de manera exclusiva,

las instituciones productoras de conocimiento. Al considerar el conocimiento como factor determinante en la producción de bienes y servicios se diversifican las instituciones productoras de este factor y las universidades asumen conductas de carácter empresarial.

Una forma de competir es a través de los rankings universitarios para ello las instituciones de educación superior buscan mejorar sus indicadores de competitividad con la finalidad de aparecer mejor ubicadas en los listados de calidad que aparecen en el contexto internacional.

Las variables de carácter global determinan en alto grado la nueva gobernanza de los sistemas nacionales de educación superior y de las universidades en lo particular.

## Referencias

Aguillo, Isidro F.; Ortega, J. L. y Fernández, M. (2008). Webometrics ranking of World Universities: Introduction, Methodology, and Future Developments. *Higher Education in Europe*, 33(2), pp. 233-244.

Becker, William E. y Lewis, Darrell R.(2010). Preview of Higher Education and Economic Growth. En Becker, William E. y Lewis, Darrell R.(2010), *Higher Education and Economic Growth*. Boston: Kluwer Academic Publishers, pp. 1-20.

Carnoy, Martin; Miller, Luke C. y Luschei, Thomas F. (2006). *Economía de la educación*. Barcelona: UOC.

Hartman, E. (2007). Towards an international regime for the recognition of higher education qualifications –The empowered role of UNESCO in the emerging global knowledge-based economy. En Leuze, K; Martens, K. y Rusconi, A. (2007). *New Arenas of Education Governance – The Impact of*

## NUEVOS MECANISMOS DE GOBERNANZA

*International Organizations and Markets on Education Policy Making*. New York: Palgrave Macmillan, pp.76-94.

Knight, Jane (2006). Internationalization: Concepts, complexities and challenges. En Forest, James J.F y Altbach, Philip G. eds (2006).

*International handbook of higher education*. London: Spriger, pp. 207-227.

Latapí Sarre, Pablo (2008). México y la UNESCO: cómo mejorar esta relación. *Revista Perfiles Educativos*, XXX(121), pp. 125-136.

Leuze, K; Martens, K. y Rusconi, A. (2007). New Arenas of Education Governance – The Impact of International Organizations and Markets on Education Policy Making. En Leuze, K; Martens, K. y Rusconi, A. (2007). *New Arenas of Education Governance – The Impact of International Organizations and Markets on Education Policy Making*. New York: Palgrave Macmillan, pp.3-15.

López Leyva, Santos; Escobar Chávez Ana Lucia; Mungaray Moctezuma Ana Bárbara y Audelo López, Carmen (2012). *Economía de la Educación. Enfoques teóricos y temáticas emergentes*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa y Juan Pablos Editores.

López Leyva, S. (2005). *La vinculación de la ciencia y la tecnología con el sector productivo. Una perspectiva económica y social*. Culiacán: Universidad Autónoma de Sinaloa.

López Segrera, Francisco (2012). La segunda conferencia mundial de educación superior (UNESCO, 2009) y la visión del concepto de acreditación en las conferencias de la UNESCO (1998-2009). *Revista Avaliação da Educação Superior*, 17(3), pp. 619-635.

Maringe, Felix (2010). The meaning of globalization and internacionalization in HE: Finding from a world survey. En Maringe, Felix y Foskett, Nick (2010). *Globalization and internationalization in higher education*. London-New York: Continuum International Publishing Group, pp. 17-34

Martens, K. (2007). How to become an influential actor –The `Comparative turn` in OECD educational policy. En Leuze, K; Martens, K. y Rusconi, A. (2007). *New Arenas of Education Governance – The Impact of International Organizations and Markets on Education Policy Making*. New York: Palgrave Macmillan, pp. 40-56.

O'Donoghue, Martin (2008). *Economics dimensions in education*. New Brunswick y London: Aldine transaction.

OECD (1997). *Policy Evaluation in Innovation and Technology*. París: OECD.

Salmi, Jamil (2009). *El desafío de crear universidades de rango mundial*. Bogotá: Banco Mundial-Mayol Ediciones.

Slaughter, Sheila y Leslie, Larry (1997). *Academic Capitalism. Politics, policies and the entrepreneurial university*. London: The John Hopkins University Press.

Slaughter, S. y Rhoades, G. (2004). *Academic Capitalism and the New Economy. Markets, State, and Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

UNESCO (1998). *Declaración Mundial sobre Educación Superior en el Siglo XXI. Visión y Acción*. París: UNESCO.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001352/135213e.pdf>

## NUEVOS MECANISMOS DE GOBERNANZA

UNESCO (2009). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior 2009. La nueva dinámica de la educación superior y la investigación*. Paris: UNESCO.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001832/183277e.pdf>

Ylijoki, Oili-Elena (2003), “Entangled in academic capitalism? A case-study on changing ideals and practices of university research” *Higher Education* no. 45 pp. 307-335



# INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN DE MUJERES ANDALUZAS DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA

GLORIA NERTY NAVARRO CASTRO  
GUILLERMINA VERDUGO LÓPEZ  
ARCELIA ARAUJO ALDRETE

## **Introducción**

Este trabajo se centra en dos de las principales actividades del Personal Docente e Investigador (PDI) de la Universidad de Sevilla (España); *investigación y gestión*.

Tanto en instituciones educativas y en el entorno organizacional, las mujeres andaluzas enfrentan la barrera invisible denominada, *techo de cristal*, por lo que planteamos la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la universidad de Sevilla, sustentada en diversas Leyes en la normativa estatal y autonómica del entorno universitario.

## **Marco teórico**

El presente análisis, hace énfasis en los procesos internos subyacentes de la cultura corporativa y el lenguaje desde una perspectiva de los estudios organizacionales vistos con una lente de género. Así mismo, de la igualdad entre mujeres y hombres desde un punto de vista de la normativa estatal y de la normativa autonómica con relación a la gestión y a la investigación de las mujeres andaluzas de la universidad de Sevilla.

Si definimos al techo de cristal como la barrera artificial de carácter cultural basada en prejuicios actitudinales y organizacionales que frena el que mujeres y minorías cualificadas accedan a los puestos jerárquicos superiores de las empresas (McNicholas, 1987; Dalton and Kesner, 1993; Heilam *et al* 1989; Powell and

## INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN DE MUJERES ANDALUZAS

Butterfield, 1994), sería interesante analizar qué aspectos de esa cultura organizacional ayudan a fraguar los pilares del techo de cristal.

Por otro lado, por cultura organizacional entendemos el “cómo se hacen las cosas aquí”, las reglas del juego, lo que se admite y lo que no, lo que se premia y lo que se penaliza. La cultura nos informa de qué se valora en una empresa, de cuáles son sus valores fundamentales (Smircich, 1983; Leal, 1991).

Como cualquier proceso cultural se transmite a través del proceso de socialización que actúa incluso desde antes de que un candidato ocupe un puesto y termina con lo que se denomina la metamorfosis del empleado, que acaba internalizando los valores que la empresa y/o institución quiere preservar. Morley and Shockley-Zalabak, 1991; Hood and Koberg, 1994).

Los elementos de los que se nutre cualquier cultura ayudan a difundir, de forma bastante sutil, los valores fundamentales de la cultura en cuestión. Ritos y ceremonias, leyendas, héroes, símbolos (como la decoración o la forma de vestir), el lenguaje (tutear o hablar de usted, técnico o coloquial, sexista o no) y las políticas empresariales (formación, promoción, recompensas) van calando poco a poco en los empleados, les van informando acerca de qué tienen que hacer para obtener éxito en esa determinada cultura y de qué deben evitar.

En algunos estudios (Ragins *et al*, 1998; Arfken *et al*, 2004), se ha detectado que ciertas culturas organizativas juegan en contra de las mujeres y de las minorías, ayudando a componer el techo y las paredes de cristal.

Las mujeres consultadas en estos estudios reflejaban que una cultura corporativa que las excluye es la principal barrera para su avance. Para ellas el terreno de juego se parece más a una carrera de obstáculos. *Consideran que el ambiente de trabajo inhóspito es la principal barrera para el avance.* (Estereotipos e ideas

preconcebidas sobre las mujeres, exclusión de las redes informales, ambientes excluyentes, actitudes y comportamientos de los directivos varones)

Cuando se le pregunta a los varones, suelen contestar que esta situación se debe a la falta de experiencia que aún tienen las mujeres y al poco tiempo que aún ha transcurrido desde su presencia en el mercado laboral (el denominado ‘argumento de la cañería’).

### **Planteamiento del problema**

Bajo la perspectiva cultural de las mujeres el problema no descansa en las mujeres a nivel individual sino en las actitudes y barreras de la organización que desarrollan una cultura corporativa poco hospitalaria. Bajo la perspectiva de los hombres, la solución a los problemas de las mujeres en su desarrollo de carrera viene de la mano de ellas mismas, consideran que el tiempo irá solucionando estos problemas y que si las mujeres no avanzan más se debe a que no son capaces de conseguirlo. Según este planteamiento, el papel de la organización para dirigir la situación de las mujeres es pasivo (la solución descansa en las propias mujeres) una vez que haya suficientes mujeres en la “cañería”.

Este planteamiento, sin embargo, parece olvidar el incesante incremento de mujeres en la “cañería” de entrada de las empresas y el gran número de mujeres con experiencias directivas y de liderazgo desarrolladas en sus propias empresas, que suponen una gran cantidad de recursos humanos cualificados y sin explotar por parte de los cuerpos directivos de las empresas.

Por poner un ejemplo, en Estados Unidos, la expansión de mujeres propietarias de sus negocios con empresas de 100 o más empleados y las mujeres propietarias de sus negocios con más de un millón de dólares de ingresos está dejando atrás la tasa de crecimiento de todos los negocios del mismo tamaño. Con más de seis millones

## INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN DE MUJERES ANDALUZAS

de mujeres empresarias en Estados Unidos, casi el 6 por ciento de todas las mujeres adultas son empresarias.

Lo mismo sucede en España donde el fenómeno empresarial femenino ha ido cobrando fuerza en los últimos años detectándose un esfuerzo empresarial muy superior entre las mujeres que entre los hombres (Sánchez-Apellániz, 1999, 2003).

Según la Dirección General Adjunta de Estudios, Legislación y Políticas Públicas, en el Documento de Trabajo No. E-17-2009, Discriminación por género en el Ámbito Empresarial. Dic.2009. En México en el primer trimestre del 2009, había 314 mil 116 mujeres ocupadas como empleadoras y representan el 18% del total de individuos en el rubro de empleadores.

Lo anterior significa que sólo 1 de cada 5 empleadores en México es mujer.

Con relación a los modelos de culturas organizativas y gestión de la diversidad, podemos decir que existen muchas tipologías sobre culturas organizativas (Deal and Kennedy, 1985; Harrison, 1972; Trompenaars and Hampden-Turner, 1997) aunque la mayoría de ellas coinciden en que las diferencias culturales dependen de si la empresa está más orientada a la persona, a la tarea, a los objetivos o al poder.

Así, por ejemplo, podemos encontrarnos con empresas que desarrollan una cultura más burocrática, mientras que otras estarían orientadas a los objetivos; empresas que valoran más las tradiciones y defienden el *status quo*, frente a empresas que cuestionan sus modos de hacer las cosas y no defienden las fuentes tradicionales de poder.

El tipo de cultura que desarrolle una empresa y/o, institución es importante para la integración plena de su mano de obra, sobre todo cuando esa mano de obra es heterogénea.

Según Navarro (2006;p. 31), A pesar de que las cifras mundiales nos hablan de un incremento en la participación femenina en las actividades laborales desde 1970,

cuando la mujer se incorpora en escalas mayores en el mercado laboral, el ingreso total de mujeres está aún muy por debajo del que captan los individuos de género masculino.

En el mundo globalizado en el que nos movemos y con una mano de obra que refleja cada vez más las diferentes dimensiones de diversidad de la población (género, discapacidad, nacionalidad, orientación sexual, orientación religiosa) las empresas se enfrentan a procesos de integración de esa mano de obra dentro de sus estructuras. El cómo lo hagan, viene determinado por la cultura organizativa que defiendan y desarrollen.

Desde el punto de vista de Navarro y Gámez (2007; p.1730), la cultura es la adherencia social que ayuda a unirse hacia la organización, proporcionando los elementos clave de lo que deben hacer y decir los empleados refuerza la estabilidad del sistema social para asegurar que todos apunten a los mismos objetivos. Este escenario ha provocado que las organizaciones necesiten estar actualizadas día a día con nuevos recursos técnicos, tecnológicos, humanos y financieros

Para (Cox, 1991) existen tres modelos de empresas, en función de cómo implantan iniciativas para gestionar esta diversidad de la mano de obra: monolíticas, plurales y multiculturales.

Las *organizaciones monolíticas* son organizaciones demográfica y culturalmente homogéneas. Esta homogeneidad minimiza el conflicto intergrupal. El alcance de su compromiso con la diversidad es la existencia de un plan de acción afirmativa.

Las *organizaciones plurales* desarrollan una desequilibrada representación de su mano de obra. Mientras la organización puede que sea culturalmente diversa, su liderazgo permanece homogéneo. La tendencia de las organizaciones plurales es absorber a nuevos miembros y animarles a que adopten la cultura central del liderazgo (asimilación de las minorías). En estas organizaciones puede que se reclute

## INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN DE MUJERES ANDALUZAS

y promocióne más agresivamente a las minorías, pero lo que se espera de ellas es que se asimilen a la cultura dominante.

Las *organizaciones multiculturales* son diversas culturalmente a lo largo de toda su jerarquía. No sólo tolera la diversidad sino que la valora. Usa el pluralismo en un proceso de aculturación que enfatiza el aprendizaje de doble vía, la adaptación, la interdependencia y la apreciación mutua de las diferentes culturas. La organización multicultural evita:

- la integración de los nuevos miembros enfatizando la adaptación de una sola vía y la eliminación de las diferencias culturales
- la separación de los miembros de diferentes culturas mediante fusiones y separaciones selectivas
- la eliminación de las culturas débiles tanto de los antiguos como de los nuevos miembros.

Representa el modelo ideal, un lugar en el que se aprecian las diferencias y en el que se usan para obtener una ventaja competitiva. Promueven una integración de las minorías tanto actitudinal como estructuralmente y dirigen de forma eficaz la diversidad corporativa.

Estos tres modelos organizacionales coinciden con las principales actitudes individuales hacia la diversidad que, si bien no son fijas, pueden describirse a lo largo de un *continuum* que define tres condiciones: intolerancia, tolerancia y apreciación (Joplin and Daus, 1997).

En el *estado de intolerancia*, las organizaciones cumplen con los requerimientos legales relativos a la composición de la fuerza de trabajo. La diversidad se dirige a un nivel superficial, pero la organización no está comprometida con la idea de que la diversidad tiene ventajas. Las rutinas y prácticas de la organización continúan "como siempre han sido".

Este estado coincide con el denominado *paradigma de la discriminación y justicia* (Thomas and Ely, 1996) que es, probablemente, la forma dominante de comprender la diversidad. Las empresas que se rigen por esta filosofía miden sus progresos en diversidad por cómo alcanzan sus objetivos de reclutamiento y retención de grupos minoritarios, más que por el grado en que se permite a los empleados ofrecer sus perspectivas personales sobre cómo trabajar eficazmente. El personal está diversificado, pero el trabajo no.

Suelen ser organizaciones con estructuras burocráticas y con culturas fácilmente identificables en las que se asume que "todos somos iguales" o que "todos aspiramos a ser iguales". Si bien permiten incrementar la diversidad demográfica en las organizaciones, es improbable que exploren cómo las diferencias entre los individuos generan un potencial diverso de formas eficaces de trabajar, motivar, analizar el mercado, dirigir al personal y aprender. Este paradigma mina la capacidad de la organización para aprender y para perfeccionar sus propias estrategias, procesos y prácticas.

En el *estado de tolerancia* los grupos diversos culturalmente están incluidos en las prácticas y rutinas diarias de la organización. Normalmente los líderes emprenden iniciativas de diversidad por, al menos, dos razones:

1. Porque creen que una fuerza de trabajo diversa afecta positivamente a los niveles inferiores.
2. O, porque existen ramificaciones morales o sociales potencialmente negativas que la justifican.

## INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN DE MUJERES ANDALUZAS

Figura 1

MONOLÍTICAS	PLURALES	MULTICULTURALES
INTOLERANCIA	TOLERANCIA	APRECIACIÓN
<p><b>Paradigma de la discriminación y justicia</b></p> <p><b>“Todos somos iguales. Las diferencias no afectan”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Cumplir legalidad</li> <li>* No ven ventajas</li> <li>* Rutinas "como siempre"</li> <li>* Objetivo: reclutar y retener</li> <li>* No perspectivas personales</li> <li>* Personal diversificado</li> <li>* Trabajo no diversificado</li> <li>* "Todos somos iguales"</li> <li>* Estructuras burocráticas</li> <li>* No aprenden</li> </ul> <p><b>•RESULTADOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Presiones para asimilación</li> <li>•Las diferencias no se discuten. El conflicto se suprime</li> <li>•Las personas se sienten alienadas, devaluadas</li> <li>•Baja el rendimiento</li> </ul>	<p><b>Paradigma del acceso y la legitimidad</b></p> <p><b>“ Aceptamos y valoramos las diferencias....en su sitio”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Grupos incluidos en prácticas organizacionales</li> <li>* Se aceptan las diferencias</li> <li>* Segmentos de mercado basados en diferencias</li> <li>* Casilleros diferenciados</li> <li>* "Exótica" diversidad</li> <li>* Vetados en otras partes de la organización</li> <li>•Objetivo: reclutamiento y retención en límites o posiciones visibles</li> </ul> <p><b>•RESULTADOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Los caminos de carrera están limitados, las personas se sienten explotadas</li> <li>•Las diferencias ni se analizan ni se saca partido de ellas</li> </ul>	<p><b>Paradigma de aprendizaje y eficacia</b></p> <p><b>“Trabajamos juntos con nuestras diferencias, no a pesar de ellas”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Las diferencias culturales son una fuente de aprendizaje: diferentes perspectivas y experiencias laborales</li> <li>•Compromiso pleno</li> <li>* Implicación activa</li> <li>* Incorporan diversas perspectivas</li> <li>* Plena integración</li> <li>* La organización internaliza las diferencias</li> <li>* Aprenden de lo diverso</li> </ul> <p><b>•RESULTADOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Las prácticas estándar no son necesariamente las mejores</li> <li>•Las diferencias se aprovechan, se discuten, se evalúan</li> <li>•Las personas se sienten valoradas y respetadas</li> <li>•El trabajo mejora por el conocimiento, visiones y habilidades basadas en las experiencias de las personas, culturales o de otro tipo</li> <li>•Las competencias culturales se aprenden y comparten</li> </ul>

*Fuente: Sánchez-Apellániz, M. y Román, M.L. (2008)*

Este estado coincide con el *paradigma del acceso y la legitimidad*, por el cual se aceptan y celebran las diferencias. Cuando este paradigma tiene lugar muchas organizaciones suelen apostar por acceder a una clientela diversa lo que, en algunos casos, les conduce a incrementos sustanciales en la diversidad organizacional. Muchas compañías que han utilizado la segmentación de mercado basada en el género, la raza o en otras diferencias demográficas, han creado también posiciones de mercado destinadas a cada uno de estos segmentos. Sus cualidades son su



motivación basada en el mercado y su potencial para obtener una ventaja competitiva.

Sin embargo, en su persecución de los nichos de mercado sitúan al personal con capacidades para cada nicho en casilleros diferenciados, sin intentar comprender cuáles son realmente esas capacidades y cómo podrán integrarse en las líneas maestras de trabajo de la empresa. Los equipos de trabajo así diferenciados actúan independientemente, aplicando su "exótica y ligeramente misteriosa" diversidad cultural en su nicho de mercado.

En ocasiones propicia que los individuos se sientan devaluados y que perciban que están vetadas para ellos las oportunidades en otra parte de la organización. Además, cuando las organizaciones inician reestructuraciones de personal, suelen ser los primeros en verse afectados.

En el *estado de apreciación* las organizaciones sobrepasan la aceptación y se implican activamente en la diversidad. Están completamente comprometidas con la inclusión de los miembros diversos en las rutinas, prácticas y niveles de participación.

Este estado coincide con el *paradigma de aprendizaje y eficacia* en el que se incorporan las diversas perspectivas de los empleados en las principales líneas de trabajo. Se replantean las tareas, se redefinen los mercados, los productos, las estrategias, las misiones e, incluso, las culturas. Este paradigma se caracteriza por la plena integración.

Este modo de dirigir la diversidad permite que la organización internalice las diferencias entre los empleados, aprendiendo y creciendo con y por ellas. Si el modelo está plenamente asentado, los miembros de la organización pueden decir que son miembros de un mismo equipo, con sus diferencias y no a pesar de ellas. Son las organizaciones que realmente obtienen los beneficios de la diversidad cultural.

Sólo bajo este modelo empresarial y cultural es donde el techo de cristal, tal y como lo definimos al principio, no tendría sentido ni presencia. Las leyes suponen un importante motor de cambio (Ley de igualdad, Ley de conciliación...), pero mientras se asuman como una amenaza o un problema a resolver (modelo monolítico) la integración plena de la mano de obra diversa no se producirá.

La cuestión radica en que una cosa es ofrecer “soluciones blandas” que den respuestas a algunos de los problemas de hecho con los que se encuentran las mujeres y las minorías en su desarrollo profesional y otra bien distinta es conseguir que los gerentes acepten los cambios que se han producido en la población y en el mercado de trabajo, de manera que los individuos con capacidades no ascenderán a puestos influyentes de manera significativa mientras las acciones para mejorar sus perspectivas se limiten a la primera de las opciones (Sánchez-Apellániz, 1997).

Lo que se necesita, por tanto, es un proceso de cambio cultural. Por mucho que se ofrezcan políticas para integrar a todo el personal, movidos ya por presiones legislativas o por presiones sociales (ser “políticamente correcto”) si la cultura no cambia y los directivos no muestran su apoyo a esta cultura utilizando y apoyando estas políticas diseñadas, difícilmente serán utilizadas por el resto de los empleados.

### **La igualdad entre y hombres y mujeres andaluzas en las universidad de Sevilla**

La igualdad entre mujeres y hombres es un principio fundamental basado en la participación activa y equilibrada de mujeres y hombres en todos los ámbitos de la vida cotidiana, es decir, en la esfera civil, laboral, económica, educativa, social y cultural. Abordar la igualdad desde el ámbito universitario resulta necesario pues, en él siguen existiendo factores que pueden generar desigualdad y afectan e influyen en

el desarrollo social, en la calidad de vida de las personas y en la gestión de conocimiento.

La igualdad se introduce en las universidades como parte de su compromiso social y constituye un factor de calidad y modernización, centrado en las personas, y en toda la actividad universitaria.

Por lo anterior, y retomando la directriz de la presente investigación, cabe decir que es de suma importancia anotar lo plasmado en la Ley Orgánica 1/2004, del 28 de diciembre, de protección integral contra la violencia de género, que menciona expresamente en su Art. 4.7: *Las universidades incluirán y fomentarán en todos los ámbitos académicos la formación, docencia e investigación en igualdad de género y no discriminación de forma transversal.*

Así mismo, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres es de aplicación plenamente a la universidad en sus tres ámbitos de actuación: como institución dedicada fundamentalmente a la educación superior y a la investigación, como organización laboral y como administración pública. La Ley en su Título IV, establece el derecho al trabajo en igualdad de oportunidades.

Cabe mencionar que la Ley para la promoción de la igualdad de género andaluza en su Art. 23.6 establece que las empresas están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral y, con esta finalidad, deberán adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres.

Considerando el objetivo del presente trabajo que versa básicamente en las vertientes de investigación y gestión de las mujeres andaluzas de la universidad de Sevilla, es importante subrayar que dicha Ley en su artículo 21 referido a los proyectos de investigación, anota lo siguiente:

## INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN DE MUJERES ANDALUZAS

1. El sistema universitario andaluz impulsará la presencia equilibrada de mujeres y hombres en el ámbito de la investigación, la ciencia y la tecnología.
2. El sistema universitario andaluz promoverá que se reconozcan los estudios de género como mérito a tener en cuenta en la evaluación de la actividad docente, investigadora y de gestión del personal docente e investigador de las universidades públicas de Andalucía.
3. Las administraciones públicas de Andalucía, en el ámbito de sus competencias, fomentarán el apoyo a la formación y a la investigación en materia de igualdad entre mujeres y hombres, y promoverán y velarán porque en los proyectos de investigación de los que se puedan extraer resultados para las personas, tengan en cuenta la perspectiva de género.

Como podemos observar, dentro de esta normativa autonómica, se hace énfasis en la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres tanto en el terreno de la investigación como de gestión, pero es necesario tomar como medida prioritaria el impulso a las actuaciones necesarias para aumentar el número de mujeres dedicadas a la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i).

La integración de la igualdad entre mujeres y hombres en las universidades conlleva una serie de cambios y/o adaptaciones en su forma de concebirse como organización laboral y como institución dedicada a gestionar conocimientos a través de educación superior, constituyendo uno de los ejes centrales de la gestión, planificación, desarrollo y evaluación de su actividad y actuaciones.

Con todo lo anterior, podemos asegurar que tanto la investigación como la gestión de las mujeres andaluzas, jugarán un papel por demás importante en un terreno de igualdad de oportunidades con su homólogo hombre en la universidad de Sevilla.

## **Referentes a la Universidad de Sevilla**

La Universidad de Sevilla es una institución que presta un servicio público de educación superior mediante el estudio, la docencia y la investigación, así como la generación, desarrollo y difusión del conocimiento al servicio de la Sociedad y de la Ciudadanía.

La Universidad de Sevilla (US) es una universidad pública con sede en Sevilla, Andalucía (España). Es una de las dos universidades públicas de Sevilla, siendo la otra la Universidad Pablo de Olavide. Aunque sus centros se encuentran repartidos por toda la ciudad, la sede de su rectorado es el edificio de la Real Fábrica de Tabacos de Sevilla.

Según el anuario estadístico de su rectoría, la universidad de Sevilla cuenta en el período 2011-2012, con 4,514 profesores, 84,774 estudiantes; de pregrado; 60,499, de postgrado; 9,771, de doctorado; 1,404 y otros 13,100.

Es la tercera universidad española en número de estudiantes y la primera de Andalucía, así como una de las más antiguas con más de 500 años. Más de ochenta mil personas integran la comunidad universitaria entre alumnos, profesores y profesionales de administración y servicios. Cuenta con un riquísimo patrimonio histórico artístico en el que destacan siete edificios declarados Bien de Interés Cultural y miles de obras de arte.

Es impulsora, junto con la Universidad de Málaga, del proyecto Andalucía TECH, que obtuvo la categoría de *Campus de Excelencia Internacional* otorgada por el Ministerio de Educación español.

## INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN DE MUJERES ANDALUZAS

En su estructura académica en el período 2011-2012 contaba con 26 centros universitarios propios y 6 centros adscritos, 129 departamentos universitarios y 156 de áreas de conocimiento. A diciembre del 2011 contaba con un total de 7000 recursos humanos de los cuales docentes eran 4,514, funcionarios, 1,190, administrativos, 129. Con un presupuesto total de ingresos en el año 2012 de 479, 370, 064 Euros.

Para el año 2011, en el rubro de investigación la universidad de Sevilla, se encontraba de la siguiente manera:

Núm. Servicios Generales de Investigación:	14
Núm. de Centros y Grandes Instalaciones:	6
Núm. de Institutos del P.A.I. con Sede en USE	3
Núm. de Institutos Universitarios:	7
Núm. de Fundaciones:	2
Núm. de Personal Investigador en Formación:	419
Núm. de Personal Contratado (Proyectos Investi.):	814
Núm. de Nombramientos de Becarios:	582
Núm. de Contratos Postdoctorales:	68
Núm. de Contratos y Becas Arts. 68 Y 83 (LOU):	465
Núm. de Ayudas concedidas por el Plan Propio:	832
Núm. de Ayudas Consolidación Grupos Invest.:	406
Núm. de Proyectos de Excelencia:	53
Núm. de Actuaciones Internacionales:	17
Núm. de Reg. de Propiedad Industr. e Intelectual:	97

## **Objetivos de la investigación**

Como hemos señalado, es en las empresas definidas como multiculturales donde el techo de cristal tiene menor cabida, ya que su cultura está orientada a apreciar las diferencias y a utilizarlas para obtener ventajas competitivas; se replantean las tareas e, incluso, la cultura; se comprometen con la integración de todos sus miembros en las rutinas, prácticas y en todos los niveles de participación. Apuestan por la plena integración.

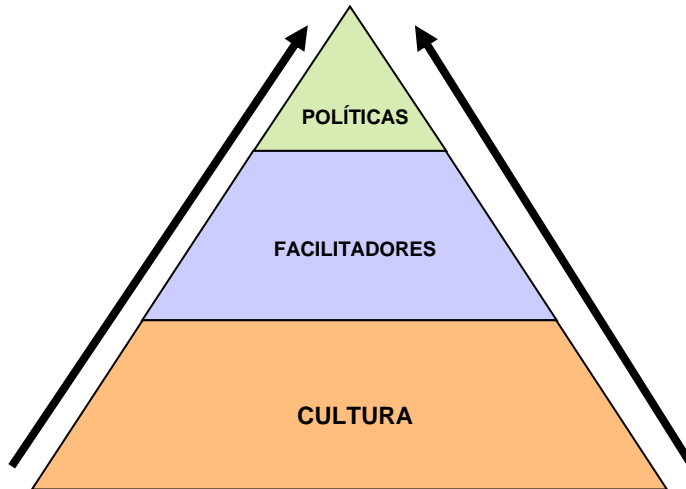
En este tipo de empresas la cultura es responsable y flexible. No sólo desarrollan políticas formales de integración para cumplir con la legalidad vigente, sino que van más allá: se apoyan en unos facilitadores (Chinchilla and Torres, 2006) –estilo de liderazgo, modelo de comunicación, asignación de responsabilidades, inclusión en la estrategia de la empresa- e intentan identificar cuáles son los frenos e impulsores de su cultura a la hora de valorar y gestionar la diversidad de su mano de obra.

En definitiva, su cultura, sus facilitadores y sus políticas son consecuentes los unos con los otros. No hay disonancias entre las políticas desarrolladas y la cultura. Las políticas son un fiel reflejo de la cultura y no meros instrumentos desarrollados por presiones externas

El primer paso para alcanzar este modelo empresarial es conocer nuestra propia cultura: ¿cuáles son nuestros valores?, ¿qué defendemos? ¿qué consideramos importante y qué no?

Es necesario conocer en primer lugar cuáles son los objetivos explícitos en las motivaciones de la organización, hacia dónde dirigen principalmente sus esfuerzos, y qué métodos seleccionará para gestionar estos asuntos. Las respuestas a estas cuestiones nos dibujarán un cuadro de la mentalidad organizacional, de su cultura hacia la gestión de la diversidad.

Figura 2



Para ello es preciso desarrollar procesos de *auditoría cultural* (Gentile, 1996). El inicio de una auditoría cultural se basa en responder a ciertas cuestiones que examinan lo que motiva a la organización para empezar a pensar en la diversidad de su mano de obra y que nos indican qué significa para la organización la gestión de esta diversidad:

- ¿es un problema puntual a resolver? (por ejemplo ¿cómo encontramos a los empleados que necesitamos?)
- ¿es una oportunidad competitiva puntual a alcanzar? (por ejemplo ¿cómo atraemos a los clientes femeninos a nuestro producto?)
- ¿es una amenaza potencial a impedir? (por ejemplo ¿cómo nos protegemos de potenciales obligaciones?)



- ¿es un paquete de retos y oportunidades interrelacionadas? (por ejemplo ¿cómo debemos crecer con un mercado de trabajo y una base de clientes cada vez más diversa?)
- ¿cómo definimos su amplitud? ¿como un asunto y una oportunidad para ciertos grupos dentro de la organización o sus mercados? ¿para todos los individuos en la organización? ¿o para la organización como un todo? (por ejemplo ¿diseñaremos programas de formación para ayudar a las mujeres a que aprendan cómo gestionar sus carreras o diseñaremos programas de formación para que todos los empleados aprendan tanto a gestionar sus carreras profesionales como a ayudar a sus subordinados en su desarrollo de carrera?)
- ¿se ven los puntos fuertes como algo que depende de las personas o como algo relacionado con los sistemas y cultura de la organización? (por ejemplo ¿pensamos que necesitamos cambiar a las personas en la organización, o que la organización está influyendo sobre las personas?)
- ¿lo vemos como una cuestión con límites de tiempo (a menudo desarrollando una mentalidad de solución rápida a corto plazo) o como un aspecto dentro de una realidad organizacional en el largo plazo?
- ¿el enfoque crítico está en las relaciones de poder o en la educación? (según un estudio basado en las relaciones raciales (Clayton and Alderfer, 1992) el énfasis en el poder indica que los problemas en las relaciones de raza se producen porque los blancos, en una empresa predominantemente blanca, tenían mucha más autoridad formal e informal que los negros. El énfasis en la educación señala que los problemas en las relaciones de raza se producen porque las personas (principalmente los blancos) no comprendían adecuadamente las relaciones de raza. Las intervenciones para mejorar la movilidad vertical se

## INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN DE MUJERES ANDALUZAS

dirigen principalmente a reducir los desequilibrios de poder entre blancos y negros, y los equipos de trabajo dirigidos a las relaciones de raza se enfocan principalmente en comprender las relaciones de raza)

- ¿el enfoque está en controlar el comportamiento o en descubrir fuentes de aprendizaje y de innovación?
- ¿se experimenta como un imperativo moral o como un imperativo de negocios?
- ¿es la motivación fundamentalmente reactiva y defensiva o fundamentalmente proactiva y orientada a los objetivos?

No hay un conjunto de respuestas correctas ya que las organizaciones pueden contestar a estas cuestiones de forma apropiada y efectiva de forma diferente en distintos momentos de tiempo.

Se pueden citar ocho aproximaciones hacia cualquier tipo de diversidad organizacional: excluirla, negarla, suprimirla, segregarla, asimilarla, tolerarla, construir relaciones y desarrollar la adaptación mutua. No hay valores inherentemente positivos o negativos asociados a cada una de estas aproximaciones. Si una opción es inapropiada depende de las circunstancias (Thomas, 1993).

Lo que sí es cierto es que la organización debería tener la capacidad para responder a estas cuestiones de una forma amplia y que debería considerar el grado en que relaciona la mentalidad de la organización con la viabilidad de negocios de la empresa.

Responder a estas cuestiones requiere que los miembros de la organización descubran y examinen sus propias asunciones sobre la diversidad y que proporcionen una oportunidad para discutir y generar una agenda compartida, un

conjunto de objetivos que apoye la organización y que puedan ser aceptados por los empleados.

La auditoría cultural no sólo requiere respuestas a estas cuestiones, sino que también busca encontrar las normas y prácticas para tratar con las personas y conseguir que el trabajo se haga en la organización, lo que dificulta o apoya un ambiente inclusivo. En la superficie, muchas de estas normas parece que tienen poco o nada que ver con la diversidad.

Cox (1993) describe este fenómeno como “*prejuicios institucionales*” que se refiere al hecho de que los modelos de preferencia inherentes a cómo gestionamos las organizaciones crean a menudo y de forma inadvertida barreras a la completa participación de aquellos miembros de la organización que provienen de experiencias culturales distintas de la tradicional experiencia cultural del grupo mayoritario.

Se hace necesario identificar las prácticas más comunes que condicionan el avance de la organización hacia una cultura flexible y responsable, hacia un modelo multicultural. El objetivo de esta identificación es dirigir y mejorar estas prácticas para que en vez de frenos culturales se conviertan en impulsores de la cultura.

Algunas de las preguntas que nos deberíamos hacer para identificar estas prácticas que actúan como frenos culturales son: ¿qué se valora en la organización? ¿Qué se recompensa? ¿Qué rasgos y comportamientos son los más alabados? ¿Y los más criticados? ¿Cuáles son los principales retos y amenazas percibidos para el éxito de la organización? ¿Qué se da por garantizado? ¿Cuáles son las típicas relaciones jefe/empleado? ¿Cómo se toman las decisiones de promoción? ¿Qué factores se consideran? ¿Cómo se comparte la información? ¿Quién está involucrado? ¿Cómo se toman las decisiones de negocio? ¿Quién está involucrado? ¿Cómo se expresan y

## INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN DE MUJERES ANDALUZAS

resuelven los conflictos? ¿Qué es importante para las personas que contratan? ¿Cómo contratan? ¿Cómo se han preparado para hacerlo? ¿Cómo se orienta a los nuevos?

Algunas de las prácticas más comunes que salen a relucir cuando analizamos y reflexionamos sobre estas cuestiones son las que siguen:

- Cultura de trabajo obsesivo. En ellas, trabajar mucho es señal de dedicación y, por tanto, de promoción profesional. Irse del trabajo a la hora normal de salida se interpreta como una falta de motivación. Irse antes que el jefe está mal visto. Acogerse a bajas o permisos permitidos por la ley juegan en contra de la credibilidad profesional del empleado
- Horarios excesivos que tienden al “presentismo” de los empleados. Estar más horas no significa ser más productivo. Los horarios españoles no se ajustan al resto de los países europeos y esto no hace más que dificultar muchos aspectos de la vida de los ciudadanos, acostumbrados a un ritmo y a unos tiempos que no siempre son adecuados ni los más sanos. La cultura de la presencia laboral está fuertemente arraigada en este país, al contrario de lo que sucede en muchos de los vecinos, donde se ha instaurado otra basada en la eficiencia. Algunos estudios han demostrado que España es uno de los países de Europa en los que más horas se trabaja y, sin embargo, se encuentra también en la lista de los menos productivos. Las mujeres son las grandes perjudicadas por los horarios españoles, ya que han ido adoptado las pautas que había en la sociedad, en la que la cultura empresarial así como los horarios estaban totalmente masculinizados. Las nuevas tecnologías suponen un importante aliado a la hora de racionalizar los horarios y permitir a los trabajadores compatibilizar su vida laboral y personal.

- Mantener separada la vida personal de la profesional. No considerar al individuo como un todo. No establecer medios y vías flexibles para equilibrar la vida personal con la profesional.
- Tender a la estandarización en todos los aspectos. Ofrecer soluciones de “talla única” para todos. Las soluciones que se proponen para un grupo de empleados pueden no ser válidas para otros.
- Uso de recomendaciones informales y referencias particulares como primera herramienta para la contratación y la promoción. Se selecciona a los colaboradores “a dedo” más movidos por la identificación social con el candidato que con la valía objetiva del mismo. Es lo que se denominan los procesos de reproducción homo social por los que se tiende a contratar y promocionar candidatos que sean lo más parecido posible al grupo mayoritario.
- Entrevistas de contratación y/o promoción sostenidas principalmente por los miembros del grupo mayoritario. A veces los entrevistadores pueden no ser conscientes de sus propios prejuicios y/o estereotipos o de que sus estilos de comunicación pueden sesgar su evaluación de los candidatos hacia un perfil tradicional ligado a ese estereotipo
- Tendencia a definir el liderazgo eficaz en términos que reflejan los rasgos típicos del grupo dominante. Por ejemplo, potenciar los tradicionales valores masculinos a la hora de definir a un líder de éxito, en detrimento de otro conjunto de valores. O bien exigir requisitos laborales que puede que no sean legítimos sino simplemente una cuestión de tradición

## INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN DE MUJERES ANDALUZAS

- Sistemas de promoción “arriba o fuera”. Ofrecer al candidato una opción de promoción que, caso de ser denegada, supone relegar al ostracismo al candidato en cuestión, en vez de pensar que no era el momento adecuado.
- Uso del monolingüismo en entornos de diversidad lingüística
- Favorecer el individualismo en los sistemas de recompensa
- Enfatizar los comportamientos de auto-promoción

La auditoría cultural hace visibles estas prácticas y descubre el impacto potencial que tienen a la hora de limitar las contribuciones de algunos empleados.

La presencia de este tipo de prácticas refleja que en la cultura de nuestra empresa no se valora y acepta la diversidad y la integración de todo el personal en todos los procesos de la empresa. Si esto es así, las políticas que se desarrollen y los medios facilitadores que se implanten no serán suficientes.

Si la cultura, por ejemplo, contradice el espíritu de las leyes vigentes, y las prácticas que se siguen reflejan prejuicios institucionales, los empleados detectarán que es mejor no hacer uso de las políticas desarrolladas por la empresa para cumplir con esas leyes por miedo o resentimiento de sus colegas y jefes y, a largo plazo, por poner en peligro su futuro en la empresa.

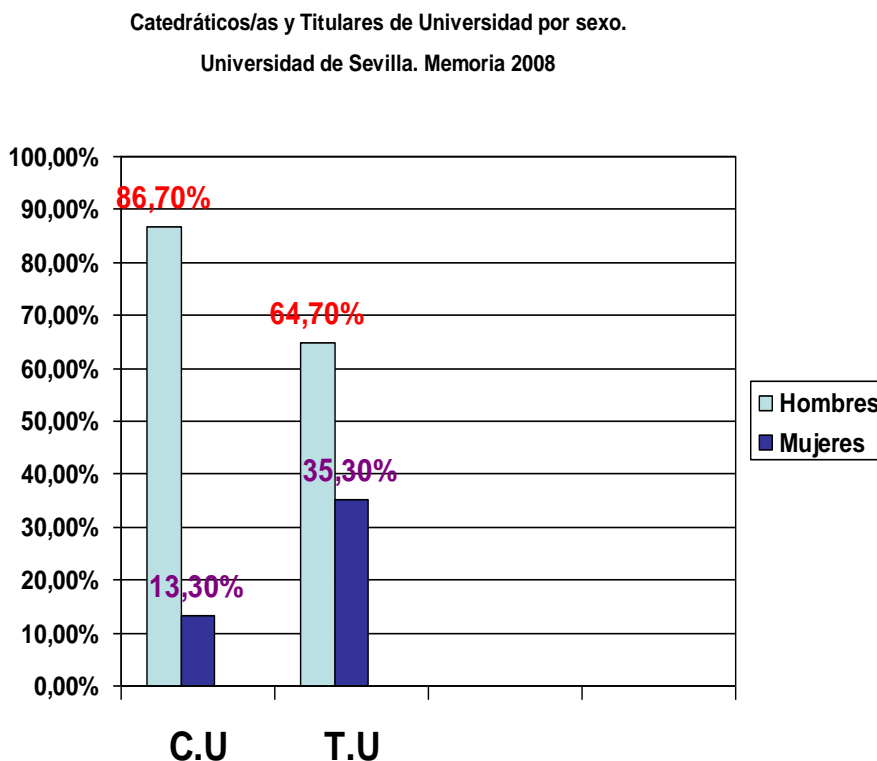
No sólo se necesitan políticas orientadas al cambio, políticas que respeten las leyes y hagan que el comportamiento de la empresa sea “políticamente correcto”, lo que se necesita es que la flexibilidad y el cambio de la cultura organizacional sean apoyados por la alta dirección o por el Consejo de Administración y se conviertan en parte integral del proceso de promoción profesional, ya que de no ser así, seguirá habiendo dos vías y muchas mujeres y minorías cualificadas terminarán estrellándose contra el ya citado techo de cristal (Cameron, 1993).

## Metodología y Resultados de la Investigación

Para intentar reflexionar sobre estas cuestiones se analizaron algunos aspectos en la universidad de Sevilla. Considerando fundamentalmente los datos que nos ofrece la memoria de investigación 2008 y en algunos datos solicitados al servicio de personal docente, hemos examinado la composición del PDI (Personal Docente e Investigador) en los departamentos de la universidad.

En los 124 departamentos de que consta esta universidad, existen un total de 451 catedráticos de universidad (C.U) y 1.410 titulares de Universidad (T.U) que son las dos categorías superiores en lo que a personal docente e investigador se refiere.

Figura 3



## INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN DE MUJERES ANDALUZAS

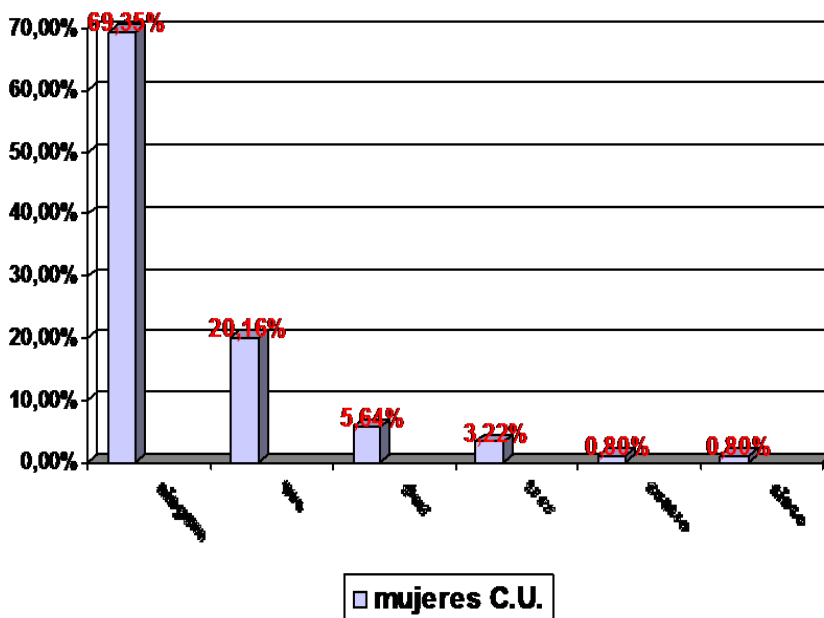
Su composición por sexo refleja una aplastante mayoría de varones entre los C.U (86,7%) y una mayoría también bastante significativa en el cuerpo de T.U. (64,7%).

Casi en un 70 por ciento de los departamentos no existe ninguna catedrática de universidad. Los porcentajes van descendiendo a medida que aumenta el número de catedráticas existiendo sólo dos departamentos, de los 124 que tiene la universidad, en los que hay más de tres catedráticas.

En una primera aproximación, estos datos reflejarían la existencia de un techo de cristal para las mujeres en la universidad de Sevilla.

Figura 4

DEPARTAMENTOS EN LOS QUE HAY CATEDRÁTICAS.  
Universidad de Sevilla. Memoria 2008





Pero para no quedarnos en este somero análisis hemos indagado en algunas cuestiones que suponemos reflejan ciertos prejuicios institucionales. Prácticas que se desarrollan y que fomentan la situación descrita previamente.

Para el PDI la evaluación de sus actividades descansa sobre dos pilares, docencia e investigación, si bien es esta última la parcela que más se valora es en los currículums vitae. También es de relevancia, por ejemplo a la hora de evaluar los complementos autonómicos que pueda recibir el PDI, la parte relativa a gestión.

Los grupos de investigación son, entre otras vías, uno de los canales que utiliza el PDI para fomentar la investigación mediante la realización de proyectos y trabajos innovadores que permitan difundir conocimientos y desarrollar publicaciones dentro del área de conocimiento en cuestión a la que pertenezca el grupo.

La financiación de estos grupos puede provenir, entre otras vías, de los propios proyectos y/o contratos suscritos y de los fondos que la propia universidad tiene destinados al fomento y desarrollo de estos grupos; financiación que, a su vez, también depende del currículum vitae de los integrantes del grupo y de su trayectoria en publicaciones.

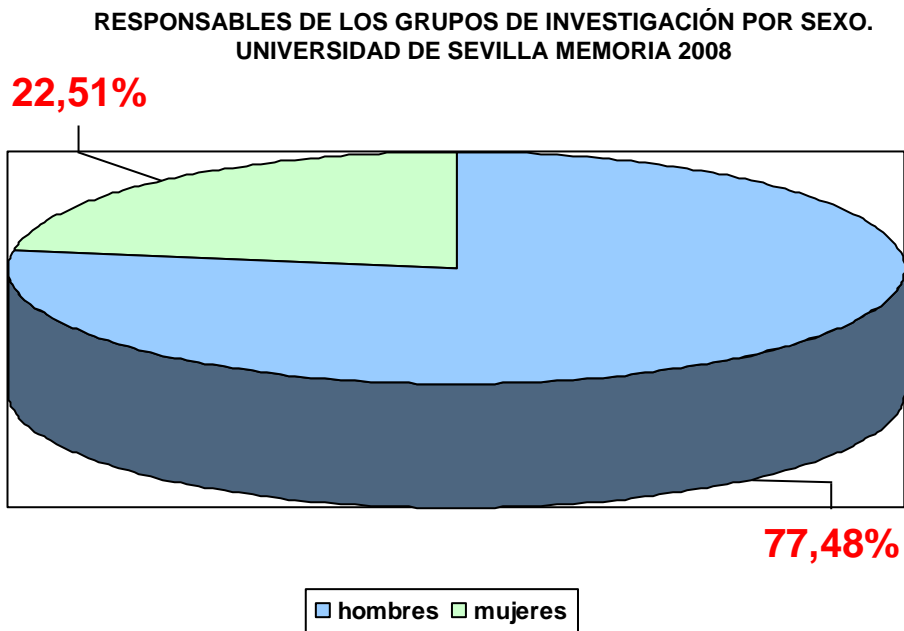
En la universidad de Sevilla, siempre según la memoria 2008, existen 564 grupos de investigación. Los responsables de los grupos coordinan a sus integrantes y también gestionan los fondos que el grupo recibe.

El papel del responsable del grupo es importante a la hora de captar y gestionar fondos y a la hora de conseguir que los integrantes del grupo, y el grupo en sí, alcancen un buen nivel investigador mediante las publicaciones derivadas de los proyectos que acometen.

## INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN DE MUJERES ANDALUZAS

De esta manera, mientras mayor sea el nivel investigador de los miembros del grupo, más fácil es que se acojan a nuevas convocatorias de proyectos que les permitan seguir financiándose para el futuro. Así publicaciones de calidad y financiación van de la mano, financiación con la que se consiguen nuevas publicaciones de calidad.

Figura 5

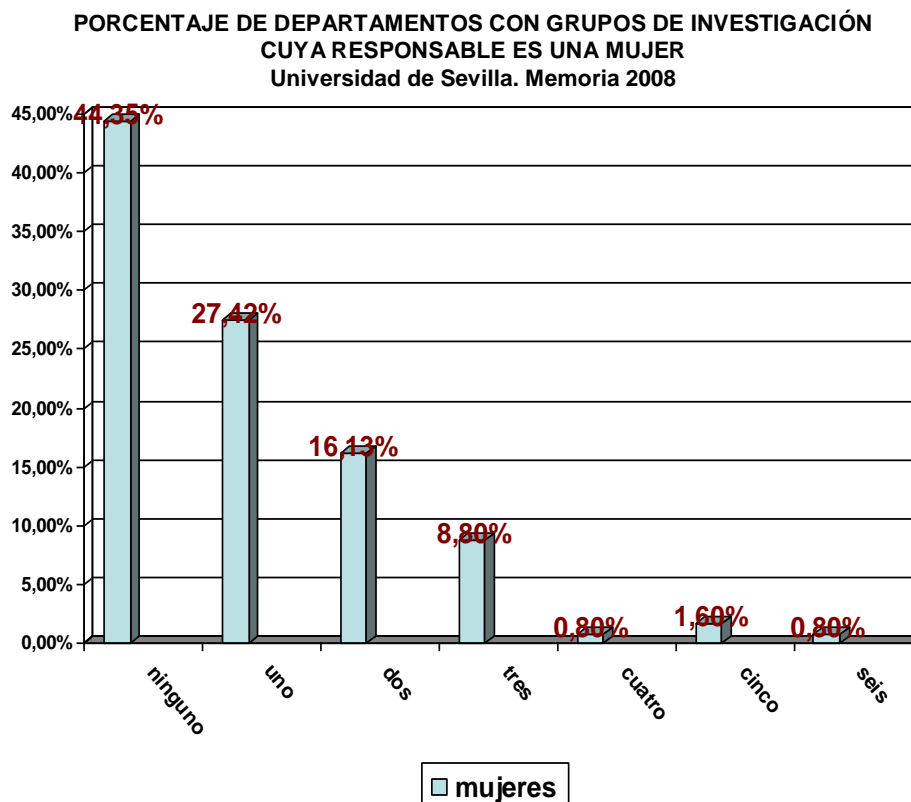


Según la memoria 2008, del total de los grupos de investigación existentes, 564 grupos, el 77,48% tienen como investigador responsable a un hombre, mientras que el 22,51% restante son mujeres. Esto significa que las mujeres en la universidad gestionan y coordinan menor cantidad de fondos para investigación y publicaciones de lo que lo hacen los hombres.

Asimismo, del total de departamentos de la universidad, 124, un 44,35% no tiene ningún grupo de investigación cuya responsable sea una mujer, y un 27,42% sólo tiene uno. O sea, que más del 70 por ciento de los departamentos de la universidad (71,77%) tienen uno o ningún grupo de investigación cuya responsable sea una mujer.

Al igual que con el número de C.U. los porcentajes van descendiendo a medida que aumenta el número de grupos de investigación dirigidos por mujeres en los departamentos. Sólo existen 3 departamentos en toda la universidad que tengan más de cuatro de estos grupos.

Figura 6



## INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN DE MUJERES ANDALUZAS

Así que lo que señala el Artículo 61. 2 de los estatutos de la universidad de Sevilla respecto que “*La universidad de Sevilla fomentará la formación de grupos de investigación con presencia equilibrada de hombres y mujeres en todos sus ámbitos (..)*”, parece que no se cumple

Lo que queremos reflejar es que la adquisición y gestión de los fondos, y de las publicaciones que de ellos se derivan, están mucho más en manos de hombres que de mujeres, lo que podría significar cierta merma en el nivel de publicaciones de las mujeres y en su currículum. Y que parece que existe una cierta práctica tradicional (¿prejuicio institucional?) por la que son más los hombres los que gestionan estos grupos en la universidad.

En lo que se refiere a la gestión, otro de los capítulos valorados en las tareas del PDI, nos hemos centrado en la gestión de los departamentos, concretamente en los cargos de Director/a y Secretario/a.

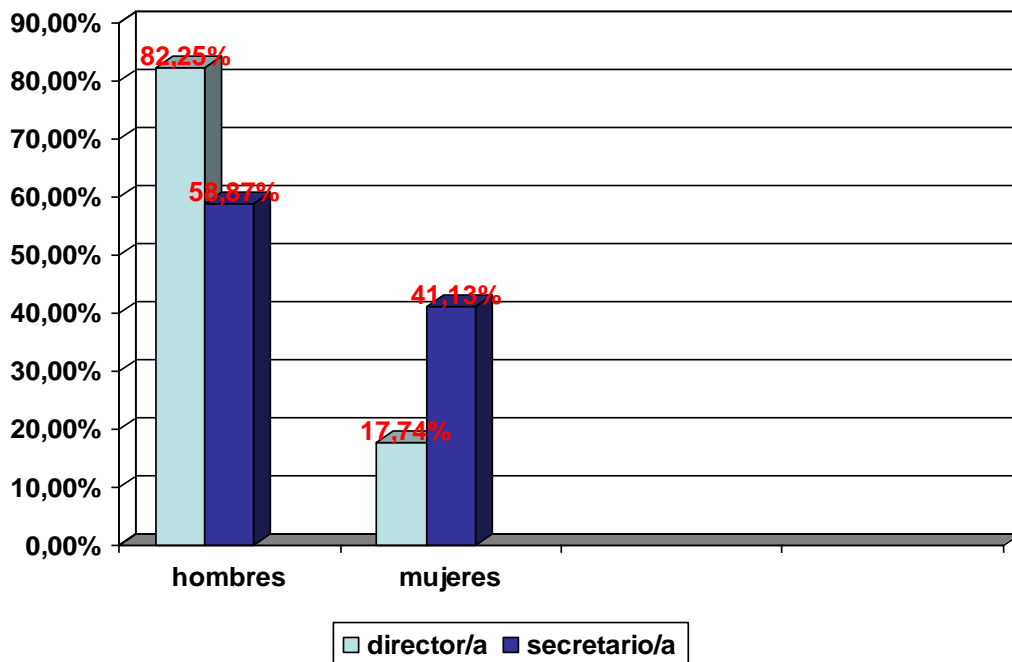
La Dirección de los departamentos en la universidad de Sevilla, en un 82,25%, recae en de hombres, frente a un escaso 17,7% que está en manos de mujeres. En lo que se refiere a la secretaría de los mismos, los porcentajes están más equilibrados aunque sigue habiendo una clara mayoría de hombres en estos puestos de gestión (hombres 58,87% y mujeres 41.13%).

Así pues, la gestión de los departamentos, como la de los grupos de investigación, está más en manos masculinas, en las que recae la distribución de los recursos financieros y la autorización de los gastos del Departamento.

Es posible que, dado que los únicos requisitos que se piden son ser doctor con vinculación permanente a la universidad de Sevilla, también aquí se esté produciendo una práctica tradicional o prejuicio institucional que lleva a elegir a directores de departamento fundamentalmente del sexo masculino.

Figura 7

**PUESTOS DE DIRECTOR/A Y SECRETARIO/A DE DEPARTAMENTO POR SEXO.**  
**Universidad de Sevilla. Memoria 2008**



En segundo lugar, no deja de resultar característico cómo la figura de secretario/a de departamento recae mucho más en manos de mujeres, en comparación con la de director/a. Es posible que también aquí se dé otra práctica tradicional por la que los puestos de “staff” de las empresas y/o instituciones están más vinculados a las mujeres que a los hombres, mientras que los puestos directivos se priorizan más a los hombres que a las mujeres.

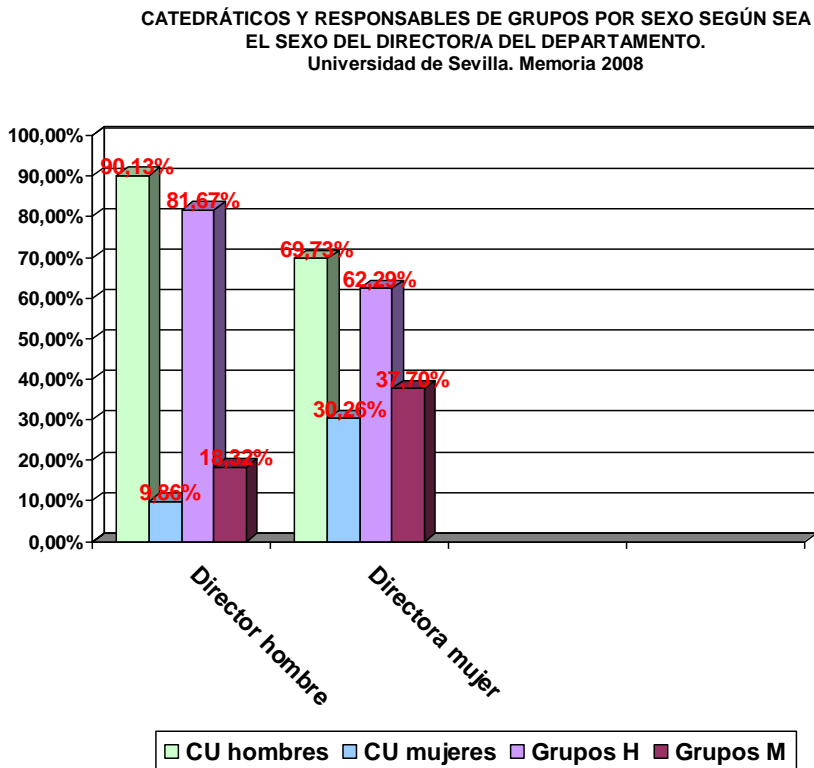
## INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN DE MUJERES ANDALUZAS

Profundizando un poco en este punto, quisimos saber si había alguna diferencia cuando la dirección del departamento la ostentaba un hombre o una mujer, en cuanto al número de catedráticos y de grupos de investigación.

Encontramos que, cuando el director de departamento es un hombre el porcentaje de hombres CU y de grupos de investigación gestionados por hombres es más elevado que cuando la directora del departamento es una mujer.

En este último caso, aumentan sustancialmente las CU mujeres y los grupos de investigación gestionados por mujeres.

Figura 8



Teniendo en cuenta que no hemos analizado la composición por sexo de cada departamento y que este dato podría ser de sumamente relevante a la hora de extraer conclusiones, con los datos obtenidos sólo podemos aventurar que existe la posibilidad de que se esté produciendo el fenómeno de *reproducción homo social* que comentamos con anterioridad en el seno de los departamentos de la universidad, síntoma también de ciertos prejuicios institucionales.

Aunque hay que tener en cuenta que esta práctica parece que se produce tanto por parte de los hombres como de las mujeres

Ahora bien, las prácticas empresariales que no están acordes con la cultura de la empresa, aunque haya una ley detrás que las apoye, no llegan a realizarse por parte de los empleados por no ser la “norma” cultural imperante, lo que también se traduciría en un prejuicio institucional. *No solo el detrimento en las condiciones laborales y las políticas sociales han propiciado menores niveles de desarrollo humano entre las mujeres; existe en la mayoría de las sociedades un bagaje cultural de rechazo hacia el papel de liderazgo que puede ejercer la mujer en diferentes campos de la vida social*, (Navarro; 2007.p.45).

## **Conclusiones**

Que el techo de cristal sigue siendo una realidad para las mujeres es algo sobre lo que no vamos a incidir. Que la cultura que desarrollan las empresas es fundamental para que esta barrera exista, es lo que hemos intentado recalcar en este texto. Y que las prácticas que se desarrollan en una empresa son las que reflejan la cultura de la misma, es lo que nos ha interesado analizar.

## INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN DE MUJERES ANDALUZAS

En el caso particular de la Universidad de Sevilla, el techo de cristal sigue existiendo tanto en los cuerpos del PDI, como en los órganos de gestión de los departamentos, así mismo, en la gestión de los grupos de investigación.

La Universidad de Sevilla ha hecho en los últimos años un esfuerzo importante por luchar a favor de la igualdad. Políticas desarrolladas como la creación de la Unidad de Igualdad o los programas de conciliación a los que se puede acoger el personal de la Universidad, entre otras, reflejan claramente el esfuerzo realizado.

Sin embargo, y en nuestra opinión, las políticas desarrolladas no obtienen los resultados esperados si la cultura en la que surgen no acompaña; y, a nuestro parecer, siguen produciéndose ciertas prácticas, denominadas prejuicios institucionales, que frenan el desarrollo de una cultura abierta y flexible que valore la diversidad de la mano de obra en la Universidad.

La tendencia a que la gestión de los grupos de investigación siga recayendo de forma tradicional en manos de los hombres, con las implicaciones de control de fondos y desarrollo de publicaciones que ello conlleva; la tendencia a que los cuerpos de gestión de los departamentos también estén fundamentalmente en manos de los hombres, con la consiguiente merma en la evaluación profesional de las mujeres; la tendencia a que los cuerpos “staff” de los departamentos se consideren más asequibles para las mujeres pero no así los de gestión; cierta reproducción homo social dentro de los departamentos, tanto por parte de los hombres como de las mujeres; y el escaso predicamento de las bajas por paternidad, pensamos que podrían definirse como prejuicios institucionales que siguen funcionando en el seno de la universidad de Sevilla y que frenan el desarrollo de un modelo de empresa multicultural.



Las tradiciones, lo que siempre hecho, el no replantearse el modo en que hacemos las cosas, dejarnos llevar por la inercia y el no abrirse a nuevas formas alternativas a las que siempre hemos venido utilizando puede que estén el fondo de esta cuestión. Pero en la superficie seguirá estando el techo de cristal.

Romper este techo significa crear un modelo cultural más abierto y flexible y examinar, para mejorarlas, las prácticas que nos frenan en el desarrollo de este modelo. Supone replantearse lo que siempre hemos venido haciendo porque, por ser tradición, no significa que sea lo mejor.

Aunque las leyes acompañen, si la empresa no está verdaderamente abierta al cambio que suponen las leyes, los efectos serán reducidos. Posiblemente sea necesario realizar este proceso de reflexión en la Universidad ya que, si se consigue lograr una universidad multicultural es muy probable que salgamos ganando todos.

Por último cabe mencionar que las universidades deben plantearse integrar la igualdad de género, porque tiene el compromiso legal de respetar dicho principio establecido en la normativa estatal y autonómica. De igual forma, porque consolida la responsabilidad social de la universidad, aumenta la rentabilidad a partir de una mejor gestión del tiempo, de los recursos humanos y del conocimiento, representando un factor de calidad y modernización, centrado en las personas y en la actividad universitaria, que posibilita una mejora continua en su gestión, facilitando la introducción de formas más flexibles de trabajo adaptadas a las necesidades de las personas que forman parte de la universidad.

Lo anterior se logrará solamente con el verdadero compromiso por parte de los Órganos de Gestión de incorporar como principio básico de la universidad, la igualdad en el funcionamiento de la misma y su formalización por escrito.

## INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN DE MUJERES ANDALUZAS

Capacitando y sensibilizando a toda la comunidad universitaria en materia igualdad entre mujeres y hombres de forma transversal o específica:

- Órganos de Gestión
- Órganos de participación
- Equipo directivo
- Jefaturas de departamento y jefaturas de equipos
- Responsables de recursos humanos
- Personal de la universidad en general (personal de administración, docente, investigador), y alumnado.

Es de sumo interés el incorporar un lenguaje, imagen y estereotipos no sexistas en materiales, currículum, libros y documentación elaborados por la universidad, incluyendo enseñanza en materia de igualdad de género en los Planes de Estudios Universitarios.

Para concluir, anotamos la importancia que revisten las políticas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, en virtud de que su origen se encuentra en el establecimiento del principio de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea, en la Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea (UE) y en la implantación del *mainstreaming* en todas las políticas de los Estados miembros. Lo que se traduce en beneficio para las mujeres andaluzas y como consecuencia, mayor calidad en los resultados de investigación y gestión que realizan en su cotidianeidad laboral y familiar.

## Referencias bibliográficas

Arfken, D.E.; Bellar, S.L.; Helms, M.M. (2004): “The ultimate glass ceiling revisited: the presence of women on corporate boards”, *Journal of Business Ethics*, 50, pp. 177-186.

Cameron, I. (1993): “II Conferencia Europea de Mujeres”, *Mujeres*, nº 10, suplemento sobre formación profesional y empleo, pp, 1-12.

Chinchilla, N. and Torres, E. (2006): “Why become a family-responsible employer?”, Occasional paper nº 06/3, March, International Centre of Work and Family, IESE, Business School, University of Navarra.

Clayton A., Alderfer. (1992): “Embedded in organizations: report on a long term project with the XYZ Corporation”, in Jackson S.E. (1992): *Diversity in the workplace: Human Resources initiatives*, New York, The Guilford Press, pp. 145.

Cox, T. (1993): *Cultural diversity in organizations: Theory, Research & Practice*, Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Cox, T.H. (1991): “The multicultural organization”, *Academy of Management Executive*, 5, pp. 34-47.

Dalton, D.R. y Kesner, I.F.: (1993): “Cracks in the glass: the silent competence of women”, *Business Horizons*, march-april, pp. 6-11.

## INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN DE MUJERES ANDALUZAS

Deal, T, y Kennedy, A (1985): *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*, Fondo Educativo Interamericano, México.

Gentile, M.C. (1996): *Managerial excellence through Diversity*, Waveland Press, Inc., Illinois.

Harrison, R. (1972): “Understanding your organization’s character”, *Harvard Business Review*, may-jun, pp. 119-128.

Heilman, M.E.; Black, C.J.; Martell, R.F. y Simon, M.C. (1989): “Has anything changed? Current Characterizations of men, women and managers”, *Journal of applied psychology*, 74, pp. 935-942.

Hood, J.N. y Koberg, C.S. (1994): “Patterns of differential assimilation and acculturation for women in business organizations”, *Human Relations*, vol. 47, nº2.

Joplin, J.R.W.; Daus, C.S (1997): “Challenges of leading a diverse workforce”, *Academy of management executive*, Vol. 11, nº 3, pp. 32-47.

Leal, A. (1991): *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*, Actualidad Editorial, Madrid.

McNicholas, R. (1987): “Europe’s women unit to throw off their chains”, *International Management*, jun., pp. 46-49.

Morley, D.D. y Shockley-Zalabak, P. (1991): "Setting the rules. An examination of the influence of organizational founders values", *Management Communication Quarterly*, vol. 4, n° 4 mayo, pp.422-449.

Navarro Gloria (2006) Mujeres; Factor de Cambio: *Ejecutivas y Empresarias Sinaloenses*. pp 31 Edit. UAS, Sinaloa, México.

Navarro y Gámez (2007) Comunicación Y Cultura Organizacional; *En empresas chinas y japonesas*. Pp.173, Edit. UAS. Sinaloa México

Powell, G. N. y Butterfield, D.A.; (1994): "Investigating the 'Glass Ceiling' phenomenon", *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 1, pp. 68-86

Ragins, B.R.; Townsend, B.; Mattis, M. (1998): "Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling", *Academy of Management Executive*, Vol. 12 n°1, pp. 28- 42.

Sánchez-Apellániz, M (1997): *Mujeres, Dirección y Cultura Organizacional*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.

Sánchez-Apellániz. M: (1999): "Tendencias de las mujeres en su desarrollo profesional", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 85, enero-marzo, pp. 67-84.

## INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN DE MUJERES ANDALUZAS

Sánchez-Apellániz, M. (2003): *El empresariado femenino en Andalucía*, Consejería de empleo y desarrollo tecnológico, Junta de Andalucía y Fondo Social Europeo, Sevilla.

Sánchez-Apellániz, M.; Román, M.L. (2008): *Gestionar la diversidad. Políticas de Recursos Humanos para afrontar el entorno global*, Edición Digital @ tres, Sevilla.

Smircich, L. (1983): “Concepts of culture and organizational analysis”, *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 339-358.

Thomas, D.A.; Ely, R.J. (1996): “Making differences matter: a new paradigm for managing diversity”, *Harvard Business Review*, Sept/Oct.

Thomas, R.R. (1993): “The diversity paradigm”, working paper, The American institute for managing diversity, Inc., pp. 5-9.

Trompenaars, A.; Hampden-Turner, C. (1997): *Riding the waves of culture; Understanding cultural diversity in global business*, McGraw Hill.

# CREACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL CONTROL ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA.

PABLO PAYRÓ CAMPOS

## Introducción

A partir de la observación y el análisis documental y discursivo en una universidad pública desde su fundación hasta la conclusión del primer rectorado; se analizó la creación y evolución del control organizacional mediante dos perspectivas metodológicas, una evolutiva y otra integradora. La reconstrucción diacrónica del establecimiento de los mecanismos de control y su posterior análisis transversal permiten describir la manera en que éstos convergen y configuran el control organizacional.

## El control organizacional

El término control tiene, al menos, dos significaciones (Sitkin, Cardinal y Bijlsma-Frankema, 2010; Giglioni y Bedeian, 1974, p.p. 293-294), la primera de ellas, la denotaremos *Control de la conformidad*<sup>1</sup> y, la segunda, *Gestión del control* (Otley, Broadbent y Berry, 1995; Giglioni y Bedeian, 1974).

Aunque el control de la conformidad y la gestión del control, presentan algunas coincidencias, se consideran perspectivas teóricas excluyentes, cada una con sus propios límites explicativos del fenómeno en la organización.

---

<sup>1</sup> Esta perspectiva algunos autores la denominan crítica (Sitkin *et al.*, 2010).

## CREACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL CONTROL ORGANIZACIONAL

Ambos enfoques se abordan en este capítulo, con la intención de disponer de múltiples marcos de referencia acerca del fenómeno de nuestro interés<sup>2</sup>, sin privilegiar uno a costa de otro.

### **El control de la conformidad**

El control de la conformidad hace referencia a la realización de un control sobre los subordinados a través de la dirección de sus actividades, en consecuencia, esta acepción se asocia al comportamiento esperado de las personas en el sentido expresado por Tanenbaum:

La organización implica el control. Una organización social es una disposición ordenada de cada una de las interacciones humanas. Los procesos de control ayudan a delimitar las conductas idiosincrásicas y mantenerlas conformes con el plan racional de la organización. Las organizaciones requieren una cierta cantidad de la conformidad, así como la integración de diversas actividades. Es la función del control lograr la conformidad con los requisitos de la organización y el logro de los fines últimos de la organización. La coordinación y el orden creado a partir de los intereses diversos y comportamientos potencialmente difusos de los miembros es en gran parte una función de control (Hach, 1997, p.p. 327-328).

De acuerdo con Czarniawska-Joerges (1988, p.p. 1-2), dos necesidades humanas universalmente reconocidas son la libertad y el orden, su manifestación en el contexto organizacional, conforman una incesante búsqueda colectiva de autonomía y control, dando lugar a un conjunto de fines, individuales y organizacionales, que

---

<sup>2</sup> Éstas no son las únicas perspectivas teóricas para el estudio del control organizacional, Sitkin *et al.* (2010), proponen la cultura y la identidad.



requieren satisfacerse de manera equilibrada porque, de tal equilibrio, depende en gran medida la sobrevivencia de la organización.

Lo anterior concuerda con lo afirmado por Herbert Simon, referido en Hirsch Adler (1997, p. 118), “... *los objetivos de la organización son el resultado de un compromiso entre los intereses de los diversos participantes*”, esto es así, porque los individuos ingresan a las organizaciones y contribuyen al logro de los fines organizacionales, siempre y cuando, reciban retribuciones (pueden ser económicas y/o psicológicas) en tal magnitud que los impulse, al menos parcialmente, a hacer un lado los fines personales, consecuentemente se obtiene un equilibrio, aunque precario, debido al gran potencial conflictivo de la organización.

De esta manera, el fenómeno del control de la conformidad puede visualizarse como una relación social, en la cual, el poder y la ideología actúan como fuerzas, de cuyo equilibrio, deviene la preservación del sistema social, por lo tanto, se constituyen como mecanismos de control. Esta postura se puede estudiar, al menos, a partir de tres perspectivas sociológicas: 1) el poder y la influencia, 2) la autoridad y la legitimidad (Das, 1989), y 3) el nuevo institucionalismo sociológico.

De acuerdo a la última perspectiva, un campo organizacional se conforma de un conjunto de organizaciones que constituyen un área reconocida de la vida institucional (proveedores, consumidores, agencias reguladoras, entre otras). La estructura de un campo organizacional no puede definirse *a priori* sino por constatación empírica, debido a que las organizaciones que las conforman están sometidas a fuerzas que las hacen cada vez más similares.

## CREACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL CONTROL ORGANIZACIONAL

**Cuadro 1.-** Elementos predictivos del isomorfismo en los niveles organizacional y de campo

Nivel	Elemento de predicción del isomorfismo	Isomorfismo esperado
Organizacional	Dependencia entre organizaciones	En estructura, ambiente y tipo de conducta
	Centralización de la oferta de recursos requeridos por una organización	Con las organizaciones proveedoras
	incertidumbre en la relación entre fines y medios o la ambigüedad de las metas organizacionales	con las organizaciones en apariencia exitosas
	a mayor dependencia de acreditaciones académicas en la elección de personal o cuanto mayor es la participación de los gerentes en las asociaciones profesionales y gremiales	mayor será el grado en que la organización se parecerá a las de su campo
De campo	el grado en que un campo organizacional depende de una sola fuente de apoyo o varias similares, o realiza transacciones con agencias de Estado	Reciprocidad en el grado de isomorfismo en el campo entero

	a menor número de modelos organizacionales en el campo	mayor isomorfismo en el campo
	el grado de incertidumbre de las tecnologías o de ambigüedades de las metas en el campo	Reciprocidad en la tasa de cambio isomorfo
	el grado de profesionalización y el grado de estructuración de un campo	Reciprocidad al cambio isomorfo

Fuente: Elaboración propia basado en DiMaggio y Powell (1999, p. p. 117-121)

DiMaggio y Powell (1999) afirman que el concepto que define mejor el proceso de homogeneización es el de *isomorfismo*, el cual, es un proceso limitador –de control– que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales. Asimismo, identifican tres mecanismos de cambio institucional isomorfo: 1) el isomorfismo coercitivo, ocasionado por influencias políticas y el problema de la legitimidad, 2) el isomorfismo mimético, que resulta de respuestas estándares a la incertidumbre y, 3) el isomorfismo normativo, asociado con la profesionalización. Esta tipología es analítica ya que los tipos no siempre son empíricamente distintos.

Así mismo, los autores, de acuerdo al Cuadro 1 presentan una serie de hipótesis que involucran los elementos que permiten predecir el isomorfismo en dos niveles: 1) el organizacional y 2) el de campo.

### **La gestión del control**

A pesar que la literatura reconoce al control como parte del proceso administrativo, los procesos de planeación y organización han sido motivo de análisis sistemático

## CREACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL CONTROL ORGANIZACIONAL

desde las etapas tempranas de la teoría, en tanto que el control lo ha sido en tiempos recientes.

Sin embargo, la gestión del control ha sido considerada en los primeros trabajos de la literatura administrativa moderna, las primeras evidencias se encuentran en los trabajos de Charles Babbage en la primera mitad del siglo XIX; aunque probablemente el más conocido sea el de Fayol al ubicar al control como una de las cinco funciones de la administración, encargada de “*verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones emitidas y los principios establecidos*”. En ese sentido Reeves y Woodward afirman:

En la literatura sobre el comportamiento organizacional existe ambigüedad en el uso de la palabra de control. La confusión surge, sustancialmente, debido a que controlar puede significar también dirigir. La definición precisa de control, refiere exclusivamente a la tarea de asegurar que las actividades están produciendo los resultados deseados. El control, en este sentido, se limita a supervisar los resultados de las actividades, revisar la información de retroalimentación acerca de este resultado y, si es necesario, realizar medidas correctivas (Gigliani y Bedeian, 1974, p. 293).

La gestión del control, entonces, refleja la tradición del pensamiento administrativo, a partir de uno de sus enfoques más proclives, el sistémico, particularmente, el cibernético, del cual se deriva que el control se ejerce sobre: 1) las entradas, 2) el comportamiento y 3) las salidas, utilizando como método de regulación la retroalimentación a partir de los resultados de las actividades anteriores (Rojas Bravo, 2005, p. p. 55-59). La utilidad de este enfoque es que habilita el estudio del fenómeno del control en relación a las estructuras y los procesos de la organización.

En la década de los setenta, comenzó el desarrollo de un importante corpus teórico de la gestión del control, cuyos conceptos se mantienen vigentes en el análisis del fenómeno. Sin embargo, hay que considerar que el enfoque clásico del control se desarrolló en ámbitos económicos y sociales relativamente estables, menos dinámicos, que permitían límites más definidos, tanto organizacionales como de trabajo, generando un conjunto de clasificaciones y tipificaciones cuyas categorías son mayormente excluyentes. Por ejemplo, la perspectiva clásica del control formal considera antagónica al control informal, el primero promovido por la administración, de arriba hacia abajo en la jerarquía organizacional y, el segundo, surgido en sentido inverso por los trabajadores. No causa extrañeza, por lo tanto, la correlación entre el control y la estabilidad organizacional, aunque tal enfoque comienza a cuestionarse (Sitkin *et al.*, 2010).

Poco se han considerado en los estudios a organizaciones de reciente fundación, que se encuentren inmersas en los procesos de crecimiento y maduración (Cardinal, Sitkin y Long, 2004), en las que el control se tiene que ajustar para lograr las metas, sufriendo correcciones en aras de lograr el desarrollo de la organización.

Se ha omitido el análisis de los procesos de análisis, diseño, implantación, desarrollo y madurez del control organizacional requerido para comprender la emergencia, implementación y consolidación del control en organizaciones maduras o en etapas de fundación. Se necesitan, por lo tanto, nuevos alcances explicativos que hallen correspondencia con la realidad contemporánea, caracterizada por un mayor dinamismo de los procesos de cambio, en los que el tema del control cobra relevancia en razón de la tendencia hacia ciclos de vida organizacionales más cortos. Paulatinamente, la visión del control ha evolucionado de una especie de medio coercitivo para lograr la eficiencia organizacional, hasta considerarlo como una fuente de significado e identidad en las organizaciones. En este continuo, cuyos

## CREACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL CONTROL ORGANIZACIONAL

extremos inician en la racionalidad extrema de los métodos de control y terminan en la informalidad y en el dominio de la psiquis de las personas, el control, lejos de aplicarse de manera estática, monolítica e inflexible, en la realidad, es un fenómeno dinámico, resultado de la aglomeración de múltiples configuraciones de las que resultan combinaciones particulares que operan en determinados contextos, ya que responden a determinadas circunstancias y se adaptan a ellas evolucionando con el tiempo (Cardinal, Sitkin y Long, 2010).

El aprendizaje y la innovación, así como la celeridad con que éstos se apliquen en los sistemas, procesos y productos, son las condicionantes de competitividad y sobrevivencia de las organizaciones económicas. Tal contexto, impone una dinámica sin precedentes a este tipo de entidades sociales. Bajo este enfoque, el control es

Cualquier proceso mediante el cual los administradores dirigen la atención, motivan y estimulan a los miembros de la organización a actuar de formas deseables para lograr los objetivos de la organización (Cardinal *et al.*, 2010, p. p. 56-57).

### **Control Tecnocrático y Socio ideológico**

Para Alvesson y Kärreman (2004), el control administrativo “...es un aparato que permite la especificación, seguimiento y evaluación de la acción individual y colectiva” (p.p. 424-427). Se enfoca en el control del comportamiento del trabajador, las salidas y/o la mentalidad de los empleados, lo que deriva en dos tipos de control: el tecnocrático y el socio ideológico.

El control tecnocrático, refiere la actividad administrativa que intenta controlar el comportamiento y/o las salidas medibles de manera directa, mediante planes, arreglos y sistemas que contemplan el diseño y supervisión de las actividades, de este modo, intentan hacer el trabajo lo más simple y transparente posible, reduciendo

los umbrales de conocimiento y, con ello, el valor del trabajo. El enfoque taylorista, precisamente, se concentra en construir un contexto de trabajo que minimiza la discrecionalidad del trabajador, permitiéndole hacer sólo lo que esté prescrito con un mínimo de esfuerzo y movimiento.

El segundo tipo de control, el socio ideológico, denota la actividad administrativa que tiene como objetivo controlar la mentalidad del trabajador a través de normas, emociones, creencias y valores, con la finalidad de afectar indirectamente su comportamiento. De esta manera, realiza

... esfuerzos para persuadir a la gente a adaptarse a ciertos valores, normas e ideas sobre lo que es bueno, importante y digno de alabanza, etc., en términos de trabajo y vida organizacional (Alvesson y Kärreman, 2004, p. 426).

Este tipo de control ha sido denominado de varias maneras: normativo, cultural-ideológico y concertivo –*concertive*- (p. 425). Este tipo de control prescribe una forma particular de experiencia organizacional, concordando con lo señalado por Smircich:

...intentan definir interpretaciones y significados que pueden ser ampliamente entendidos y compartidos por los miembros de la organización, de tal manera que las acciones dependen de una definición común de la situación (Alvesson y Kärreman, 2004, p. 426).

Los controles informales en contabilidad y los clanes se consideran en esta categoría, en virtud “...de los acuerdos sociales derivados de un amplio rango de valores y creencias” (Ouchi, 1979, p. 838).

### **Control Explícito e Implícito**

El control se puede clasificar al control las siguientes categorías dicotómicas: explícito e implícito (Birnberg y Snodgrass, 1988, p. 448) –formal e informal (Long, Burton y Cardinal, 2002, p. 198)-.

El control explícito o formal, es aprobado y codificado de manera oficial, por lo tanto, las reglas, estándares o directrices procedurales están claramente especificadas y las conocen todos los involucrados; en contraste, un control implícito o informal no está claramente establecido y no es fácil de reconocer por las personas involucradas, requiriendo de un proceso de aprendizaje para conocerlos, ya que toman la forma de valores, normas y creencias que guían las acciones y el comportamiento de las personas.

### *Mercados, Burocracias y Clanes*

W. Ouchi (1979; 1980) identificó tres mecanismos de control denominados: mercados, burocracias y clanes. La propuesta de Ouchi conforma un marco conceptual para el diseño de mecanismos de control organizacional que, simultáneamente, funciona como un dispositivo teórico para observar y describir el fenómeno del control en la organización.

Las tres alternativas implican costos de implementación -costos de transacción-, los cuales, variarán de acuerdo a las condiciones organizacionales y a la manera en que éstos se establecen. En consecuencia, su implementación variará de una organización a otra buscando satisfacer el criterio fundamental de minimizar el costo de implementación.

Los mecanismos de mercado, como modelo puro, son muy eficientes y simplifican el trabajo en la organización. Por ejemplo, al someter los requerimientos de bienes o



servicios a un mercado, se desencadena un proceso de competencia entre proveedores que define el precio de adquisición. Los agentes compradores sólo necesitan determinar qué proveedor posee los procesos de manufactura y distribución más eficientes. De esta manera, el precio de mercado es toda la información requerida para realizar una toma de decisiones eficiente, eliminando, con ello, el problema de la incongruencia de metas. En este contexto, la tarea de supervisión se simplifica porque sólo hay que verificar, mediante un mecanismo burocrático, que los agentes compradores cumplan con el criterio de minimización de costos. Este esquema de supervisión, mezcla los mecanismos de mercado y burocrático, porque contempla que los agentes compradores hagan uso de un mecanismo de mercado para hacer su trabajo, sujetándolos a un mecanismo burocrático de supervisión.

Los mecanismos burocráticos se caracterizan por la estrecha vigilancia y dirección que los superiores tienen sobre los subordinados, basados en un conjunto de reglas acerca de las tareas. Las reglas tienen carácter arbitrario y pueden concernir a los procesos o bien pueden definir estándares de salida o de calidad, por ejemplo, un presupuesto o un costo estandarizado. Para aplicar una regla, un administrador debe observar un determinado desempeño, asignarle un valor y después compararlo con el valor asignado en la regla con la finalidad de determinar si el desempeño obtenido es satisfactorio o no. Lo anterior, genera gastos administrativos generalmente exacerbados, los cuales aumentan significativamente si las reglas definen estándares cualitativos en lugar de hacerlo en términos cuantitativos. No obstante estas desventajas, es utilizado en aquellos casos en los que no es posible disponer de criterios más eficientes, como es el precio en los mecanismos de mercado. En muchos casos, por la costosa inversión implicada, no es factible asignarle un precio a una tarea y aunque pudiera hacerse, no podría determinarse fácilmente cuando ésta

## CREACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL CONTROL ORGANIZACIONAL

se ha completado, por lo tanto, se establece un conjunto de estándares de desempeño y se crea una atmósfera en la que los trabajadores están dispuestos a ser vigilados estrechamente, mediante un sistema jerárquico de superiores que se asegurarán de que dichos estándares sean utilizados. En el caso del trabajo en equipo, los costos de vigilancia se incrementan porque los superiores deben determinar las contribuciones de los miembros del equipo, en este sentido, la creación de subespecialidades posibilita la simplificación de las comparaciones de desempeño entre los trabajadores.

Los mecanismos de clan son factibles cuando es posible encontrar trabajadores con alto nivel de compromiso hacia los objetivos organizacionales. Si logran mantener el nivel de compromiso, entonces es posible reducir la vigilancia y la evaluación, ya que son las personas quienes se asegurarán de cumplir un conjunto de normas auto determinadas –tradiciones-, y de asumir los costos del control para lograr los objetivos deseados.

El concepto de clan, en su conceptualización original, está fuertemente ligado a principios utilitarios formales y racionales, porque designa un mecanismo de control que permite reducir el oportunismo en condiciones organizacionales en las cuales, los mercados y la burocracia tienen un alto costo de transacción y, en consecuencia, su implementación es ineficiente.

### **El control en las universidades**

En el caso de las universidades, el control tiende a complejizarse en función de la dificultad para establecer mecanismos de control unilaterales, ya que estas organizaciones poseen un conjunto de atributos que no poseen la mayoría de ellas, dificultando su operación y evaluación de resultados.

Coincidiendo con otro tipo de organizaciones como las escuelas, los hospitales y las prisiones, sus procesos tienen como “materia prima” a seres humanos y su personal tiene una doble lealtad, una, hacia la disciplina que ejerce y otra hacia la institución donde labora. La universidad, además, genera y alberga una gran cantidad de disciplinas y especialidades que conforman grupos que compiten por el poder e intereses propios, demandan autonomía, rechazan la supervisión, sus valores y prioridades disciplinares son potencialmente conflictivas con los fines organizacionales y, aceptan mejor la evaluación entre pares que la de superiores jerárquicos. Lo anterior, provoca una gran ambigüedad, abstracción y controversia en los fines institucionales.

Respecto al entorno, éste establece múltiples demandas, legítimas o no, hacia la universidad. La matrícula en la actualidad se ha incrementado, las demandas de formación profesional son cada vez más dinámicas, existe una creciente amenaza de supervisión y control externos y rendición de cuentas en un escenario de estrechez presupuestal e incremento de costos. Además, son altamente vulnerables porque su presupuesto es dependiente de su capacidad de generar una imagen social positiva como el mejor medio disponible para lograr los productos que produce y que, además, éstos son los mejores (Mir Araujo, 2001).

Tales atributos han inspirado un conjunto de modelos para el análisis organizacional en las universidades. El Cuadro 1 los presenta de manera integrada con la finalidad de evidenciar la convergencia de las múltiples racionalidades que originan la complejidad característica de la organización universitaria. De esta manera, el modelo racional, caracteriza la orientación a la tarea, la veracidad, el razonamiento y al cumplimiento de normas; el modelo político el uso del poder, el conflicto y la dominación; el modelo social, su fundamento en la confianza, el aprendizaje y la colaboración y, finalmente, el modelo anárquico la aleatoriedad y débil articulación.

## CREACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL CONTROL ORGANIZACIONAL

		Objetivos y preferencias organizacionales	
		Claros y compartidos (consenso)	No son claros y discrepan (conflicto)
Procesos organizacionales y tecnología	Transparentes (claros)	El modelo racional	El modelo político
	Ambiguos (no son claros)	El modelo de sistema social	El modelo anarquista

**Cuadro 1.-** Tipología de cuatro modelos de análisis de la organización universitaria  
Fuente: (Ellström, 1983, p. 237)

Podría pensarse, en relación a la complejidad atribuida a las universidades, que ésta se deprime durante la etapa fundacional, posibilitando, con ello, el análisis de la transición de la organización hacia estadios de complejidad creciente. Sin embargo, esto no es del todo cierto, por ejemplo, la dimensión política aparentemente ausente o exigua, surge en la informalidad, como resultado de acciones individuales o de pequeñas colectividades, aunque los actores no formen agrupaciones formales para contrarrestar el poder, como las asociaciones de estudiantes o sindicatos, en el ámbito académico, los cuerpos colegiados ejercen poder político. Lo mismo ocurre en la dimensión racional, aunque el tamaño reducido de la organización contribuya a la simplificación de estructuras, algunas reglas son tan inflexibles o más, que en otros sistemas abiertamente burocráticos.

### **El control en la universidad pública**

El sistema de educación superior mexicano está conformado por aproximadamente 2 000 instituciones educativas en el territorio nacional, agrupadas en nueve

subsistemas, las cuales ofrecen servicios educativos en los niveles técnico superior o profesional asociado, licenciatura, especialidad, maestría y doctorado. Acorde al Cuadro 2, cerca de la mitad se sostienen con financiamiento público y el resto pertenecen al régimen privado.

**Cuadro 2.-** Número de instituciones de educación superior agrupadas por subsistema

Subsistema	Instituciones
Instituciones Públicas Federales	6
Universidades Públicas Estatales	43
Institutos Tecnológicos Federales	110
Institutos Tecnológicos Estatales	108
Universidades Tecnológicas Públicas	61
Universidades Politécnicas Públicas	40
Escuelas Normales Públicas	273
Universidades Interculturales Públicas	9
Centros Públicos de Investigación	30
Otras Instituciones Públicas	92
Normales Privadas	184
Instituciones Particulares	995
Total	1,951

Fuente: Basado en (Rubio, 2006)

## CREACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL CONTROL ORGANIZACIONAL

El sistema de educación superior en los últimos 30 años ha sido testigo de la fundación de instituciones educativas sin precedente histórico, con la finalidad de atender a la más grande matrícula en la historia de nuestro país. Después de la aparición del subsistema de Universidades Tecnológicas ocurrida en la década de los noventa, con la llegada del siglo XXI, se creó un subsistema de educación superior nuevo, el de las universidades politécnicas.

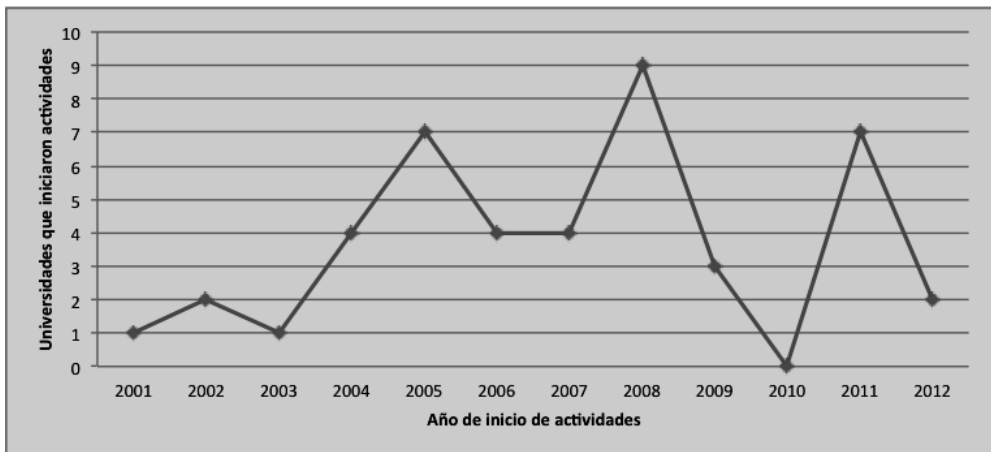
Las universidades politécnicas fueron concebidas para formar profesionistas en el área de ingeniería. La profesionalización que promueven se realiza en tres etapas. La primera etapa, prevé cursar durante dos años, de forma intensiva, la carrera elegida para que el estudiante opte por recibir el título de profesional asociado, equivalente al nivel de técnico superior universitario; la segunda etapa, consiste en cursar el plan de estudios un año más, un total de tres años, para obtener el título de nivel licenciatura, y la tercer etapa, con una duración de un año, cuatro años de estudio en total, para obtener un grado de especialidad tecnológica.

El modelo de las universidades politécnicas intenta romper con la formación tradicional de los ingenieros en el país, mediante la promoción de un Modelo Educativo Basado en Competencias (MEBC) que establece que los estudios se realicen en dos años, durante seis cuatrimestres. Así mismo, los egresados realizan una estancia de quince semanas de duración en organizaciones del sector industrial, equivalente a un cuatrimestre, con la finalidad de generar aprendizaje a través de situaciones reales antes de otorgarles el título.

El subsistema de Universidades Politécnicas se creó formalmente en el año 2002 (aunque el año anterior había iniciado actividades la Universidad Politécnica de San Luis Potosí como una iniciativa de la Secretaría de Educación de ese estado). En agosto de 2002, se funda la Universidad Politécnica de Tulancingo en el Estado de Hidalgo y, en septiembre de este mismo año, las de Aguascalientes y Zacatecas. La

Figura 1 muestra el número de universidades politécnicas que iniciaron actividades cada año durante el periodo 2001-2012, durante este lapso, iniciaron actividades 44 instituciones, presentando una tasa fundacional anualizada cercana a cuatro, el mínimo fue 0, ocurrido en el año 2010 y el máximo, nueve, en 2008.

**Figura 1.-** Universidades politécnicas en México distribuidas por fecha de inicio de operaciones.



Fuente: Basado en (CUP, 2012)

El control de una universidad politécnica se describe a partir de dos niveles: 1) organizacional y 2) de procesos.

### **El control en el nivel organizacional**

En el nivel organizacional, el sistema de control proviene de dos fuentes: 1) el ámbito externo y 2) el ámbito interno. El ámbito externo del control de la universidad politécnica está conformado por un robusto sistema burocrático cuyos

## CREACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL CONTROL ORGANIZACIONAL

instrumentos de control integran un marco normativo y legal muy amplio de tres dimensiones.

La primera dimensión, establece el orden en las universidades politécnicas mediante la definición de un modelo que define los ámbitos académicos y de gestión de la universidad. La Secretaría de Educación Pública (SEP) a través de la Coordinación de Universidades Politécnicas (CUP), supervisa y realiza acciones de mejora en esta dimensión del control de manera permanente y participa en el gobierno de la universidad a través de su representatividad en la Junta Directiva.

La segunda dimensión corresponde a la política pública que genera, por una parte, una serie de ordenanzas de cumplimiento obligatorio para la universidad politécnica en razón de su personalidad jurídica como institución de educación superior pública y, por otra, una serie de programas diseñados para dotar de recursos financieros extraordinarios a la institución de acuerdo a los indicadores de desempeño alcanzados.

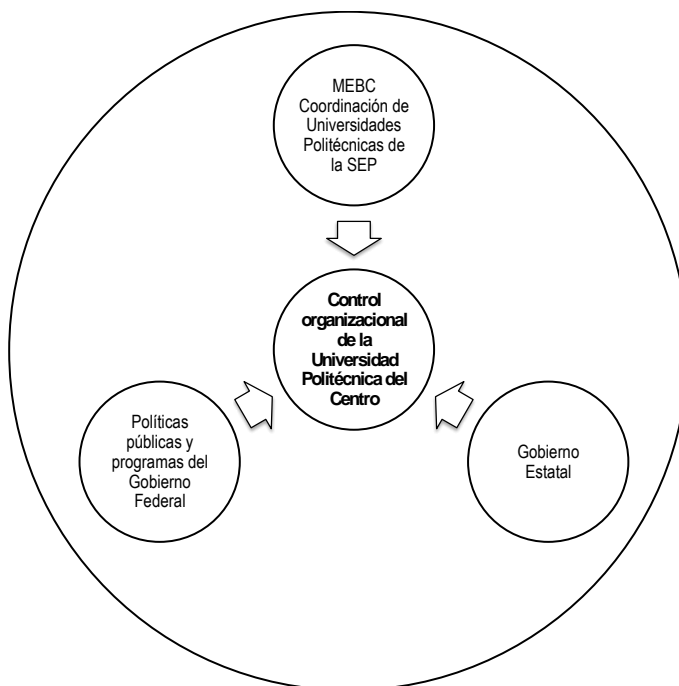
Las dos primeras dimensiones del ámbito externo provienen del gobierno federal, la tercera dimensión corresponde a la política pública estatal. El gobierno estatal genera una legislación que sujeta a la universidad politécnica a su observancia, por una parte, como organismo descentralizado del gobierno del estado de Tabasco y, por otra, como institución de educación superior, en los aspectos educativos y académicos. La Subsecretaría de Educación Superior de la Secretaría de Educación y la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior (COEPES), son dos órganos del gobierno del estado presentes en este ámbito de control.

La Figura 2, muestra las dimensiones que conforman el ámbito de control externo de la universidad politécnica, en ella se advierte que la universidad carece de poco margen para la autonomía como organización. Ambos entornos, el federal y el estatal, generan muy pocos grados de libertad para la organización debido al carácter



legal de su sistema de control, restringiéndose únicamente a la participación en grupos colegiados para la integración de propuestas de modificación a ciertos instrumentos de control, como podrían ser modificaciones al diseño curricular, a la infraestructura y equipamiento y mecanismos de vinculación, entre otros; o a la negociación de excepciones a la norma justificadas por la ocurrencia de situaciones emergentes y de corta temporalidad que afectan la dinámica organizacional, cuyo éxito depende de la capacidad de negociación del Rector como representante legal de la universidad.

**Figura 2.-** Ámbito externo del control organizacional de la universidad politécnica



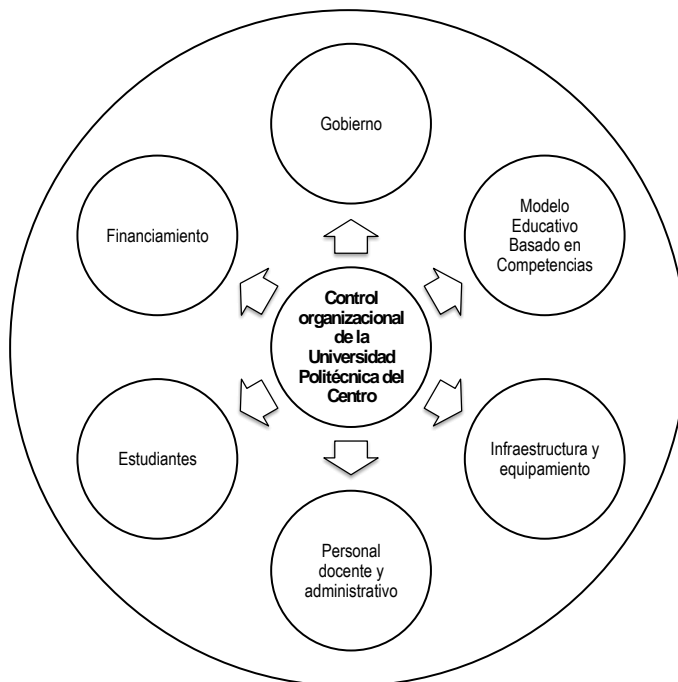
Fuente: Elaboración propia

## CREACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL CONTROL ORGANIZACIONAL

En el ámbito interno, los objetivos de control organizacional son las entradas, comportamiento y salidas de los procesos que realiza la universidad en el desempeño de sus funciones, académicas o de gestión, las cuales, son establecidas y controladas desde el ámbito externo, y que se formalizan en el Acuerdo de Creación de la universidad.

De acuerdo a la Figura 3, los procesos que se presentan fueron identificados en la organización elegida en el estudio de caso y coinciden con los propuestos en el Modelo de Gestión por Competencias de las Universidades Politécnicas que promueve la CUP.

**Figura 3.-** Ámbito interno del control organizacional de la universidad politécnica



Fuente: Elaboración propia

Se observa que el control, a medida que transita del ámbito externo al interno, se fragmenta. De acuerdo a nuestras dimensiones de análisis, el ámbito externo, es más bien monolítico, eminentemente burocrático, basado en la regla impersonal y en la racionalidad de su observancia bajo la autoridad de entidades cuya legitimación proviene del mismo conjunto de reglas. Esto es así porque los procesos, desde este ámbito, se visualizan altamente controlables y predictibles, sujetos a los supuestos teóricos que originan el control, reduciendo notablemente la complejidad de la realidad sobre la cual va actuar. En el ámbito interno, el control es plural, concurren diversos sistemas y sus mecanismos correspondientes, cada uno con una finalidad concreta, relacionada con una realidad multidimensional que induce efectos en los procesos cuyo control buscará inhibir o estimular para mantener la eficacia de éstos.

### **El control en el nivel de procesos**

En el nivel de procesos se implementa lo dispuesto en el modelo para la universidad politécnica, por lo tanto, el orden organizacional establecido en la normatividad es puesto a prueba al enfrentarse con la dinámica organizacional, ya que sus reglas las observarán las personas, las cuales poseen la capacidad de efectuar elecciones, desobedeciéndolas en unos casos, acatándolas parcialmente de acuerdo a las circunstancias en otros, o estrictamente, omitiendo hacer lo que no está reglamentado, realizando el mínimo establecido. En el nivel de proceso se encuentran las mayores libertades individuales y la mayor autonomía del modelo organizacional. En consecuencia, la emergencia de mecanismos de control no burocráticos obedecen a la necesidad de reducir la incertidumbre generada por la realidad no prevista en el marco legal o simplemente porque se inducen

## CREACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL CONTROL ORGANIZACIONAL

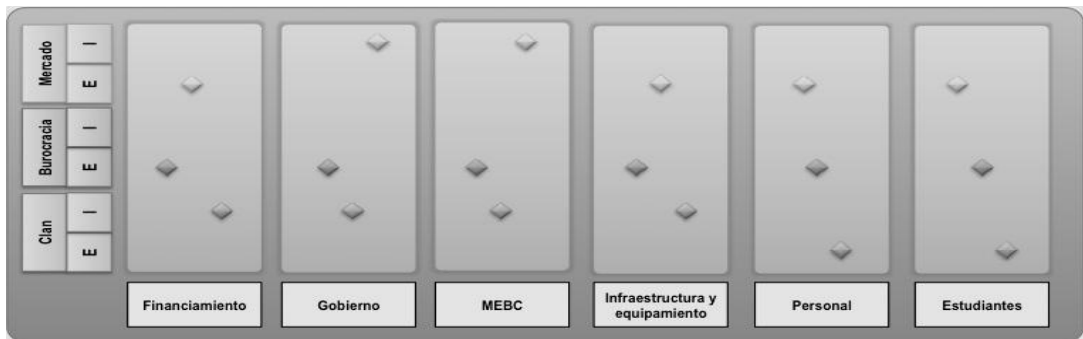
necesariamente por la interacción con el entorno social y económico de la organización.

La Figura 4 muestra los sistemas de control de cada proceso de acuerdo al modelo de gestión de las universidades politécnicas, destacando el tipo que predomina, explícito o implícito.

De acuerdo a esta ilustración, se observa que el control del financiamiento se realiza mediante un sistema altamente reglamentado cuyas evidencias son de carácter público que se generan y entregan por escrito. También obedece a controles de mercado explícitos derivados de la disponibilidad de recursos financieros, los cuales pueden ser abundantes o escasos, en diferentes ámbitos de gobierno –federal, estatal y municipal-, que estimulen o desalienten la inversión en la institución, en base, también, al impacto de la institución en la sociedad. Los mecanismos de clan implícitos pueden estimular el financiamiento y su ejercicio, mediante acciones que realicen el Consejo Social o grupos e individuos, que se identifican con la universidad como asociaciones de egresados motivados por razones de carácter simbólico.

Los controles de gobierno que predominan son burocráticos y explícitos que legitiman la autoridad y justifican su ejercicio, de tal manera que las autoridades, tanto de la CUP como de la universidad, actúan conforme a lo establecido en la regla, cumpliendo y haciendo cumplir la ordenanza. Sin embargo, los casos no previstos en la legislación requieren controles de carácter implícito, que pueden ser de clan o de mercado para lograr la conformidad de los miembros de la organización y la satisfacción de los que obtienen sus servicios.

**Figura 4.-** Configuración del control en el ámbito interno de la universidad  
politécnica



Fuente: Elaboración propia

Los mecanismos de gestión del MEBC se caracterizan de manera similar a los implementados en el proceso de Gobierno, debido a su carácter normativo y de dirección sobre el modelo educativo basado en competencias que regula la función docencia en la universidad.

El desarrollo y conservación de la infraestructura y equipamiento es un proceso regulado explícitamente de acuerdo a la normatividad establecida. Sin embargo, existe un conjunto de restricciones externas que actúan como mecanismos de mercado sobre este proceso, como la evolución de las tecnologías empleadas para la construcción, las tendencias arquitectónicas que considera el modelo de gestión de las universidades politécnicas, el equipamiento de los laboratorios y talleres de acuerdo a los perfiles de egreso que demanda el sector productivo, entre otros, que orientarán en el mediano y largo plazo decisiones de modificación, ampliación o desecho con sus consecuentes estrategias de desarrollo. Los mecanismos de clan que actúan son principalmente implícitos como la filosofía institucional, valores y

## CREACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL CONTROL ORGANIZACIONAL

creencias, que influirán en el estilo arquitectónico y el desarrollo de construcciones en el campus.

Los procesos relacionados con el personal y los estudiantes, siguen un modelo integrador, es decir, sus mecanismos –mercados, burocracias y clanes- son predominantemente explícitos, de tal manera, que guían en el comportamiento de los individuos y grupos, quienes son conscientes de las consecuencias de sus actos. En el caso de los reglamentos, éstos determinan las obligaciones, derechos, funciones, remuneraciones y sanciones esperadas en los ámbitos de su competencia, de igual manera los mecanismos de mercado son bastante explícitos en función de los perfiles de ingreso y egreso de los estudiantes y, en el caso del personal académico, las condiciones del mercado laboral, la selección, ingreso, promoción y permanencia estimulan la observancia de los mecanismos burocráticos. En el caso de los mecanismos de clan, éstos son aprendidos conforme transcurre el tiempo y se desarrolla la interacción con los miembros del grupo social en el que se desenvuelven, docentes y alumnos, aprendiendo, observando, reproduciendo e introduciendo las reglas de carácter simbólico que conforman este tipo de mecanismos y que se reproducen en los procesos en los que interactúan.

### **Discusión**

#### **La “preconfiguración” del control**

Los esfuerzos por establecer el control en las organizaciones no ocurren con la fundación de la organización, ocurren antes. Previo a la fundación, durante la planeación y proyección se establecen elementos que funcionan como linderos que establecen los alcances y limitaciones de la organización. Por ejemplo, el resultado de una Evaluación de Proyectos, determina, en buena medida, el mercado, los

productos, los procesos, la ubicación de la planta, los procesos de producción, el tipo de personal requerido, consecuentemente, esto condiciona los fines organizacionales y la manera en que éstos se lograrán, también el marco legal y normativo externo al que se sujetará la organización y el medio en el cual se desarrollará.

En el caso de la organización elegida en el estudio de caso, se determinó la pertenencia al sistema de universidades politécnicas, la oferta educativa, el marco legal y normativo, el tamaño de la organización, los procesos, perfiles del personal y de los estudiantes, entre otros elementos. Estas elecciones “preconfiguraron” el control de la universidad.

### **El efecto de la “preconfiguración” del control en la organización**

El marco normativo y legal establecido por la federación, determina el modelo de organización, las funciones sustantivas y el modelo de gestión adoptado para desempeñarlas, como el gobierno, estructura y procesos, su finalidad es otorgar libertad acotada a la universidad. De esta manera, la universidades politécnicas poseen un conjunto finito de grados de libertad para redefinirse, para repensar y modificar los fines de la organización, ya que el control disponible para lograrlo es dependiente del ámbito externo.

El efecto de la gestión de este modelo es que, potencialmente, incapacita a la organización para lidiar con las particularidades y excepciones que ocurren en los diversos ambientes en que se desarrollan las universidades politécnicas. No todo puede ser previsto. En consecuencia, no todas las universidades obtendrán los mismos logros. Los factores económicos, sociales, políticos, ambientales y culturales, caracterizan y diferencian a las regiones donde se desarrollan las universidades, aunque pertenezcan a una misma entidad federativa, eventualmente,

surgirán diferentes exigencias para ellas. Como ha ocurrido en la universidad politécnica seleccionada para el estudio.

### **El control de la diferenciación**

La autonomía es considerada como uno de los valores esenciales de la universidad pública, porque proporciona un ambiente para el libre pensamiento, la generación, aplicación y transmisión del conocimiento y el autogobierno. En el caso estudiado, la mayor autonomía se encontró en el nivel de campo organizacional. Las universidades politécnicas conforman diversos grupos colegiados a nivel nacional con capacidad normativa de planes y programas de estudio, oferta educativa, así como planeación y establecimiento de políticas de observancia general, entre otros. Las resoluciones alcanzadas son respetadas por el conjunto de universidades y por la CUP, de esta manera, en estos escenarios, mediante el trabajo colegiado, se disponen de niveles de autonomía elevados. Sin embargo, en el nivel de organización, las condiciones son diferentes, la CUP evalúa la gestión del modelo y realiza numerosas comparaciones entre universidades que tienen la misma antigüedad –por ejemplo en la evaluación realizada en 2011 a la universidad politécnica estudiada se le comparó con el desempeño mostrado por las universidades fundadas ese mismo año-, restringiendo enormemente las posibilidades de diferenciación entre universidades. Así, las universidades politécnicas tienen limitado el derecho de autogobierno, prescindiendo de la autonomía acostumbrada en otro tipo de universidades públicas. Por lo anterior, se concluye que el control de la diferenciación en el campo organizacional de las universidades politécnicas actúa en dos dimensiones, en el nivel de organización predominan mecanismos -prácticas- que promueven el isomorfismo coercitivo, a través de la dependencia entre las organizaciones y la



participación de sus directivos en los grupos colegiados mencionados. En el nivel de campo organizacional predominan los mecanismos isomorfos normativos, a través de la dependencia de fuentes de apoyo similares, la realización de transacciones con agencias de Estado, la ocurrencia de un solo modelo organizacional en el campo y el significativo grado de profesionalización y de estructuración del campo.

### **El control desde la política pública**

La democracia mexicana, caracterizada por “sus cambios y regresos al pasado”, con una tradición de falta de continuidad en la política pública, con intentos en los cuatro mandatos presidenciales más recientes de mantener una línea en la política pública para el nivel educativo superior se visualiza una tendencia muy reciente y con poco tiempo para determinar su impacto. Esta tensión entre cambio y continuidad en la política pública es clave para analizar el discurso en que se plasman oficialmente las nuevas políticas educativas nacionales del gobierno mexicano, las cuales, en los últimos sexenios, son sensiblemente más intervencionistas, sobre todo en las instituciones que pertenecen a los subsistemas de universidades politécnicas y de educación superior tecnológica.

En el caso mexicano, la creciente intervención del Estado en la educación superior, ha tendido, mediante la política pública, una red altamente burocrática de programas y normas para controlar el desempeño de las universidades. Hacia el interior de ellas, esto se ha reflejado en la creciente estructuración organizacional, mayor jerarquización de los funcionarios, incremento en la componente de gestión del trabajo académico y, finalmente, ha llegado a desencadenar prácticas indeseables como la simulación o la competencia entre las actividades académicas y las de índole administrativo por la demanda de atención del docente.

### **Acerca de la fragmentación del control**

La fragmentación aumenta la eficacia del control. Cuando diversos mecanismos que conforman un sistema de control, se asisten unos a otros, convergen en el mismo propósito, su actuación contribuirá significativamente al cumplimiento de los fines organizacionales.

Sin embargo, se advierten grados en el cumplimiento de los fines. Si los colocamos en un continuo cuyos extremos son la armonía o el antagonismo del control, podemos analizar los escenarios extremos. Cuando se establecen mecanismos de control antagónicos, se inutilizan unos a otros, produciendo ambigüedad en el ejercicio de la autoridad –poder- con una consecuente parálisis por la falta de definición en la toma de decisiones, o por una anarquía inducida, que posibilita la aparición de instancias oportunistas que tomen el control como una manera de allegarse recursos para ejercer el poder con propósitos que pueden ser legítimos o no, pero que comprometerán los organizacionales. En este escenario, la instancia que genera el control organizacional es ineficaz para establecer el rumbo o conducir sobre la ruta trazada y alcanzar los fines organizacionales.

En el otro extremo, los mecanismos actuarán armónicamente generando un equilibrio en el control y la instancia que genera el control será altamente eficaz en el logro de los fines organizacionales. Idealmente, el control no sólo logrará los fines de la organización, en lo relacionado con la producción de bienes o servicios, sino también en la retribución de sus miembros mediante remuneraciones adecuadas, reconocimiento, prestigio, entre otras de tipo psicológico y simbólico. Así mismo, logrará satisfacer a los clientes, al otorgar bienes y servicios con alto valor agregado derivados de los procesos eficientemente controlados.

Sin embargo, el control excesivo encierra un peligro. Evitar la desviaciones de lo planeado, puede inhibir la adaptabilidad al cambio al coartar la innovación y la incertidumbre asociada a ella. En otras palabras, mantener el mismo estado interno, en un ambiente dinámico puede significar el fracaso.

### **Acerca del creciente control tecnocrático**

La creciente implementación del control de tipo tecnocrático en la universidad politécnica, ha marginado la utilización de mecanismos de control de índole socio ideológico que habían emergido al fundarse la organización, lo anterior, en aras de dar cumplimiento a la normatividad establecida por la CUP. Este fenómeno tiene al menos dos consecuencias. La primera, pérdida de la oportunidad para innovar el control de los procesos, de tal manera, que se alcance el equilibrio control-autonomía, la segunda, permite homogeneizar los controles y añadir predictibilidad para lograr mayor control desde el nivel de la CUP. El creciente control tecnocrático tiende a ser dinámico y flexible y tiende a la complejidad, ya que la actividad de la organización es controlada por las personas, lo que genera una imprevisibilidad que se intentará reducir mediante un nuevo sistema de reglas (Mouzelis, 1975, p. 68).

### **La tensión entre el sistema social y el modelo organizacional**

La fundación de la universidad politécnica constituyó una oportunidad para el desarrollo profesional en el ámbito académico de un grupo de académicos jóvenes, los cuales, se han motivado enormemente por el sentido de logro, por la oportunidad de continuar su formación académica de posgrado, por la promesa, hasta ahora

## CREACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL CONTROL ORGANIZACIONAL

incumplida, de establecerse en la organización de manera definitiva e incluso dirigirla posteriormente, entre otros.

Los docentes, como grupo, han desarrollado una identidad propia, un conjunto de valores que reconocen y reproducen en la práctica docente y en el desempeño de otras funciones académicas, así como un conjunto de reglas propio que les permiten desarrollar el trabajo en equipo.

A medida que se fortalece la gestión del modelo organizacional y el marco normativo se robustece, dichas prácticas se ven amenazadas, porque la tendencia es sustituirlas por otras que sigan la racionalidad de la burocracia. Hasta ahora la organización es un espacio en el cual el control se encuentra en constante evolución hacia la complejidad. Se genera tensión entre las racionalidades del modelo organizacional y la del espacio social.

### **Control intencionado y control realizado**

Derivado del análisis a los resultados obtenidos con la investigación empírica se distinguieron diferentes estados del control en el tramo comprendido entre la planeación y la ejecución de un proceso.

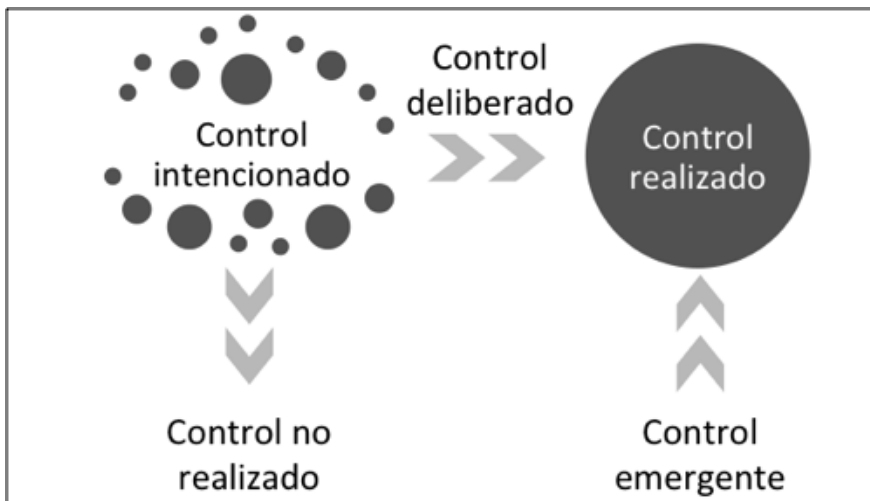
Se propone que se denominen de manera análoga a la propuesta de Mintzberg y Waters, referidos en Montoya (2009, p.31), relacionada con la estrategia como “*un patrón en el flujo de decisiones*” en la que emplean los conceptos de *estrategia intencionada* y *estrategia realizada* para explicar el proceso de formación de estrategias en las organizaciones.

Por analogía, se proponen los conceptos de *control intencionado* y *control realizado*. El *control intencionado* es aquél que ha sido planificado, es decir, es concebido conscientemente con un propósito y precede a las acciones de control. El

*control realizado* es el control que se ejerció o accionó en determinada situación. En consecuencia, el *control deliberado* es el control intencionado que se ha realizado y el *control emergente* aquél que se ha realizado sin ser intencionado.

Como se muestra en la Figura 5, el control intencionado puede ser realizado o no, mientras que el control realizado puede ser intencionado o no. De ellos, surgen los *controles deliberados* y los *controles emergentes*. Los primeros, son controles intencionados que fueron realizados, demostrando que hay un esfuerzo deliberado de la organización por realizar las acciones; los segundos, son controles realizados que no fueron intencionados, surgieron de manera espontánea o como resultado de un proceso de seguimiento de patrones desarrollados en ausencia de intenciones o provenientes del exterior.

**Figura 5.-** Control realizado como resultado del control deliberado y el control emergente



Fuente: Elaboración propia basado en Mintzberg y Waters en Montoya Restrepo (2009, p.31)

### Consideraciones finales

Lo aprendido en el estudio del caso de la universidad politécnica, revela la importancia de analizar el control en las etapas desarrollo temprano de las organizaciones. La gestión en estas etapas, sobre todo en una organización de sostenimiento público y, además, educativa, no es igual que en otras que se encuentran en estadios de desarrollo más avanzados. Las condiciones de escasez y la incertidumbre del entorno, son adversarios muy grandes para enfrentarse con armamento diseñado con base en supuestos idealizados o puramente teóricos; los administración deberá recurrir al pragmatismo, sentido común y un conjunto de valores y elementos de carácter simbólico que cohesionen a los grupos mediante visiones y creencias compartidas, entre otros recursos, con la finalidad de que la incipiente universidad cumpla su función social.

En este caso, la organización es entendida como un espacio donde conviven lo social y lo técnico, dimensiones que, incesantemente, entran en conflicto, se contradicen, generan tensión, pero, también, aprendizajes, acuerdos y cohesiones diversas, todo ello en escenarios, sumamente dinámicos, que no permiten aplicar en todos los casos las invariables recetas del modelo que la estructura. Este espacio transita por el tiempo acumulando su propia historia, historia que sería monótona y predecible, si no fuera por la autonomía que ejercen los actores para hacer que las cosas cambien.

Ambas dimensiones, social y técnica, aunque antagónicas, en el espacio organizacional, son complementarias, se requiere que interactúen, en un delicado equilibrio, para dotarlo de predictibilidad que reduzca la incertidumbre, pero, también del potencial para efectuar cambios e innovar. Precisamente, esa es la finalidad del control.

Tales capacidades difícilmente ocurren en esas dimensiones de manera separada, el control permite que la organización, en los términos definidos en los párrafos anteriores, transite por el tiempo, perdure y logre sus fines exitosamente.

De esta manera, la comprensión de los efectos de la planeación, implementación y evolución de los sistemas de control académicos redundará en el conocimiento de cómo las universidades desempeñan sus funciones asignadas, las cuales son requeridas para que la sociedad disponga de sus servicios, para lidiar con los problemas sociales, que en nuestro país son significativamente desproporcionados.

Finalmente, la perspectiva teórica de la gestión del control permite conducir la investigación de campo a través de los sistemas de control y los procesos de una universidad, mientras que el enfoque del control de la conformidad y los modelos organizacionales universitarios permiten emprender la explicación y comprensión holística del fenómeno.

Pese a que el control ha sido considerado uno de los aspectos fundamentales para la acción organizada, ya que asegura la alineación entre el desempeño y las metas de la organización, además, que orienta el desarrollo de las habilidades y capacidades del personal al logro de los fines organizacionales. Es uno de los temas más olvidados en la literatura organizacional, por lo que se requiere ampliar sus horizontes explicativos.

## Referencias

Alvesson, M., Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29 , 423-444.

Birnberg, J. G., Snodgrass, C. (1988). Culture Control: A Field Study. *Accounting, Organizations and Society* , 13 (5), 447-464.

Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., & Long, C. P. (2010). A configurational theory of control. En S. B. Sitkin, L. B. Cardinal, & K. M. Bijlsma-Frankema, *Organizational Control* (págs. 51-79). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.

Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., & Long, C. P. (2004). Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control. *Organization Science* , 15 (4), 411-431.

CUP. (2012). *Fechas de Decreto de Creación de las Universidades Politécnicas*. Recuperado el 10 de octubre de 2012, de Coordinación de Universidades Politécnicas: <http://politecnicas.sep.gob.mx/decretos.php>

Das, T. K. (1989). Organizational Control: An evolutionary perspective. *Journal of Management Studies* , 459-475.

DiMaggio, P. J., Powell, W. (1999). Retorno a la jaula de hierro. El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos



organizacionales. En W. Powell, P. J. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (págs. 104-125). México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.

Ellström, P.-E. (1983). Four Faces of Educational Organizations. *Higher Education, Vol 12, No. 2*, 231-241.

Gigliani, G. B., & Bedeian, A. G. (1974). A Conspectus of Management Control Theory: 1900-1972. *The Academy of Management Journal*, 17 (2), 292-305.

Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory*. New York: Oxford University Press.

Hirsch Adler, A. (1997). *Educación y burocracia. La organización universitaria en México*. México, D. F.: Pendiente.

Long, C. P., Burton, R. M., Cardinal, L. B. (2002). Three Controls are Better than One: A Computational Model of Complex Control Systems. *Computational Mathematical Organization Theory* (8), 197-220

Mir Araujo, A. (2001). La universidad moderna y los modelos organizacionales. En A. Barba Álvarez, & L. Montaña Hirose, *Universidad, organización y sociedad: arreglos y controversias* (págs. 99-103). México, D. F.: Miguel Ángel Porrúa.

## CREACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL CONTROL ORGANIZACIONAL

Montaño Hirose, L. (enero-junio de 2000). Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversias. *Iztapalapa, Año 20, No. 48* , 35-52.

Montoya Restrepo, I. A. (2009). La formación de la estrategia en Minstzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión, Vol XVII, Núm. 2* , 23-44.

Mouzelis, N. P. (1975). *Organización y Burocracia. Un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*. Barcelona, España: Ediciones Península.

Otley, D., Broadbent, J., & Berry, A. (1995). Research in Management Control: An Overview of its Development. *British Journal of Management, Vol. 6, Special Issue* , 6 (Special Issue), 31-44.

Ouchi, W. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly* , 129-141.

Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the desing of organizational control mechanisms. *Management Science* , 833-848.

Rojas Bravo, G. (2005). *Modelos universitarios. Los rumbos alternativos de la universidad y la innovación*. México, D. F.: Universidad Autónoma Metropolitana-Fondo de Cultura Económica.

Rubio Oca, J. (2006). *La Política Educativa y la Educación Superior en México. 1995-2006: Un Balance*. México, D. F.: Fondo de Cultura Económica - Secretaría de Educación Pública.

Sitkin, S. B., Cardinal, L. B., & Bijlsma-Frankema, K. M. (2010). *Organizational Control*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.



# **ASPECTOS SOCIODEMOGRÁFICOS Y ENTORNO FAMILIAR ASOCIADOS AL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE ESTUDIANTES EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

MARÍA DEL CARMEN SANDOVAL CARAVEO  
SULMA GUADALUPE GÓMEZ JIMÉNEZ  
ALVA DEL ROCÍO PULIDO TÉLLEZ

## **Introducción**

El proceso enseñanza-aprendizaje en instituciones a nivel superior es complejo. El alumno es uno de los principales pilares en este proceso y la constancia de éste es fundamental para la existencia de las universidades. Su permanencia se determina mediante el rendimiento académico que es medido por las calificaciones que un alumno obtiene durante un periodo escolar. Empero, existen otros aspectos como los socioeconómicos y del entorno familiar que también influyen significativamente en este fenómeno social.

## **Conceptualización de rendimiento académico**

El término rendimiento académico ha sido estudiado por diversos autores en el que algunos de ellos lo han visualizado desde el enfoque de la producción. Por ejemplo Di Gresia (2007) menciona que en este sentido el concepto rendimiento académico de un estudiante se refiere a los insumos de que dispone y éstos pueden ser controlados por medio de políticas públicas de las universidades, la calidad de los profesores y el diseño de los cursos pero que existen otros insumos que no se pueden controlar como el entorno familiar. Agrega el autor, que en esta perspectiva de producción se han realizado estudios asociando el rendimiento académico a factores genéticos y socioeconómicos, a la calidad del docente, a las condiciones de la

## ASPECTOS SOCIODEMOGRÁFICOS Y ENTORNO FAMILIAR

escuela y de los mismos alumnos, de la educación de los padres y las horas dedicadas a estudiar.

Los autores Camarena, Chávez y Gómez (1985) definen el rendimiento como un criterio de racionalidad referido a la productividad y rentabilidad de las inversiones, de los procesos y del uso de recursos cuya evaluación ha tenido como principal objetivo el incremento de la eficiencia del proceso de producción. Agregan que este sentido económico ha sido trasladado al campo de los análisis y evaluaciones de los procesos educativos tomando como referente los rendimientos de las instituciones, de los alumnos y de los maestros donde se crean simulaciones en virtud que lo educativo tiene sus características propias que las diferencian de los procesos económicos.

En este orden de ideas, Pérez (1997) expresa que el rendimiento académico no es una cuestión solamente del alumno, sino que también participan el entorno socioeconómico, el clima familiar, las relaciones profesor alumno, los factores docentes y organizativos de la escuela entre otros, de estas relaciones se originan diversos conceptos de lo que es el rendimiento académico. El mismo autor afirma que existen teorías que lo conceptualizan como un producto definiendo al rendimiento académico como todo lo que el alumno produce mediante su esfuerzo, puntualizado por sus características y por la percepción correcta de las tareas que le son asignadas; agrega que otras teorías también lo consideran como un producto pero no ponen el punto principal en el alumno sino en la escuela, por lo que el rendimiento académico ha sido definido como: el producto útil del trabajo escolar (Plata, 1969 citado en Pérez 1997). El rendimiento es la productividad del sujeto, el producto de la aplicación de su esfuerzo, condicionado por sus rasgos, actitudes y conducta (Forteza, 1975 citado en Pérez 1997).

El rendimiento escolar es el fruto de una verdadera constelación de factores derivados del sistema educativo de la familia, del propio alumno en cuanto a persona en evolución. Un cociente sobresaliente no basta para asegurar el éxito; el rendimiento es un producto (González, 1975 citado en Pérez 1997). El rendimiento es un resultado del aprendizaje, suscitado por la actividad educativa del profesor y producido por el alumno, aunque es claro que no todo aprendizaje es producto de la acción docente (Touron, 1985 citado en Pérez 1997).

El rendimiento académico es una parte del producto educativo, el producto es el resultado de una acción o de un proceso, es el resultado del proceso educativo del alumno tanto en su proyección individual como social (García, 1989 citado en Pérez 1997).

Por su parte, Torres y Rodríguez (2006) consideran que el rendimiento escolar es el nivel de conocimientos demostrado en un área o materia comparado con la norma (edad y nivel académico), añaden que el rendimiento no es lo mismo que capacidad intelectual, aptitudes o competencias.

El término "rendimiento" tiene varios alcances, especialmente si se considera a las calificaciones obtenidas por los alumnos como el indicador exclusivo. Esta información puede colocar la responsabilidad académica sólo en el alumno, pero la responsabilidad institucional es clave para evaluar lo que se entiende por rendimiento. Más allá de las condiciones internas a las instituciones y de las prácticas docentes, resulta necesario también conocer las características que aportan quienes son los receptores de la labor docente. Esta información puede contribuir a estimar algunas de las razones que inciden en el rendimiento y la deserción de los alumnos universitarios (Toer, 2000 citado en Porcel, Dapozo y López 2010).

Los autores mencionados afirman que muchos factores influyen en el rendimiento académico, unos que pertenecen o se encuentran en el mismo estudiante

## ASPECTOS SOCIODEMOGRÁFICOS Y ENTORNO FAMILIAR

(endógenos), y otros que pertenecen o se encuentran en el mundo circundante (exógenos). Estos factores no actúan aisladamente, el rendimiento académico es el resultado de la acción recíproca de lo interno y lo externo (Porcel, Dapozo y López 2010).

Autores como Benítez, Becerra, Soto, Aguilar y González (2004) señalan que el aprovechamiento escolar se puede ver reflejado en diferentes manifestaciones de los sujetos y el resultado se muestra generalmente con variables cuantitativas como son la calificación y el número de materias reprobadas, sabiendo de antemano que éstas son números que dejan de lado otros aspectos que no son medibles por ser de tipo cualitativo.

### **Factores asociados al rendimiento académico**

Los aspectos sociodemográficos han sido relacionados con el rendimiento académico, por ejemplo, De los Santos (1993), Gómez (1999) y Cú (2006) citados en Osornio, Valadés, Cuellar y Monje (2008) consideran que dentro de estos factores se encuentran la edad, el género, el estado civil, la actividad laboral, los hábitos de estudio, los antecedentes académicos, la actividad laboral, y el nivel social y cultural de los padres.

Asimismo, Benítez et al. (2004) indican que el rendimiento académico ha sido relacionado con factores socioeconómicos definiéndolo como la cantidad y calidad de los recursos económicos familiares y de grupo que está relacionado con los estilos de vida, con el nivel de estudios de los padres, la importancia que se le da a los estudios y los medios económicos que se destinen. Agregan que los factores socioeconómicos, culturales y educativos ejercen un impacto en el aprovechamiento escolar de los estudiantes, pero no son determinantes del fracaso escolar, por este



motivo se deben considerar también los recursos que tienen los estudiantes durante su carrera y los apoyos institucionales con el fin de mejorar su aprovechamiento.

El entorno familiar es un factor que también ha sido articulado con el rendimiento académico, en este sentido Torres y Rodríguez (2006) afirman que el rendimiento escolar está asociado con el ambiente familiar en el que se desenvuelve el estudiante ya que es significativa la percepción que los alumnos tengan del apoyo que reciben de sus padres, de sus expectativas, la preocupación hacia ellos y la forma positiva o negativa como los ve su familia.

Dentro de esta misma perspectiva, Vallejo y Mazadiego (2006) mencionan que las relaciones familiares determinan el rendimiento académico de los hijos por lo que hace un recorrido teórico donde diversos autores consideran aspectos como las expectativas familiares acerca del desempeño académico, las relaciones positivas entre padres e hijos, los estilos parentales, las creencias de los padres acerca de sus hijos así como las atribuciones que hacen al comportamiento de los mismos y las estrategias de control y disciplina.

Estudios publicados en journals de reconocido prestigio, diversos autores (Pérez, 1997; González, 1975, Touron 1985, citados en Pérez 1997) Torres y Rodríguez, 2006; Benitez et al. 2004; (Porcel et al. 2010; De los Santos, 1993; Gómez, 1999 y Cú, 2006 citados en Osornio et al. 2008) han relacionado el rendimiento académico del alumno no únicamente con aspectos relacionados con la escuela o sus maestros, sino con los aspectos sociodemográficos y el entorno familiar. Se ha resuelto que estos factores pueden ser un detonante en el alto o bajo desempeño que presentan los estudiantes, por lo que teniendo como soporte las investigaciones ya hechas, se decidió realizar un estudio con los alumnos de la Licenciatura en Ingeniería Mecánica Eléctrica la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco con el fin de que

## ASPECTOS SOCIODEMOGRÁFICOS Y ENTORNO FAMILIAR

este aporte elementos dirigidos a identificar la problemática mencionada que en la actualidad es una realidad implícita en la institución.

### **Objetivo**

Determinar los aspectos socios demográficos y familiares que afectan el rendimiento académico de los estudiantes de la Licenciatura en Ingeniería Mecánica Eléctrica en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

### **Metodología**

#### Tipo de investigación y Diseño

El estudio es de tipo descriptivo no experimental, transversal, con enfoque cuantitativo. Los estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga ya que se pretende únicamente determinar la existencia del problema en la población bajo estudio al momento de aplicar el cuestionario (Hernández, Fernández, Baptista 2006, p.102). Los no experimentales son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (Hernández, et. al. 2006, p.205). Los transeccionales o transversales recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, et. al. 2006, p.208).

## **Población y Muestra**

Los sujetos de estudio son los alumnos de la Licenciatura en Ingeniería Mecánica Eléctrica en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. La muestra estuvo conformada por 59 estudiantes del periodo académico febrero-junio 2012 que cursaban sus estudios del segundo hasta el décimo ciclo. No se consideraron los de nuevo ingreso por no tener aún promedio de calificaciones en la universidad.

## **Instrumentos**

Se aplicó un cuestionario que se encuentra constituido por 22 ítems. Es una adaptación propia del cuestionario de Torres y Rodríguez (2006). Se le añadieron aspectos sociodemográficos como edad, estado civil y variables académicas como el ciclo escolar que estudian y el promedio que llevan en la carrera.

## **Procedimiento de recolección y análisis de los datos**

Los cuestionarios fueron anónimos y se aplicaron a cada uno de los estudiantes en los salones de clases con asistencia directa (instrucciones verbales y respuesta a dudas en el lugar de aplicación). El análisis comprende los resultados descriptivos y fueron obtenidos a través del paquete de cómputo Statistics Package for Social Science SPSS.

## **Resultados**

### Aspectos Socio demográficos

La Licenciatura en Ingeniería en Mecánica Eléctrica, por su naturaleza, es estudiada mayormente por varones. Bajo esta primicia, la muestra estuvo formada por 51 hombres (86.4%) y 8 mujeres (13.6%). La frecuencia de edad muestra que el 3.4% cuenta con 18 años de edad, el 18.6% con 19 años, el 30.5% tiene 20 años, el 13.6%

## ASPECTOS SOCIODEMOGRÁFICOS Y ENTORNO FAMILIAR

21 años, 11.9% 22 años, 13.6% 23 años y el 8.5% 24 años. La edad promedio es de 20.86. Respecto al estado civil el 94.9% son solteros, solamente 1.7% son casados y un 3.4% no indicó.

El mayor número de estudiantes (81.4%) vive con sus padres; el 11.9% viven solamente con su madre, el 1.7% vive con su padre y este mismo porcentaje vive con abuelos, con su pareja y con tíos.

En lo referente al número de hermanos, el mayor porcentaje 33.9% correspondió a los que tienen un hermano, el 20.3% afirmó tener dos hermanos, el 18% más de cinco hermanos, el 13% tres hermanos y en menor porcentaje 6.8% cuatro hermanos y solo 4 estudiantes que corresponde a 6.8% manifestaron ser hijos únicos.

El 98.3% usan transporte público para ir a la universidad y el 1.7% automóvil propio. El 61% manifestó tomar dos autobuses para llegar a la universidad, el 28.8% uno y el 10.2% tres autobuses.

Dentro del tiempo que hacen para llegar a la universidad el 42% manifestó que una hora, el 20% hora y media, el 15% dos horas, el 11% dos horas y media y en menor porcentaje 10% sólo media hora. El 61% mencionó que no trabaja y el 39% afirmó tener algún tipo de empleo (Tabla 1).

**Tabla 1.** Aspectos sociodemográficos de los sujetos de estudio

		%
<i>Edad</i>	<i>18 años</i>	3.4
	<i>19 años</i>	18.6
	<i>20 años</i>	30.5
	<i>21 años</i>	13.6
	<i>22 años</i>	11.9
	<i>23 años</i>	13.6
	<i>24 años</i>	8.5
<i>Sexo</i>	<i>Hombe</i>	86.4
	<i>Mujer</i>	13.6
<i>Estado Civil</i>	<i>Casado</i>	94.9
	<i>Soltero</i>	1.7
	<i>No indicó</i>	3.4
<i>Con quién vive</i>	<i>Padre y madre</i>	81.4
	<i>Madre</i>	11.9
	<i>Padre</i>	1.7
	<i>Abuelos</i>	1.7
	<i>Pareja</i>	1.7
	<i>Tíos</i>	1.7
<i>Número de hermanos</i>	<i>1</i>	33.9
	<i>2</i>	20.3
	<i>3</i>	13
	<i>4</i>	6.8
	<i>Más de 5</i>	18
<i>Cómo va a la universidad</i>	<i>Un autobús público</i>	28.8
	<i>Dos autobuses públicos</i>	61
	<i>Tres autobuses públicos</i>	10.2
	<i>Automóvil particular</i>	1.7
<i>Tiempo en llegar a la universidad</i>	<i>Una hora</i>	42
	<i>Una hora y media</i>	20
	<i>Dos horas</i>	15
	<i>Dos horas y media</i>	11
	<i>Media hora</i>	10
<i>Trabaja</i>	<i>Sí</i>	61
	<i>No</i>	39

Fuente: elaboración propia de los autores

## ASPECTOS SOCIODEMOGRÁFICOS Y ENTORNO FAMILIAR

### Entorno familiar

En la pregunta para conocer la opinión de la familia respecto a la carrera que estudian, el 91.5% de los estudiantes afirmaron que consideran que es buena carrera. Así mismo el 93.2% afirmó que su familia lo apoya en sus estudios y solo el 6.8% dijo que no lo apoya.

Al cuestionarles la forma como son apoyados por su familia el 59.3% dijo que moral y económicamente, el 28.8% dijo que solo de manera económica y el 10.2% afirmó que son apoyados moralmente y un bajo porcentaje 1.7% dijo que su familia no lo apoya.

Siendo el lugar de estudio uno de los factores que permiten el aprovechamiento escolar, se les preguntó si cuentan en casa con un lugar cómodo para hacer la tarea a lo que el 59.3% contestaron que si y el 40.7 dijo no tener un sitio apropiado en el que puedan dedicar al estudio.

Dado que la falta de descanso puede ser un factor que impacte el rendimiento académico se investigó el promedio de horas que dedican a dormir el 52.5% contestó que de seis a siete horas, el 32.2% cuatro a cinco y el 15.3% duerme de ocho a nueve horas.

Respecto a las obligaciones que tienen los estudiantes en su casa el 33.9% dijo no tener ninguna obligación y el 66.1% afirmó ayudar en labores propias del hogar o alguna otra actividad. Al preguntar si en su casa respetan el tiempo en que estudian y hacen la tarea el 71.2% contestó de manera afirmativa.

Para identificar la percepción de los sujetos de estudio acerca de la relación que guardan con su familia en la pregunta respectiva el 45.8% dijo que excelentes, el 33.9% dijo que buenas y el 20.3% dijo que regulares, cabe mencionar que ningún estudiante respondió que las relaciones entre ellos y su familia las fueran malas. Cuando se les cuestionó acerca de las expectativas que tiene su familia al terminar la

carrera, el 61% mencionó que trabajen y encuentren un buen empleo, el 25.4% esperan que trabajen y continúen estudiando, sólo el 8.5% respondió que sigan estudiando y un porcentaje menor 5.1% dijo que su familia espera que los apoye económicamente.

Dentro de los intereses de los propios estudiantes al terminar la carrera se identificó que el 52.5% desea trabajar y seguir estudiando un posgrado, el 44.1% dijo que solamente espera trabajar y el 3.4% tiene la esperanza de estudiar únicamente (Tabla 2).

**Tabla 2.** Entorno familiar de los sujetos de estudio

		%
<i>La familia lo apoya en sus estudios</i>	<i>Sí</i>	93.2
	<i>No</i>	6.8
<i>Cómo lo apoya la familia</i>	<i>Moral y económicamente</i>	59.3
	<i>Económicamente</i>	28.8
	<i>No lo apoya</i>	1.7
<i>Tiene un lugar cómodo en su casa para hacer tarea</i>	<i>Sí</i>	59.3
	<i>No</i>	40.7
<i>Tiempo que dedica a dormir</i>	<i>5 ó 6 horas</i>	32.2
	<i>6 a 7 horas</i>	52.5
	<i>8 a 9 horas</i>	15.3
<i>Obligaciones en su casa</i>	<i>Ninguna</i>	33.9
	<i>Ayudan en alguna</i>	66.1
<i>Tipo de relación con su familia</i>	<i>Excelente</i>	45.8
	<i>Buena</i>	33.9
	<i>Regular</i>	20.3
	<i>Mala</i>	0
<i>Expectativas de la familia para cuando termine la carrera</i>	<i>Que encuentren buen empleo y trabajen</i>	61
	<i>Que trabajen y continúen estudiando</i>	25.4
	<i>Que sigan estudiando</i>	8.5
	<i>Que los apoye económicamente</i>	5.1
<i>Intereses al terminar la carrera</i>	<i>Trabajar</i>	44.1
	<i>Estudiar</i>	3.4
	<i>Trabajar y estudiar un posgrado</i>	52.5

Fuente: elaboración propia de los autores

### **Rendimiento académico**

El promedio de los estudiantes sujetos de estudio fue de 7.91 con una desviación estándar de 1.01. Dentro de los apoyos a estudiantes de nivel medio superior se encuentra el Programa Nacional de Becas para la Educación Superior (PRONABES) y es asignada de acuerdo al promedio y a la situación económica de cada alumno, en la población estudiada el 84.7% no cuentan con beca y el 15% reciben el apoyo de una beca.

Entre los factores que los estudiantes consideraron como favorables para mejorar su rendimiento, el porcentaje más alto fue asesorías con el 39%, preparación del profesor el 23.7% y el 22% dijo que estudiando más, el resto del porcentaje se encuentra entre factores como acceso a libros y laboratorios, mejores condiciones físicas de los salones y tener dinero.

En la pregunta para identificar los elementos que los estudiantes consideran que pueden mejorar su promedio y no reprobado materias, se encontró en las respuestas que el 59.3% dijo que estudiando más, el 27% opinó que con asesorías y el 13.6% mencionó con maestros bien preparados.

Entre los factores que los estudiantes perciben perjudican su aprendizaje los estudiantes manifestaron en mayor porcentaje con el 44.1% la mala técnica didáctica del profesor, el 20.3% amigos, internet y redes sociales, el 11.9% reconocieron que es por falta de estudio y en menor porcentaje se encontró la falta de dinero, los horarios de clases.

Cuando se les preguntó acerca de las horas que tienen diariamente dedicadas a hacer la tarea el 49.2% afirmó que dos, el 22% afirmó que tres, el 20.3% dijo que una hora y el 8.5% dijo que cuatro horas. En lo referente a cuántas horas dedican a estudiar al día, el 52.5% dijo que una, el 33.9% afirmó que dos, y el 6.8% dedican tres y cuatro horas al estudio.



**Tabla 3.** Rendimiento académico de los sujetos de estudio

		%
<i>Cuenta con una beca</i>	<i>Sí</i>	15
	<i>No</i>	84.7
<i>Factores favorables para mejorar su rendimiento</i>	<i>Asesorías</i>	39
	<i>Preparación de sus profesores</i>	23.7
	<i>Estudiar más</i>	22
	<i>Acceso a libros y laboratorios, mejores condiciones físicas de salones y tener dinero</i>	15.3
<i>Elementos que pueden mejorar su promedio y no reprobar materias</i>	<i>Estudiar más</i>	59.3
	<i>Asesorías</i>	27
	<i>Maestros bien preparados</i>	13.6
<i>Factores que perjudican su aprendizaje</i>	<i>Mala técnica didáctica del profesor</i>	44.1
	<i>Amigos, internet y redes sociales</i>	20.3
	<i>Falta de estudio</i>	11.9
	<i>Falta de dinero y horarios de clases</i>	23.7
<i>Horas al día para hacer tareas escolares</i>	<i>1</i>	20.3
	<i>2</i>	49.2
	<i>3</i>	22
	<i>4</i>	8.5
<i>Horas al día que dedican a estudiar</i>	<i>1</i>	52.5
	<i>2</i>	33.9
	<i>3 y 4</i>	6.8

Fuente: elaboración propia de los autores

**Conclusiones**

Los resultados muestran que la edad de los estudiantes es acorde al avance curricular de la licenciatura además de que casi el 95% son solteros por lo que estos aspectos no pueden ser considerados como elementos que afecten el rendimiento académico. Se identificó que el mayor porcentaje de estudiantes pertenecen a una familia formada por padre, madre e hijos, modelo de familia

## ASPECTOS SOCIODEMOGRÁFICOS Y ENTORNO FAMILIAR

considerado como el propicio para que los alumnos perciban un entorno familiar que coadyuve a la conclusión de sus estudios.

La forma en que los estudiantes se transportan diariamente hacia la universidad y el tiempo que les toma llegar, puede ser un factor que influya negativamente en el rendimiento académico ya que más de la mitad dijeron utilizar dos autobuses y un porcentaje significativo tarda de una hora a hora y media en llegar a clases, así mismo más de un cuarto por ciento de la población está en el rango de dos horas y dos y media que emplean para transportarse a la institución.

En general, los resultados señalan que los estudiantes sí reciben el apoyo de su familia, en virtud que casi el cien por ciento dijo recibir algún tipo de apoyo para concluir sus estudios por lo que este factor puede ser considerado como favorable en el rendimiento académico de los alumnos. Un porcentaje importante de estudiantes dijo no contar con las condiciones de espacio adecuadas para hacer la tarea y estudiar dentro de su casa, este elemento es posible de considerar como un aspecto negativo en el rendimiento escolar en esta población.

Se puede observar en los sujetos de estudio que más del treinta por ciento de la población no descansa las suficientes horas que le permitan obtener un rendimiento académico efectivo, este resultado indica que este factor puede considerarse como uno de los que se encuentren afectando el rendimiento académico de los estudiantes de Ingeniería Mecánica Eléctrica.

La mayoría de los estudiantes manifestaron que su familia espera que consigan un empleo al terminar la carrera, cabe destacar en este punto que sólo un cuarto de la población afirmó que su familia espera que trabajen y estudien, lo cual indica que sus padres no les fomentan la idea de estudiar un posgrado y en este sentido, el alumno no se preocupa por obtener un promedio mínimo de ocho que les permita tener acceso a becas para continuar estudiando al terminar la licenciatura.

Sin embargo, aunque la familia no espera que sigan estudiando casi la mitad de ellos tiene la visión de continuar con un posgrado. Los estudiantes afirmaron tener buenas relaciones con su familia lo que es un factor positivo asociado al rendimiento académico.

El promedio de los alumnos no representa un rendimiento académico aceptable debido a que no llega a ocho en las calificaciones. Sin embargo, reconocieron que poniendo mayor empeño podrán incrementar su promedio, también manifestaron que las asesorías podrían mejorar sus notas así como una preparación adecuada del profesor.

Los estudiantes consideraron que las técnicas didácticas inapropiadas de los profesores es un factor relevante que afecta su rendimiento.

Es posible concluir que en este estudio los factores que están asociados al bajo rendimiento académico de los estudiantes de Ingeniería Mecánica Eléctrica son: la distancia del lugar donde viven y la universidad, las condiciones físicas inapropiadas para estudiar en casa, la falta de horas necesarias para descansar, la ausencia de técnicas didácticas correctas utilizadas por los profesores y el tiempo insuficiente dedicado a estudiar.

Se espera que el resultado de este trabajo sea considerado por las autoridades universitarias y en la medida de su ámbito de competencia, establezcan estrategias para contribuir a minimizar esta problemática.

## **Bibliografía**

- Benítez, M.G., Becerra, G.E., Soto, R.M., Aguilar, M.T., y González, C. (2004). "Trayectorias escolares de los estudiantes de la generación 1998 y 1999 de la Facultad de Contaduría y Administración de la UASLP" en *Revista de la Educación Superior*, número 131, Julio-septiembre, pp. 7-53.

## ASPECTOS SOCIODEMOGRÁFICOS Y ENTORNO FAMILIAR

Camarena, R.M., Chávez A.M., y Gómez, J. (1985). “Reflexiones en torno al rendimiento escolar y la eficiencia terminal” en *Revista de la Educación Superior*, número 53, pp. 1-17, disponible en <http://publicaciones.anuies.mx/revista/53/1/2/es/reflexiones-en-torno-al-rendimiento-escolar-y-a-la-eficiencia-terminal>

Di Gresia, L., (agosto 2007). *Rendimiento académico universitario*. Tesis Doctoral. Argentina, Universidad de la Plata.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. México: McGraw – Hill.

Osornio, L., Valadés, S. Cuellar, A., y Monje, J. (2008). “Variables sociodemográficas que influyen en el rendimiento académico de estudiantes de medicina en la FESI-UNAM” en *Revista electrónica de psicología Iztacala*, número 4, diciembre, pp. 1-14, disponible en <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rep/article/view/18591>

Pérez, A.M. (1997). *Factores psicosociales y rendimiento académico*. Tesis Doctoral. España, Universidad de Alicante.

Porcel, E.A., Dapozo, G.N., y López, M.V. (2010). “Predicción del rendimiento académico de alumnos de primer año de la FACENA (UNNE) en función de su caracterización socioeducativa” en *Revista electrónica de investigación educativa*, [REDIE] [en línea] No.2, disponible en [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412010000200007](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412010000200007)

Torres, L. A., y Rodríguez, N. Y. (2006). “Rendimiento académico y contexto familiar en estudiantes universitarios” en *Revista Enseñanza e investigación en psicología*, número 002, julio-diciembre, pp. 255-270.

Vallejo, A., y Mazadiego T.J. (2006). “Familia y rendimiento académico” en *Revista de Educación y Desarrollo*, número 5, julio-septiembre, pp. 55-59.

## **CONOCIMIENTO, APRENDIZAJE E INNOVACIÓN**



# LA UNIVERSIDAD Y SU VINCULACIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA REGIÓN DEL CONOCIMIENTO EN TABASCO, MÉXICO

GINA LAURA BAENA PAZ

SALVADOR NEME CALACICH

GINA LAURA ANDRADE BAENA

## Resumen

Dentro de las nuevas tendencias actuales, originadas por los grandes cambios que ha dado la globalización, el acelerado cambio tecnológico ha impactado en una explosión de la información, a tal grado que se puede acceder a ella sin importar, tiempo, ni espacio; pero este gran cúmulo de información no tiene valor sino se convierte en Conocimiento. Es así que pasamos de la Sociedad de la Información a la Sociedad del Conocimiento (UNESCO, 2005). Conceptos como capital humano, capital intelectual, organizaciones inteligentes, ciudades del conocimiento, polos de innovación tecnológica y sociedades y regiones del conocimiento, encuentran su origen en un objetivo común EL CONOCIMIENTO (Pitroda, 2011), el cual constituye la única forma de crecimiento económico y social sostenible y sustentable que puede modificar el grado de desarrollo de un país. Considerado así como un valor intangible (Carrillo F. , 2005) viene a constituir un nuevo modelo económico basado en la capacidad de convertir información en conocimiento y conocimiento en desarrollo.

Palabras clave: Región del Conocimiento, Vinculación, Universidad

### **Introducción**

El origen de este artículo nace de una investigación exhaustiva por 5 años en la evolución de las Ciudades del Conocimiento y de una investigación cualitativa con entrevistas a expertos, grupos focales y centradas en el problema. Por consiguiente se puede decir que ésta evolución se ha dado principalmente en países donde los líderes están consientes de la importancia de utilizar el conocimiento como factor principal en su desarrollo, es por eso que no solo hablamos de países desarrollados como Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Alemania, Italia, España, Holanda, Japón, sino nuevas potencias que usaron el conocimiento para su actual desarrollo como China, India, Brasil, Colombia, Israel, Corea (Yigitcanlar, Metaxiotis, & Carrillo, Building Prosperous Knowledge Cities, 2012).

México, se ha quedado atrás, precisamente el primer desarrollo para la construcción de una Ciudad del Conocimiento se hizo en Monterrey en el año 2005 (Gobierno del Estado de Nuevo Leon, 2005), proyecto utilizado políticamente se hizo realidad a medias, pero de él surgió el pionero de los Estudios Internacionales de Ciudades del Conocimiento el Dr. Javier Carrillo (Carrillo F. , 2008), quien como dice la cita “nadie es profeta en su tierra”, actualmente dirige el World Capital Institute (World Capital Institute, 2010) y que engloba varias ciudades del conocimiento y tiene la posibilidad de fomentar y construir estas ciudades en el mundo. Anualmente organiza un Foro en donde se presentan todos los avances de las posibles nuevas ciudades y el seguimiento de las ya existentes para intercambiar experiencias y resolver problemas conjuntos, a su vez forma parte de la Comunidad Iberoamericano de Sistemas del Conocimiento que está conformado por células de especialistas en Ciudades del Conocimiento en los países de Iberoamérica con el fin de propiciar entornos de conocimiento para el desarrollo regional de esos países.



Como investigadores de la UJAT se ha participado en estos eventos para poder conocer y aprender sobre ¿cómo lograr que el conocimiento se convierta en activo para el Desarrollo Económico de las Regiones? (Neme Calacich, 2012) (Baena Paz G. L., 2012), en este sentido, nuestra propuesta es hacer de Tabasco una Región del Conocimiento, si no es ahora, se pretende sentar las bases para el futuro.

Los Estudios Prospectivos ayudan a determinar los posibles escenarios (Baena Paz G. , 2011) a enfrentarse y con la ayuda de la Planeación Estratégica se determinaran las posibles estrategias de acción para construir una Región del Conocimiento en Tabasco, creando un Modelo de Vinculación entre la Universidad, la empresa y el Gobierno.

El progreso incipiente de ciudades del Conocimiento en México, empezó en 2005, pero es hasta ahora en 2012 que contamos con 10 proyectos de ciudades del conocimiento en México (Ramírez, 2011) con diferentes procesos de avance, la idea es no quedarse como solamente un proyecto político sino hacer realidad una nueva forma de hacer las cosas.

## LA UNIVERSIDAD Y SU VINCULACIÓN

### Ciudades del Conocimiento en México

Ciudad del Conocimiento	Estado	Características	Referencia	Estado
Azcania	Azcapotzalco, Cd. de México	Se encuentra en la zona de Pantaco, con 60 hectáreas. La inversión será privada y forma parte del plan de regeneración de la zona de Ferrería, ya se encuentra el Tecnoparque y se anunció la construcción del Foro Estadio. En la parte norte se construyen edificios inteligentes y <i>clúster</i> para empresas de tecnología.	(Salgado, 2010)	Proyecto
Biometrópolis	Cd. de México, México	Es un concepto urbano donde se vive y se trabaja a favor de la Salud; áreas verdes, espacio público y servicios, con un alto valor estético y funcional, que mejorarán la calidad de vida de sus habitantes y visitantes. Un extraordinario proyecto de alianza multisectorial que busca poner a México en los primeros niveles de la economía del conocimiento y de una manera <b>sustentable</b> .	(UNAM, 2001) (UNAM, 2009) (BIOMETRÓPOLIS, 2009)	Proyecto

BAENA PAZ, NEME CALACICH Y ANDRADE BAENA

<p>Ciudad del Conocimiento Monterrey</p>	<p>Monterrey, Nuevo León, México</p>	<p>En Monterrey se ha trabajado de manera importante en el Parque de Innovación e Investigación Tecnológica, con una inversión de 1,000 millones de pesos para un espacio de 70 hectáreas donde operan actualmente 10 centros de investigación -y otros 10 en construcción que serán finalizados este año- con más de 650 investigadores en 10 clúster específicos: producción automotriz, enseres domésticos, tecnologías de información y software, servicios médicos y ciencias de la vida, biotecnología, nanotecnología, agroindustria, vivienda y desarrollo sustentable, aeronáutica y multimedia</p>	<p>(Carrillo F. , Ciudades de Conocimiento: de la perspectiva internacional al caso Monterrey, 2008) (Ramírez, 2011)</p>	<p>Instalada con capacidad media</p>
<p>Ciudad del Conocimiento Nayarita C2N</p>	<p>Nayarit, México</p>	<p>La ciudad del conocimiento nayarita es una de las estrategias del gobierno del estado y del CONACYT para el fortalecimiento de las capacidades científicas y tecnológicas locales y regionales. Representa una alianza entre sociedad y gobierno para buscar un desarrollo integral equilibrado a través de la cadena de Valor educación, ciencia, tecnología e innovación todo ello en apego a las acciones internas de Nayarit y en estricto respeto a nuestra identidad histórica y cultural.</p>	<p>(Gobierno de Nayarit, 2010) (Ramírez, 2011)</p>	<p>Proyecto</p>

## LA UNIVERSIDAD Y SU VINCULACIÓN

Ciudad Juárez	Chihuahua, México	En este caso se ha invertido 1,500 millones de pesos, el proyecto denominado Ciudad del Conocimiento opera en realidad como una ciudad universitaria en la cual tienen instalaciones seis instituciones educativas	(Ramírez, 2011)	Proyecto
Cuernavaca	Morelos, México	Cuenta con <b>39 centros de investigación, 135 laboratorios</b> y más de <b>1.900 investigadores</b> de convertirse en el ámbito tecnológico y científico. Parque Científico y Tecnológico del estado con el fin de posicionar a Morelos y Cuernavaca como territorio y ciudad del conocimiento. La Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM), y la Secretaria de Desarrollo Económico, trabajaran conjuntamente en la vinculación de la educación superior en el desarrollo de las empresas de base científica y tecnológica, para el impulso de la investigación.	(El sol de Cuernavaca, 2008) (El mundo, 2008) (Ramírez, 2011)	Instalado con capacidad inicial
Guanajuato	Guanajuato, México	Guanajuato. La Expo Guanajuato Bicentenario, en la que se gastaron mil 100 millones de pesos para festejar la Independencia, se transformará en un Parque Tecnológico, que el gobierno estatal presume como “la ciudad del conocimiento”. Integrará a la Universidad de Guanajuato, Consejo	(UPN, 2010) (Ramírez, 2011)	Proyecto

BAENA PAZ, NEME CALACICH Y ANDRADE BAENA

		Nacional del Ciencia y Tecnología, la UNAM, el IPN y a los teológicos de León y Celaya.		
Mérida Ciudad Internacional del Conocimiento	Yucatán, México	En el periodo comprendido entre julio de 2009 y marzo de 2011, la Fundación Plan Estratégico de Yucatán coordinó, en conjunto con el Centro de Investigación Científica de Yucatán, la ejecución del proyecto “Mérida Ciudad Internacional del Conocimiento”, más importantes instituciones de educación superior en la entidad, así como representantes de empresas, de los gobiernos estatal, municipal y federal, cámaras empresariales, colegios de profesionales y centros de investigación.	(Gobierno de Yucatan, 2010) (Ramírez, 2011)	Proyecto, trabajo conjunto con la UNAM
Santiago de Queretaro	Queretaro, México	Bombardier Aerospace México, inicia con una nueva línea de producción para duplicar las herramientas, así como traer la nueva línea de producción de Toronto. Bombardier atiende actualmente a 332 proveedores nacionales, México está dentro de un ambiente de desarrollo aeroespacial y la industria es lo suficientemente madura para poder dar soporte al sector aeroespacial en el futuro	(El corregidor, 2010) (Skyscrapercity, 2010) (Ramírez, 2011)	Proyecto
Torreón	Coahuila,	El Museo Nacional de la Aviación y el	(Tu esfera,	Proyecto

## LA UNIVERSIDAD Y SU VINCULACIÓN

	México	Espacio, la Ciencia y la Tecnología, A.C., desde hace 11 años ha venido trabajando para hacer realidad la "CIUDAD DEL CONOCIMIENTO"; que consta de una comunidad Científica, Tecnológica, Industrial y Comercial; de carácter y participación Mexicana e Internacional. Desarrollo del cluster Aero-Espacial-Comercial	2010) (Ramírez, 2011)	
Valle del Silicio mexicano	Guadalajara Jalisco, México	Por su parte, el "Valle del silicio" mexicano en Guadalajara -donde compañías de primer nivel en materia de electrónica como Intel, Siemens o Flextronics han incrementado y ampliado operaciones-, es un referente de aprovechamiento de la industria generada a partir de la innovación.	(Ramírez, 2011) (López Noreña, 2010)	Instalado con capacidad media

### Metodología

La realización de la investigación se dividió en seis fases:

Fase 1. Recopilación de la información documental adquirida a través de los 5 años de investigación.

Fase 2. Se determinaron las características de la Vinculación en base a investigación documental

Fase 3. Resultados de las entrevistas a expertos en Vinculación y Región del Conocimiento

Fase 4, Resultados de las entrevistas a los expertos en la construcción de Regiones del Conocimiento

Fase 5. Resultados de las entrevistas a los expertos sobre la Región del Conocimiento y las Políticas Nacionales

Fase 6. Determinación de las características de la Vinculación en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Considerando el Campus Mare Nostrum de la región de Murcia, España como una Región del Conocimiento y los actores involucrados; específicamente a las Universidades de Murcia y Politécnica de Cartagena como los gestores estratégicos en la construcción de ésta región, así como la necesaria participación de los empresarios e industrias de la zona relacionados con los objetivos de la Región del Conocimiento y que básicamente se encontraban en el Parque Tecnológico “El Álamo” en Murcia, así como el apoyo otorgado por la Comunidad Económica Europea, otorgado a través de los programas de desarrollo para campus de excelencia , ciencia y tecnología y apoyos empresariales, dentro de los principales actores entrevistados fue al coordinador del proyecto Campus Mare Nostrum, al director de la OTRI de la Universidad de Murcia y a la encargada de los proyectos OPERUM de la Comunidad Europea.

Así como la Dirección General de Vinculación de la Universidad Nacional Autónoma de México, siendo ésta la primera Universidad de México y que se encuentra dentro de las 100 mejores del mundo, ¿cómo se habían dado los procesos de relación universidad-empresa-gobierno? y ¿cuál había sido su impacto a la fecha?

Y finalmente se determinó la factibilidad de la Vinculación en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Así como la política de investigación científica y desarrollo tecnológico del Estado de Tabasco.

### **Desarrollo**

Fase 1.

a) El conocimiento como ventaja competitiva

El nuevo concepto de la Ventaja Competitiva (Castro Monge, 2010) hace énfasis en los espacios regionales como los nuevos protagonistas del desarrollo (Drucker, La productividad del trabajador del conocimiento. Máximo desafío, 2001), lo cual motiva su estudio por medio de abordajes como sistemas regionales de innovación, redes de innovación, redes de conocimiento, triple hélice, entre otros.

Se ha re-configurado un nuevo modelo productivo, pasándose de un modelo basado en la producción (Drucker, 1993) y economías de escala, a otro que se basa en la distribución y economías de amplitud según los requerimientos de un mercado con exigencias crecientes (García Docampo, 2007).

La nueva ventaja competitiva de una región (Bañegi Palacios & Sanguino Galván, 2008) es el conocimiento disponible en la misma, las formas en las que se facilite el intercambio de conocimiento, capacitación y aprendizaje regional, cadenas productivas (en algunos sectores), financiamiento disponible, infraestructura y telecomunicaciones (Alvarez Merino, 2003). Se espera también que exista una visión de futuro compartida por los actores. Para que las estrategias de desarrollo sean sostenibles en el tiempo (Boiser Etcheverry, 2006)



Esta tendencia, se ha visto reflejada en la formación de diversos conglomerados de empresas – espontáneas o inducidas – que fomentan las economías de aglomeración y la intensidad de las interacciones. Dentro de estas interacciones, se hará énfasis en aquellas que procuran y/o facilitan el flujo del conocimiento, ya que el conocimiento, conjuntamente con la creatividad, es el mayor insumo para la innovación y el desarrollo de nuevos productos (Botero Chica C. A., 2005).

#### b) Innovación, Creatividad y Conocimiento

La innovación está cada vez más vista como un proceso sistémico en el cual participan múltiples agentes. Así la empresa para buscar el conocimiento necesario para el desarrollo de nuevos productos recurre a interacciones con otras empresas, proveedores, universidades, instituciones de investigación, entre otras.

El conocimiento obtenido por las empresas a través de sus interacciones con organizaciones de su entorno se constituye en el elemento crucial para la innovación de servicios, procesos y productos.

Se plantean entonces los Polos de Innovación Tecnológica (Corona Treviño, 2011) que consistirían en los aglomerados que dieran fuerza y rumbo a la creación y aplicación de conocimiento encaminado al desarrollo económico de la región

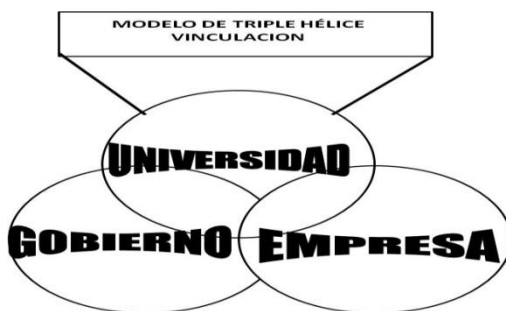
#### c) Modelo de Triple Helice

En los últimos tiempos, la universidad, la empresa y el gobierno eran mundos separados, pero esto ha cambiado por la necesidad de que cada uno cumpla con su función a la sociedad y si las universidades no atienden las necesidades sociales y empresariales, no apoyarían el desarrollo de la Región, al igual que las políticas y programas de gobierno deben apoyar los trabajos de las empresas y las funciones

## LA UNIVERSIDAD Y SU VINCULACIÓN

universitarias y las empresas cumplir con su función económica de empleadoras y generadoras de riqueza (Fernandez de Lucio, Castro Martínez, Conesa Cegarra, & Gutierrez Garcia, 2000).

Todos deben de trabajar conjuntamente, esto es lo que plantea el Modelo de Triple Hélice creado por Etzkowitz (Etzkowitz & Leydesdorff, 1996).



(Etzkowitz & Leydesdorff, 1996)

Fase 2.

Considerando las tres Fases se procedió a determinar las características de la Vinculación y posteriormente se realizaron las entrevistas a los expertos.

Características de la relación Universidad-Empresa-Gobierno

Características	Referencia	Comentarios
Definimos como actividades de vinculación a toda labor realizada con recursos humanos y materiales de la universidad en beneficio de terceros, solicitados por estos o a proposición de la institución.	(Juarros, 2005)	Una vinculación con beneficios a terceros

<p>La existencia de contratos, ya sea con diseños pre-establecidos, o redactados según la particularidad del servicio prestado, es fundamental para formalizar la articulación entre los investigadores que realizan la transferencia y las empresas. Las diversas modalidades de contratación entre las instituciones, ponen de manifiesto la amplitud con que es posible implementar formalmente la vinculación universidad-empresa, dependiendo la misma de la legislación nacional y de las propias normas de las instituciones a las que pertenecen las unidades de interfaz.</p>	<p>(Universidad de Salamanca, 2010)</p>	<p>Vinculación formal a través de convenios o contratos</p>
<p>La cooperación entre el sector académico y el sector productivo propicia la consecución de beneficios y su factibilidad depende de una gestión adecuada que puede presentar diversas modalidades, entre ellas: programas universitarios de enlace con la industria, instancias universitarias de transferencia de tecnología, empresas universitarias comercializadoras de tecnología y centros de innovación tecnológica.</p>	<p>(Martínez Fernández, Seco Mata, Christlieb, &amp; Chiaveta, 2011)</p>	<p>Programas de enlace, infraestructura para la transferencia de tecnologías</p>
<p>La nueva relación entre universidad y empresa radica en que se trata ahora de un fenómeno propiciado desde la academia y desde el sector privado, es decir de un tránsito de relaciones espontáneas, informales y personales a relaciones inducidas, de carácter estratégico y formales, que involucran en diversos grados, el concurso activo de la academia, el sector privado y el gobierno con el establecimiento de compromisos puntuales entre ellos</p>	<p>(Casas &amp; De Gortari, 1997)</p>	<p>Transito de relaciones desde la academia hacia el sector privado</p>
<p>Con los convenios de cooperación educativa, la Universidad brinda a las empresas la oportunidad de incorporar estudiantes de los últimos cursos de todas las carreras. Para el ejercicio de la práctica profesional, sin vínculos laborales, sin seguridad</p>	<p>(Universidad Politécnica de Cataluña, 2010)</p>	<p>Las relaciones con las empresas no son gastos ni para la universidad ni para las empresas</p>

## LA UNIVERSIDAD Y SU VINCULACIÓN

<p>Social y con la posibilidad de beneficios fiscales, porque puede deducir una parte del gasto que la empresa efectúa.</p> <p>La cobertura legal de estos convenios implica las ventajas siguientes, a la empresa:</p> <p>Dispone de personal técnico Permite conocer, en profundidad y en condiciones reales de trabajo, candidatos para incorporarse a la empresa.</p> <p>No se establece ningún vínculo laboral.</p> <p>No hay gastos de Seguridad Social (lo cubre el seguro escolar).</p> <p>Computa como un gasto más de personal.</p>		
<p>La Vinculación se puede considerar como un indicador que mide la salud del sistema de ciencia-tecnología en un país, mostrando su evolución en el tiempo, detectando fortalezas o carencias, y permitiendo la comparación internacional; siempre con el objetivo de ser una ayuda para la toma de decisiones en políticas científicas y tecnológicas.</p>	<p>(López Cerezo &amp; Luján, 2002)</p>	<p>La Vinculación es un indicador de Impacto Social</p>
<p>Experiencia neo-vinculacionista estratégica: la concepción e implementación de un programa de incentivos para la generación de empresas innovadoras –que incluyó la conformación de una incubadora de empresas- desarrollada en Argentina en los últimos cinco años</p>	<p>(Thomas &amp; Versino, 2002)</p>	<p>Nuevas estrategias para la vinculación a través de programas innovadores</p>
<p>El distanciamiento entre Universidad y Empresa hace necesario que existan entidades que pongan a ambas en contacto. Estas entidades pueden partir de cualquiera de los dos actores de esta interrelación o bien del gobierno. Se trata de lo que en adelante llamaremos estructuras de interface, es decir estructuras que se ocupan de salvar el intervalo existente entre ambos agentes. Su funcionamiento</p>	<p>(Cooperación Española, Secretaria de Relaciones Exteriores, ANUIES, 2010)</p>	<p>Creación de estructuras de Interface para la Vinculación</p>

<p>es aparentemente sencillo: se ocupan de saber qué es lo que la Universidad puede ofrecer, qué posibilidades de formación posee, en qué campos de investigación puede proporcionar avances tecnológicos, etc. Desde la otra vertiente, se ocupan de conocer las demandas de la Empresa: qué tecnologías necesita, a quién y en qué precisa formar, cómo ha de llevarse a cabo y en qué condiciones.</p>		
<p>La Vinculación es establecer relaciones entre las Instituciones de Educación Superior y los diferentes sectores de la población, como es el Gobierno y sus dependencias a nivel Municipal, Estatal y Federal, asimismo con las empresas privadas nacionales e internacionales y organismos e instituciones no gubernamentales como asociaciones y cámaras y la sociedad y con la población en general a través de cada comunidad o grupo social.</p>	<p>(Priego Hernández, Baena Paz, &amp; Neme Calacich, 2005)</p>	<p>La Vinculación son una serie de agentes y entidades que deben estar interrelacionadas e interactuar de manera similar para alcanzar el mismo propósito</p>
<p>Favorecer un mejor desarrollo de la transferencia de conocimiento en las universidades iberoamericanas, mediante la puesta en marcha de la Red Iberoamericana para la formación de gestores de las Relaciones Universidad-Entorno Socioeconómico (Red IBER-RUES). Considerando el papel social de la universidad en general, y el de la iberoamericana en particular, en lo relativo a su implicación en el desarrollo socioeconómico de sus países y regiones y la necesidad que tienen las universidades de dotarse de nuevos instrumentos y estructuras y, por ello, de nuevos profesionales para gestionar de forma adecuada los nuevos instrumentos de colaboración con los agentes socioeconómicos.</p>	<p><b>Fuente especificada no válida.</b></p>	<p>Formar capital humano para la vinculación y las relaciones de interfaz</p>

### **Análisis**

Podemos resumir las siguientes Características de la Vinculación obtenidas del cuadro resultado de la Investigación anterior:

1. La Vinculación son una serie de agentes y entidades participantes que deben estar interrelacionadas e interactuar de manera similar para alcanzar el
2. Una vinculación con beneficios a terceros
3. Vinculación formal a través de convenios o contratos
4. Programas de enlace, infraestructura para la transferencia de tecnologías
5. Transito de relaciones desde la academia hacia el sector privado
6. Las relaciones con las empresas no son gastos ni para la universidad ni para las empresas
7. La Vinculación es un indicador de Impacto Social
8. Nuevas estrategias para la vinculación a través de programas innovadores
9. Creación de estructuras de Interface para la Vinculación
10. Formar capital humano para la vinculación y las relaciones de interfaz

Fase 3.

Estrategias de vinculación en la relación Universidad-Empresa-Gobierno

Experto	Dependencias	Estrategias	Comentarios
Dr. Antonio Montes Romero (Montes Romero, 2011)	Coordinador de la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación de la Universidad de Murcia, España (OTRI)	Ofrecer las investigaciones que la Universidad de Murcia hace y puede hacer al sector productivo y detectar las necesidades de las empresas para que los departamentos de la Universidad de Murcia los puedan desarrollar en proyectos o estudios estratégicos	Ir a las empresas
Doña Mar Sojo González (Sojo, 2011)	Responsable del Ámbito de Difusión y asesoramiento de propuestas. De la Oficina de Proyectos Europeos de la Universidad de Murcia OPERUM	Ofertar la cartera de proyectos de la Comunidad Europea a la Comunidad de Murcia	Relación de interfaz entre comunidad europea y región de Murcia
Mamem Martínez Fernández (Martínez F., 2011)	Promoción de la OTRI de la Universidad de Murcia	Elaboración de Convenios para la realización de proyectos e identificación de patentes y su administración	Establecimiento formal entre las condiciones de interfaz para evitar problemas

## LA UNIVERSIDAD Y SU VINCULACIÓN

Dr. José Luis Solleiro Rebolledo (Solleiro, 2011)	Director General de Vinculación de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)	Fomentar las incubadoras, acercamiento a empresarios y desarrollar a los emprendedores	La cultura emprendedora es fundamental para conocer el pensamiento empresarial y así poder llegar a ofrecer los proyectos que se realizan en la Universidad
Dr. Alejandro García Muñiz (García Muñiz, 2011)	Director del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco	Acercamiento al sector productivo	Ponerse en los zapatos de los empresarios, bajar de la nube a los investigadores.

### **Análisis**

Del cuadro anterior, existe una coincidencia de los diferentes expertos, para que exista un acercamiento a las empresas, el hablar el mismo lenguaje de los empresarios por parte de los universitarios, para ofertas sus proyectos y las relaciones de interfaz deben ser formales a través de convenios firmados institucionalmente y avalados por el área jurídica institucional en donde quede claro las relaciones de propiedad e los proyectos solicitados



Fase 4.

Cuadro de las experiencias en la construcción de Regiones del Conocimiento.

Experto	Experiencia	Construcción de la Región del Conocimiento
Dr. Pascual Pérez Paredes (Pérez-Paredes, 2011)	Responsable del Proyecto Campus Mare Nostrum, Universidad de Murcia, España	Integración de las personas especializadas Elaboración de un Proyecto Integral Diagnóstico de necesidades regionales Diagnóstico de la capacidad de respuesta institucional Relación con el Gobierno y los empresarios
Dr. Francisco Javier Carrillo Gamboa (Carrillo Gamboa, 2012) (Solleiro, 2011)	Responsable del proyecto Monterrey Ciudad Internacional del Conocimiento Presidente del World Capital Institute	Gran Idea Diagnóstico para el desarrollo del Conocimiento Detección de grandes brechas Plan Estratégico para la reducción de brechas Presentación del proyecto Integración del equipo Relación Gobierno-Universidad-Empresa

## LA UNIVERSIDAD Y SU VINCULACIÓN

<p>Dr. José Luis Solleiro (Solleiro, 2011)</p>	<p>Director General de Vinculación de la Universidad Nacional Autónoma de México y Responsable en apoyar la integración de las ciudades del Conocimiento en Monterrey, Biometrópolis, Querétaro y Mérida, a través de los parques industriales de ciencia y tecnología</p>	<p>Acercamiento a Empresas Detección de necesidades de las empresas Programas de la Universidad hacia las empresas Establecimiento de parques tecnológicos Apoyo de Gobierno</p>
<p>Dr. Tan Yigitcanlar (Yigitcanlar, Las Ciudades del Conocimiento en el Mundo, 2012)</p>	<p>Director Ejecutivo del World Capital Institute e Investigador de las Ciudades del Conocimiento en el Mundo</p>	<p>Formulación de políticas, la planificación de procesos y aspectos de evaluación del desempeño.</p>

### **Análisis**

La Construcción de Regiones del Conocimiento es un arduo proceso, pero si se tiene la visión, la habilidad de la integralidad y saber buscar adecuadamente los canales adecuados, se podrá obtener una Gran Visión que se verá reflejada en Planes estratégicos sustentados en la Relación Universidad-Empresa-Gobierno para construir ciudades inteligentes, localidades productivas, regiones sostenibles y sustentables.

## Fase 5.

## Cuadro de expertos y sus comentarios sobre las Regiones del Conocimiento y las Políticas Nacionales

Experto	Experiencia	Región del Conocimiento y Políticas Públicas
Dr. Francisco Javier Carrillo Gamboa (Carrillo Gamboa, 2012)	Presidente del World Capital Institute y Consultor e Investigador de Regiones y Ciudades del Conocimiento Mundiales	Las Regiones del Conocimiento se encuentran en desarrollo en todo el mundo especialmente en Europa y Estados Unidos y Asia, América Latina apenas comienza con la idea de la construcción de ciudades y regiones del conocimiento. El caso de México, también es el mismo de América Latina, aunque ya desde 1996 se inicio en Monterrey el proyecto de Ciudad Internacional del Conocimiento; pero su desarrollo ha sido muy lento. Actualmente las políticas nacionales ya mencionan con mayor continuidad sobre la Sociedad del Conocimiento y la integración de regiones y ciudades para el desarrollo económico.
Dr. Rafael Loyola Díaz (Loyola Díaz, 2012)	Coordinador del Centro del Cambio Global y la Sustentabilidad en el Sureste del Estado de Tabasco	Se inicia en Tabasco un Proyecto integrador regional con el apoyo del gobierno federal y estatal y la UNAM y la UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO (UJAT) para su desarrollo en proyectos de investigación relacionados con el cambio climático, la energía, la hidráulica y la sustentabilidad. Las políticas estatales se encuentran direccionadas a esta problemática

## LA UNIVERSIDAD Y SU VINCULACIÓN

Dr. Alejandro García Muñiz (García Muñiz, 2011)	Director del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco	Las nuevas políticas de investigación, se centran en la vinculación y el acercamiento a la sociedad del conocimiento, los Centros de Investigación CONACYT están fomentando investigación de alto nivel que resuelva problemas de su localidad y cuenta con la posibilidad de formar investigadores especializados.
Dr. José Luis Solleiro (Solleiro, 2011)	Director General de Vinculación de la Universidad Nacional Autónoma de México y	Actualmente se está apoyando la integración de las ciudades del Conocimiento en Monterrey, Biometrópolis, Querétaro y Mérida, a través de los parques industriales de ciencia y tecnología y del Centro de Centro del Cambio Global y la Sustentabilidad en el Sureste del Estado de Tabasco
Dr. Leonel Corona Treviño (Corona Treviño, 2011)	Investigador de la Facultad de Economía de la UNAM	Experiencia en Polos de Innovación que se transforman en ciudades o regiones del conocimiento en México.

### **Análisis**

La concordancia de experiencias coexiste en los lineamientos normativos, planes y programas descritos y también con las características de la Región del Conocimiento.

Fase 6. Cuadro con las características de Vinculación en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco por los expertos

Área de la UJAT	Entrevistado	Consideraciones de la Vinculación	Consideraciones hacia la Región del Conocimiento
Secretaría de Servicios Académicos	M.P.E María Isabel Zapata Vázquez (Zapata Vazquez, 2011)(Exsecretaria 2004-2012)	Desde el inicio de esta administración se ha considerado a la vinculación una función más de la universidad y a través de ir construyendo la infraestructura adecuada para la vinculación, esta se ha ido conformando, viendo su culminación en el edificio del Centro de Vinculación y Enseñanza	Búsqueda del rumbo del desarrollo del Estado
Secretaría de Investigación, Posgrado y Vinculación	Dr. Wilfrido Miguel Contreras Sánchez (Secretario) (Contreras Sánchez, 2012) Psic. Víctor Manuel Córdova Sánchez (Cordova Sánchez, 2012)(Departamento de Capacitación) Lic. Enrique Medrano Platas (Medrano Platas, 3012) (Centro de Innovación)	Al crearse la nueva Secretaria, se crea la Dirección de Vinculación y dentro de ella, el área de capacitación, investigación, innovación, bolsa de trabajo, servicio social y consultorías	Se tienen que establecer las condiciones para alcanzar una región del conocimiento.

## LA UNIVERSIDAD Y SU VINCULACIÓN

Dirección General de Planeación y Evaluación Institucional	Dra. Clara Luz Lamoyi Bocanegra (Lamoyi Bocanegra, 2011)	Se plantea a la Vinculación como una cuarta función sustantiva y la creación de la Secretaría de Investigación, Posgrado y Vinculación lo avala	La Ciudad del conocimiento en Tabasco es uno de los proyectos del nuevo gobierno estatal y de la Universidad como institución coordinadora del proyecto
--	--	---	---

### **Análisis**

Del cuadro anterior podemos afirmar que en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) existen las condiciones necesarias para iniciar un Proyecto de construcción de una Región del Conocimiento en Tabasco.

Con la información anterior se elaboró el siguiente Diagnostico situacional de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT)) para la Vinculación

Actualmente, La Universidad Juárez Autónoma de Tabasco ha experimentado una serie de cambios incrementales y continuos que han beneficiado a la comunidad universitaria como lo demuestran la acreditación de programas educativos, la certificación de los procesos administrativos, los reconocimientos sociales, estatales, federales, y el hecho de que las autoridades educativas la consideren entre las 13 mejores Instituciones de Educación Superior del país.

En sus 50 años, la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco ha generado un enorme Capital Humano (Profesores Investigadores, Alumnos y Egresados), y una Experiencia que la convierte en uno de los principales motores del desarrollo social, tecnológico y científico del Estado y la Región Sureste.

Además de constituir un referente idóneo para futuras colaboraciones con los países Centroamericanos.

Por tanto, la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco se encuentra en una excelente situación para capitalizar estos logros y orientar los recursos hacia nuevas metas relacionadas con el papel que desempeña como formadora de profesionales y como elemento clave en la vida regional. (Piña Gutiérrez, Plan de Trabajo 2008-2012 para la Terna a Rector de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco , 2008)

Además de responder a las necesidades sociales, se debe influir en la transformación de los escenarios futuros a corto, mediano y largo plazo a través de la adecuada planeación prospectiva, el mejor aprovechamiento de nuestro capital intelectual y de los recursos físicos y financieros.

Es en este contexto y circunstancias, en donde la Vinculación existe como una nueva función sustantiva.

Una Vinculación que cuenta con el aparato, medios y soporte especializado para incrementar y expandir los convenios, acuerdos y servicios que hasta ahora se han establecido en el ámbito nacional e internacional,

Ya que las condiciones globales requieren una mayor apertura y el fomento de las redes de colaboración, para que la universidad mantenga un contacto real y permanente con el devenir de la vida cotidiana, política, económica, cultural,

## LA UNIVERSIDAD Y SU VINCULACIÓN

científica y tecnológica que se desarrolla fuera de ella, y participe activamente en el diseño e implementación de políticas públicas.

Es así que la vinculación es la concreción de las funciones de Docencia, Investigación y Difusión de la Cultura. (Piña Gutiérrez, 2012)

Al crearse la Secretaría de Investigación, Posgrado y Vinculación, la función sustantiva de la vinculación se ve concretizada en una estructura integrada por la Dirección de Vinculación dedicada a dar respuesta a las demandas de los sectores productivos y sociales, promoviendo una vinculación más estrecha, pertinente y permanente con su entorno social y productivo, principalmente con aquellos organismos y entidades que promueven el desarrollo del estado, mediante la gestión y formalización de Convenios y Acuerdos.

La Dirección de Vinculación se encuentra en el edificio de la librería Universitaria en la av. 27 de febrero en el Centro de la Ciudad de Villahermosa, además de coordinar las actividades del Centro Internacional de Vinculación y Enseñanza en la Zona de la Cultura en la parte central de la Universidad junto a la Laguna de las Ilusiones en Villahermosa Tabasco, el cual se encuentra equipado con las mejores instalaciones para impartir clases, clases audiovisuales, conferencias e impartir enseñanza de idiomas.

### **Discusión**

Una de las nuevas reformas de la Universidad, es la creación de espacios encargados para la relación universidad empresa y de los procesos de comercialización de los resultados de las investigaciones que se realizan dentro de ellas, conformándose así el denominado: capitalismo académico, para alcanzar una ventaja competitiva hacia los actores de la vinculación (Castro Martínez & Vega Jurado, 2009).



El nuevo concepto de la Ventaja Competitiva hace énfasis en los espacios regionales como los nuevos protagonistas del desarrollo, lo cual motiva su estudio por medio de abordajes como sistemas regionales de innovación, redes de innovación, redes de conocimiento. En las últimas décadas hemos sido testigos de una convergencia y un entrecruzamiento de tres mundos, antaño muy separados: la investigación en las Universidades, las empresas y el gobierno. Es por eso que se plantea el Modelo de vinculación para la construcción de una Región del Conocimiento.

El Modelo de Triple Hélice en el que la Universidad, la Empresa y el Gobierno interactúan a través de las relaciones de interfaz envuelven las diez características de las Regiones del Conocimiento a través de los programas de apoyo a empresas, los campus de excelencia, la consultoría y emprendedores establecidos en las Políticas Públicas, los beneficios a la sociedad y al desarrollo de la región y la transferencia de los resultados de investigación.

El Modelo de Vinculación de Triple Hélice, establece en cada vértice al Gobierno, a la Empresa y a la Universidad, la relación entre Universidad y Gobierno es a través de programas de Calidad de Educación Superior y Campus de Excelencia; entre la Universidad y Empresa se tiene la consultoría, los programas de emprendedores y la capacitación; entre Empresa y Gobierno la elaboración y aplicación de programas de gobierno de apoyo a empresas. Por su parte el Gobierno elabora Políticas Públicas, las Empresas buscan beneficios para la sociedad y el desarrollo de la Región y la Universidad la Transferencia de Resultados de Investigación. Este Modelo de Vinculación enmarca las diez características de las Regiones del Conocimiento, lo que lo convierte en el motor para la construcción de una Región del Conocimiento.

## LA UNIVERSIDAD Y SU VINCULACIÓN



### Conclusiones

El modelo de triple hélice supone que, dentro de contextos locales específicos, las universidades, el gobierno y la industria están aprendiendo a fomentar el crecimiento económico a través del desarrollo de lo que ha dado en llamarse "relaciones generativas" (Leydesdorff & Etzkowitz, 1998), es decir, relaciones recíprocas libremente vinculadas e iniciativas conjuntas que persisten a lo largo del tiempo y que dan lugar a cambios en el modo en que los agentes llegan a concebir su entorno y la manera de actuar dentro de él.

Las necesidades prioritarias, así como las fortalezas relativas de las distintas regiones deberán reflejarse en todos los frentes de la política científica y tecnológica como son: su seguimiento y evaluación, la formación del capital humano, la investigación, la innovación tecnológica y su relación con el sector productivo, la popularización y la divulgación del conocimiento.

Por otra parte, las capacidades y potencialidades de las regiones no son siempre las mismas y varían según el dinamismo de su desarrollo económico. Por diversas causas adicionales, como políticas y culturales, éstas pueden acrecentar o disminuir dichos atributos y las políticas de ciencia, tecnología e innovación hacia las regiones deben acompañar este proceso. (Coliciencias, 2005).

La Vinculación representa la red de interfaces en donde los sistemas de innovación trascienden para lograr adecuados caminos en la transferencia del conocimiento y en la aplicación y apropiación del mismo, y es aquí que son las Universidades las organizaciones socialmente creíbles, generadoras y difusoras del conocimiento que llevarían la cabeza de ésta red.

## Referencias

1. Alvarez Merino, J. C. (2003, 08 12). *Gestión del Conocimiento y Desarrollo regional*. Retrieved 07 02, 2007, from Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gescondesreg.htm>
2. Baena Paz, G. (2011). Acercamiento a la Prospectiva. *Seminario Iberoamericano de Formación Propsectiva 2011* (pp. 1-52). México, D.F.: FCPyS-UNAM.
3. Baena Paz, G. L. (2012). The University as a Strategic Manager in the Construction of a Region of Knowledge. Case Juarez Autonomus of Tabasco University Tabasc. *IFKAD-WCKS 2012* (pp. 387-417). Matera, Italia: Institute of Knowledge Asset Management, Queensland University of Technology, University of Basilicata y World Capital Institute.

## LA UNIVERSIDAD Y SU VINCULACIÓN

4. Bañegi Palacios, T., & Sanguino Galván, R. (2008). La estrategia basada en el conocimiento en el ámbito territorial. *Pensamiento y Gestión* N°25 , 60-77.
5. *BIOMETRÓPOLIS*. (2009, 12 03). Retrieved 11 10, 2011, from skyscrapercity: <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=1016411>
6. Boiser Etcheverry, S. (2006). Algunas reflexiones para aproximarse al concepto ciudad-region. *UNIRIOJA* , 1-28.
7. Botero Chica, C. A. (2005, 07 05). *Prospectiva Tecnológica en Ciudades del Conocimiento*. Retrieved 08 10, 2009, from Gestiópolis: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/eco/prospete.htm>
8. Botero Chica, C. (2004, 06 09). *Ciudades del conocimiento*. Retrieved 03 02, 2009, from GestioPolis.com: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/ciuconoc.htm>
9. Carrillo Gamboa, F. (2012, 06 13). El reto de las Ciudades del Conocimiento. (G. Baena Paz, Interviewer)
10. Carrillo, F. (2008). Ciudades de Conocimiento: de la perspectiva internacional al caso Monterrey. *Revista Colombiana de Telecomunicaciones* , 49-53.
11. Carrillo, F. (2005). Ciudades de Conocimiento: el estado del arte y el espacio de posibilidades. *Transferencia año 18, n°69* , 26-28.
12. Carrillo, F. (2005). Ciudades del Conocimiento: lo más nuevo, con referencia a Monterrey. *Revista Conocimiento N°14* , 33-35.

13. Casas, R. (2001). *La formación de Redes de Conocimiento. Una perspectiva regional desde México*. Barcelona: Anthropos.
14. Casas, R., & De Gortari, R. (1997). La vinculación en la UNAM: Hacia una nueva cultura basada en la empresarialidad. In R. Casas, & M. Luna, *Vinculación* (pp. 200-250). México, D.F.: UNAM.
15. Casate Fernández, R. (2007). La dirección estratégica en la Sociedad del Conocimiento. *ACIMED* , 25-36.
16. Castillo López, J. (2006, 07 18). *La Economía del Conocimiento*. Retrieved 11 03, 2011, from Fundación Preciado: [http://www.fundacionpreciado.org.mx/biencomunbc149%20e\\_conocimiento.pdf](http://www.fundacionpreciado.org.mx/biencomunbc149%20e_conocimiento.pdf)
17. Castro Martínez, E., & Vega Jurado, J. (2009). Las relaciones universidad-entorno socioeconómico en el espacio iberoamericano del conocimiento. *CTS* , 71-82.
18. Castro Monge, E. (2010). Las Estrategias Competitivas y su importancia en la buena Gestión de las Empresas. *Ciencias Económicas* 28 , 247-276.
19. CCYTET. (2005). *Diagnóstico de la Ciencia y la Tecnología en el Estado de Tabasco*. Villahermosa, Tabasco: CCYTET.
20. Classblog. (2010, 08 04). *Gestión del Conocimiento y Capital Humano*. Retrieved 09 14, 2011, from icesi.edu.co: [http://www.icesi.edu.co/blogs\\_estudiantes/cdavidmerc/2010/04/08/la-gestion-del-conocimiento-y-el-capital-humano/](http://www.icesi.edu.co/blogs_estudiantes/cdavidmerc/2010/04/08/la-gestion-del-conocimiento-y-el-capital-humano/)

## LA UNIVERSIDAD Y SU VINCULACIÓN

21. cnnexpansión. (2011, 04 28). *economia*. Retrieved 04 23, 2012, from cnnexpansión: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2010/04/27/las-ciudades-mas-competitivas-de-mexico>
22. Coliciencias. (2005). *Política de Ciencia, Tecnología e Innovación hacia las regiones*. Colombia: Oficina de regionalización, Instituto Colombiano para el desarrollo científico y tecnológico Antonio José de Caldas.
23. Contreras Sánchez, W. (2012, 06 05). La Secretaria de Investigación, Posgrado y Vinculación. (G. Baena Paz, Interviewer)
24. Cooperación Española, Secretaria de Relaciones Exteriores, ANUIES. (2010). *Manual Práctico sobre la Vinculación Universidad-Empresa*. México: ANUIES.
25. Cordova Sánchez, V. (2012, 06 05). La Vinculación en la UJAT. (G. Baena Paz, Interviewer)
26. Corona Treviño, L. (2011). Escenarios para la construcción de sociedades del conocimiento en México. *Seminario Iberoamericano de Formación Prospectiva 2011* (pp. 1-18). México, D.F.: FCPyS-UNAM.
27. Drucker, P. (2001). La productividad del trabajador del conocimiento. Máximo desafío. *Harvard Deusto Business Review* , 22-33.
28. Drucker, P. (2004). *La sociedad post capitalista*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
29. Druker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. Londres: HarperBusiness.

30. El corregidor. (2010, 08 10). *mcne*. Retrieved 11 10, 2011, from elcorregidor: <http://www.elcorregidor.com.mx/macne...otes/?id=68913>
31. El mundo. (2008, 08 03). *Cuernavaca ciudad del conocimiento*. Retrieved 11 10, 2011, from El mundo: <http://www.elmundo.es/elmundo/2008/08/03/espana/1217726987.html>
32. El sol de Cuernavaca. (2008, 07 25). *Cuernavaca, ciudad del conocimiento*. Retrieved 11 10, 2011, from OEM: <http://www.oem.com.mx/elsoldecuernavaca/notas/n1994634.htm>
33. Enríquez Villacorta, A. (2001). Desarrollo Económico Local: definición, alcances y perspectivas en América Latina. *Memoria de las Conferencias Electrónicas* (pp. 25-46). Bogota, Colombia: Gobierno de Colombia.
34. Etzkowitz, & Leydesdorff. (1996). A triple helix of Academic-Industry-Government. *Current Science* , 15-40.
35. Etzkowitz, H. (1990). The Second Academic Revolution: The role of the Research University in Economic Development. In S. Cozzens, R. Healey, & J. Ziman, *The Research System in Transition, Kluwer Academic Publishers* (pp. 109-124). Boston: Kluwer academic publisher.
36. Fernandez de Lucio, I., Castro Martínez, E., Conesa Cegarra, F., & Gutierrez Garcia, A. (2000). Las relaciones universidad-empresa: entre la transferencia de resultados y el aprendizaje regional. *Espacios* , 127-147.

## LA UNIVERSIDAD Y SU VINCULACIÓN

37. Fuentes, M. L. (2007, 03 23). *Economía del Conocimiento: un rezago más para el país*. Retrieved 07 03, 2011, from Liderazgo on line:  
<http://www.liderazgoonline.mx/economia-conocimiento-un-rezago-mas-pais>
38. García Docampo, M. (2007). *Perspectivas teóricas en Desarrollo Local*. La Coruña: NETBIBLO, S.L.
39. García Manjón, J. (2010). *Innovar en la era del conocimiento. Claves para construir una organización innovadora*. Coruña, España: Netbiblo.
40. García Muñiz, A. (2011, 08 23). El CCYTET. (G. Baena Paz, & S. Neme Calacich, Interviewers)
41. Genta, M., & Cyranek, G. (2008). *Etapas hacia las Sociedades del Conocimiento*. Montevideo, Uruguay: UNESCO.
42. Gobierno de Nayarit. (2010, 08 05). *introducción*. Retrieved 11 10, 2011, from Cd conocimiento nayarita:  
<http://www.cdconocimientonayarit.gob.mx/introduccion.php>
43. Gobierno de Yucatan. (2010, 10 09). *Plan Estratégicode Mérida*. Retrieved 11 10, 2011, from Plan Estratégico de Mérida:  
<http://planestrategicodemerida.org.mx/?p=384>
44. Gobierno del Estado de Nuevo Leon. (2005, 11 25). *Definición de la Ciudad del Conocimiento*. Retrieved 07 07, 2010, from Monterrey Ciudad Internacional del Conocimiento: [www.fhdesignstudio.com/cic/arcade.html](http://www.fhdesignstudio.com/cic/arcade.html)
45. Granados Roldán, O. (2004). ¿Ex México realmente competitivo? *LIDER empresarial* , 5 la columna.



46. Hernández, V. (2009, 12 07). *Origen y Clasificación del Conocimiento*. Retrieved 11 11, 2011, from Trabajos 72: <http://www.monografias.com/trabajos72/origen-clasificacion-conocimiento/origen-clasificacion-conocimiento.shtml>
47. Inostroza Fernandez, L., & Bolivar Espinoza, A. (2004). Corredores bioceánicos: territorios, políticas y estrategias de integración subregional. *Análisis Económico* , 153-174.
48. Instituto Colombiano para el desarrollo científico y tecnológico Antonio José de Caldas Coliciencias. (2005). *Política de Ciencia, Tecnología e Innovación hacia las regiones* . Colombia: Oficina de regionalización.
49. Instituto Mexicano de Competitividad. (2008, 12 01). *Estados*. Retrieved 04 24, 2011, from Instituto Mexicano de Competitividad: <http://imco.org.mx/es/ranking/estados/>
50. ITESM. (2003, 11 07). *Regiones conocimiento*. Retrieved 10 05, 2006, from economia.gob: [www.economia.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/965/1/images/cipi\\_1ERegionesconocimiento.pdf](http://www.economia.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/965/1/images/cipi_1ERegionesconocimiento.pdf)
51. Juarros, M. F. (2005). Transferencia científica un estudio de caso sobre las políticas de Vinculación Universidad-Sector Productivo. *Cinta de Moebio* , 554-564.
52. Lamoyi Bocanegra, C. L. (2011, 10 27). La Secretaría de Investigación, Posgrado y Vinculación. (G. L. Baena Paz, & S. Neme Calacich, Interviewers)

## LA UNIVERSIDAD Y SU VINCULACIÓN

53. Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H. (1998). La Triple Hélice como un modelo para estudios de innovación. *Ciencias y Política Pública vol.25* (pp. 195-203). París: Ciencias y Política Pública.
54. López Cerezo, J. A., & Luján, J. L. (2002). Observaciones sobre los indicadores de impacto social. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnologías, Sociedad* , 75-90.
55. López Noreña, G. (2010). *SOBRE LAS SOCIEDADES DE LA INFORMACIÓN Y LA DEL CONOCIMIENTO: CRÍTICAS A LAS LLAMADAS CIUDADES DEL CONOCIMIENTO LATINOAMERICANAS DESDE EL PARADIGMA ECOLÓGICO*. Medellín, Colombia:  
<http://www.eumed.net/libros/2010f/877/index.htm>.
56. Loyola Díaz, R. (2012, 05 30). El Centro de Cambio Global y la Sustentabilidad. (G. Baena Paz, Interviewer)
57. Mansell, R., & When, U. (1998). *Knowledge Societies: Information Technology for Sustainable Development*. Oxford: Oxford University Press.
58. Martiarena, M. (2003). Los paradigmas de la Era del Conocimiento: "Los sistemas, las regiones y los esquemas de poder". *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación* , 45-63.
59. Martínez F., M. (2011, 05 12). Convenios en la OTRI. (G. L. Baena Paz, & S. Neme Calacich, Interviewers)
60. Martínez Fernández, M., Seco Mata, R. M., Christlieb, C., & Chiaveta, D. (2011, 08 16). *Vinculación Universidad-Sector Productivo en el*

*Marco del Desarrollo Sustentable*. Retrieved 12 05, 2011, from educoas:  
[http://www.educoas.org/portal/bdigital/contenido/laeduca/laeduca\\_132133/articulo7/index.aspx](http://www.educoas.org/portal/bdigital/contenido/laeduca/laeduca_132133/articulo7/index.aspx)

61. Medrano Platas, E. (2012, 06 05). La Vinculación. (G. Baena Paz, Interviewer)
62. Meroño Cerdán, A. L. (2004). Tecnologías de Información y Gestión del Conocimiento: Integración en un Sistema. *Economía Industrial N° 357* , 107-116.
63. Metaxiotis, K., Carrillo, ., F., & Yigitcanlar, T. (2010). *Knowledge-based development for cities and societies: integrated multi-level approaches*. . USA: IGI Global.
64. Montes Romero, A. (2011, 05 25). La OTRI de la Universidad de Murcia. (S. Neme Calacich, & G. Baena Paz, Interviewers)
65. Neme Calacich, S. (2012). University, Business and Government at the Competitiveness of SMEs in Tabasco Case of Corn Tortilla, as part of the Knowledge Society. *IFKAD-KWCS 2012* (pp. 214-234). Matera, Italia: Institute of Knowledge Asset Management, Queensland University of Technology, University of Basilicata y World Capital Institute.
66. Ortega, I. (2005, 10 09). *Perfil y Roles del nuevo Gestor del Conocimiento*. Retrieved 11 12, 2011, from Flacso:  
[www.flacso.edu.mx/.../gestion\\_conocimiento\\_individual.doc](http://www.flacso.edu.mx/.../gestion_conocimiento_individual.doc)
67. Pérez-Paredes, P. (2011, 06 15). El origen del Campus Mare Nostrum. (G. Baena Paz, & S. Neme Calacich, Interviewers)

## LA UNIVERSIDAD Y SU VINCULACIÓN

68. Piña Gutiérrez, J. M. (2008). *Plan de Trabajo 2008-2012 para la Terna a Rector de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco* . Villahermosa, Tabasco: UJAT.
69. Piña Gutiérrez, J. M. (2012). *Plan de trabajo 2012-2016 para la terna a Rector de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*. Villahermosa, Tabasco: UJAT.
70. Pitroda, S. (2011, 06 25). El Poder del Conocimiento. (M. Adentro, Interviewer)
71. Porter, M. (1979). Como las fuerzas competitivas ledan forma a la estrategia. *Harvard Bussins Review* .
72. Porter, M. E. (1986). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Montevideo: CECSA.
73. Prada Madrid, E. (2005). Las redes de conocimiento y las organizaciones. *Bibliotecas y tecnologías de la información* , 1-23.
74. Prahalad, C., & Hamel, G. (1996). *Compitiendo para el futuro*. Harvard: Harvard Bussiness School Express.
75. Priego Hernández, O., Baena Paz, G. L., & Neme Calacich, S. (2005). La Vinculación. *Academia Nacional de la ANFECA* (pp. 12-36). Guadalajara, Jalisco: ANFECA.
76. Ramírez, E. (2011, 04 11). *Construyen 10 ciudades del Conocimiento*. Retrieved 11 10, 2011, from El economista:

<http://eleconomista.com.mx/sociedad/2011/04/11/construyen-10-ciudades-conocimiento>

77. Ramos, J. (2001). Complejos productivos en torno a los recursos naturales ¿una estrategia prometedora? . *CEPAL libro N" 61* , 81-99.

78. Salgado, A. (2010, 04 10). Retrieved 11 10, 2011, from <http://www.jornada.unam.mx/2011/04/10/capital/035n1cap>

79. Skyscraper. (2009, 12 03). *Proyecto Ciudades del Conocimiento Campus Biometropolis*. Retrieved 05 04, 2010, from Skyscrapercity: <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?p=47194499>

80. Skyscrapercity. (2010, 07 02). *showthread*. Retrieved 11 10, 2011, from skyscrapercity: <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=386303&page=5>

81. Sobrino, J. (2005). Competitividad territorial: ámbitos e indicadores de análisis. *Economía, Sociedad y Territorio* , 123-183.

82. Sojo, M. (2011, 05 16). Los Programas del OPERUM. (G. Baena Paz, & S. Neme Calacich, Interviewers)

83. Solleiro, J. (2011, 07 10). La Dirección General de Vinculación de la UNAM. (S. Neme Calacich, & G. Baena Paz, Interviewers)

84. Stezano Perez, F. A. (2009). *Redes ciencia-industria para la transferencia en Mexico, Estados Unidos y Canada. Regimenes*

## LA UNIVERSIDAD Y SU VINCULACIÓN

*institucionales y tecnologicos y mecanismos de intermediacion*. México: Tesis de grados doctoral de FLACSO México.

85. Thomas, H., & Versino, M. (2002). Modelos de vinculación inter-institucional en América Latina. Un análisis crítico de experiencias locales de generación de empresas innovadoras. *Espacios v.23 n.3 Caracas set. 2002* , 123-145.
86. Tu esfera. (2010, 10 08). *aviación*. Retrieved 11 10, 2011, from tu esfera: <http://tuesfera.com/aviacion/cdc/cdc.php>
87. UNAM. (2009, 12 03). *Ciudad del Conocimiento. Campus BIOMETROPOLIS*. Retrieved 04 23, 2010, from BIOMETROPOLIS: <http://www.biometropolis.mx/>
88. UNAM. (2001). Construcción de sociedades de conocimiento nuevos retos para la educación superior. *Perfiles Educativos* , 1-17.
89. UNESCO. (2005). *Informe Mundial "Hacia las sociedades del conocimiento"*. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
90. Universidad de Salamanca. (2010, 07 08). *Convenios y contratos*. Retrieved 12 05, 2011, from usal: <http://web.usal.es/~auesa/alfa/punto4.htm>
91. Universidad Politécnica de Cataluña. (2010, 09 15). *Vinculación*. Retrieved 09 10, 2011, from epseb.upc: <http://www.epseb.upc.edu/files/espanol/Informaci%C3%B3n%20sobre%20Pr%C3%A1cticas%20en%20Empresas.pdf>

92. UPN. (2010, 04 15). *Guanajuato Ciudad del Conocimiento*. Retrieved 11 10, 2011, from UPN: <http://anuario.upn.mx/index.php/noticias-educativas/noticias-educativas-2010/72-el-universal/10227-expo-guanajuato-se-convertira-en-ciudad-del-conocimiento-.html>
93. Vela Orbegozo, B. (2003). La integracion regional como un factor de desarrollo nacional. *Opera* , 298-308.
94. Viale, R., & Chiglione, B. (1998). El modelo de triple helice: una herramienta para el estudio de los sistemas socioeconomicos regionales europeos. *The IPTS Report* , 15-25.
95. World Capital Institute. (2010, 11 24). *Ciudad del Conocimiento (KC)*. Retrieved 01 13, 2012, from World Capital Institute: [www.worldcapitalinstitute.org/knowledgecities/glosary/knowledge-city-kc](http://www.worldcapitalinstitute.org/knowledgecities/glosary/knowledge-city-kc)
96. Yigitcanlar, T. (2012, 06 13). Las Ciudades del Conocimiento en el Mundo. (G. Baena Paz, & S. Neme Calacich, Interviewers)
97. Yigitcanlar, T., Metaxiotis, K., & Carrillo, F. J. (2012). *Building Prosperous Knowledge Cities*. Londres: Edward Elgar Publishing.
98. Yigitcanlar, T., Metaxiotis, K., & Carrillo, F. J. (2012). *Building Prosperous Knowledge Cities*. UK: Edward Elgar Published.
99. Zapata Vazquez, M. (2011, 11 08). La vinculación en la UJAT. (G. Baena Paz, Interviewer)





## EL DISCURSO DE LA INNOVACIÓN

ANAHÍ GALLARDO VELÁZQUEZ

DAVID SALVADOR CRUZ RODRÍGUEZ

RAÚL RODRÍGUEZ ROBLES

### **Introducción**

El discurso de la innovación ha sido fundamental en la conformación de la sociedad contemporánea, a nivel institucional, organizacional e incluso individual.

El discurso entendido como elemento constitutivo del espacio social, como fuerza ordenadora de la sociedad, en tanto implica el ejercicio del poder para orientar los significados sociales, para evocar y mantener proyectos político-ideológicos, como es el caso que se abordará aquí, al analizar el origen y evolución del paradigma de la innovación.

### **Antecedentes**

Entre los distintos ámbitos en los que el poder se manifiesta y se ejerce en la cotidianidad, se encuentra el discurso. El discurso entendido no solo desde una perspectiva lingüística tradicional, sino como un elemento de constitución del espacio y del orden social. En este trabajo se reflexiona sobre el discurso de la innovación en la conformación de la sociedad contemporánea, se aprecia el papel que éste juega en tanto ejercicio del poder, pues no se le considera como una expresión inocua de los individuos, sino más bien, como un constructo social, cuyo objetivo es mantener la dominación, el *statu quo*. Con esta visión el trabajo agrupa tres apartados. Primero, a nivel conceptual se presentan diferentes perspectivas y niveles de análisis que

plantea la teoría social para el estudio del discurso, recuperando desde la óptica funcionalista hasta la posición crítica, lo que permite analizar el rol del lenguaje como estructurador del orden social a partir de la negociación de significados. Segundo, se alude al poder imbricado con el discurso, entendiéndose aquí el proceso de construcción social de realidades, como un espacio de lucha en donde los actores interactúan entre sí para moldear la realidad social de acuerdo a sus intereses y, es en ese contexto, donde se especifica nuestra conceptualización del discurso de la innovación. Finalmente en el tercer apartado, se hace una retrospectiva histórica del discurso de la innovación para ubicar su importancia y abordar algunos de sus efectos en la dinámica organizacional del capitalismo contemporáneo (neoliberalismo) para concluir con algunas reflexiones.

### **1. Un acercamiento al discurso desde sus perspectivas teóricas.**

El Discurso es una categoría de análisis empleada, tanto por los lingüistas (Benveniste, 1999; Van Dijk, 2009; Fairclough, 2005), como por los teóricos sociales (Foucault 1975; Grant y Hardy, 2004; Mumby y Clair, 2008).

En el ámbito lingüista, el término discurso refiere al uso de la lengua, hablada o escrita, -aunque se amplía también a lo gestual y a las imágenes- como una práctica social o modo de acción que posibilita la gestación de la propia especie humana. Al respecto, Émile Benveniste (1999a) plantea, que con el lenguaje el ser humano accede a la facultad de simbolizar, a la facultad de representar lo real por un “signo” y de comprender ese “signo” como representación de lo real. Por lo mismo, de establecer una relación de significación entre dos realidades distintas, una concreta la otra abstracta. También considera que es en el acto de la enunciación, que el individuo se constituye como persona, donde apela al recurso y al auxilio de otra

persona para sus propias enunciaciones<sup>1</sup>, pues afirma que no hay discurso posible, sin un "yo" y un "tú" (Benveniste, 1999b).

En lo social, se considera que el discurso está situado histórica y socialmente en una relación dialéctica, esto es, se configura socialmente, pero a la vez es constitutivo de lo social, en tanto contribuye a conformar el espacio u ordenamiento social.

Por lo que se refiere a la teoría organizacional (TO), el discurso ha sido conceptualizado de diferentes maneras en concordancia a la disciplina científica y posición epistemológica que se adopte: objetiva/determinística, subjetiva/voluntarista o gradación entre ellas. También dependiendo del nivel de análisis que se utilice: macro, mezo o microsocioal y, de la profundidad que se proponga en su estudio (Alvesson y Karreman 2000).

Cabe referir, que es hacia fines de la década de los 70 del siglo pasado, que los teóricos de la organización enfocaron su atención a los aspectos simbólicos y metafóricos, en particular al rol central del lenguaje como un medio de lograr significados compartidos, para la creación y mantenimiento de las estructuras organizacionales. Aparecen así aproximaciones epistemológicas nuevas, al adoptarse en la TO disciplinas como: la antropología, la psicología, la comunicación, la lingüística, etc., abordando múltiples aspectos que hoy se pueden resumir en tres líneas de investigación bien conocidas; la managerialista o instrumental, la

---

<sup>1</sup> Emilio García et. al (2010), señalan que “los seres humanos desarrollaron unos procesos cognitivos que les permitieron ponerse en el lugar mental del otro, aprendiendo no sólo del otro, sino a través del otro. Esta comprensión de que los otros son también seres intencionales, semejantes a uno, resulta crítica para los aprendizajes culturales. Aprender el uso de una herramienta, un símbolo, o participar en una práctica social, exige comprender el significado intencional de tales usos, es decir, comprender la finalidad, las intenciones comunicativas de los usuarios”.

## EL DISCURSO DE LA INNOVACIÓN

interpretativa o cultural y la crítica (análisis crítico del discurso), (Heracleous y Hendry; 2000).

La posición instrumental observa al discurso como una herramienta al servicio de la gerencia, para facilitar los procesos y alcanzar los resultados: la eficacia y la eficiencia organizacionales. La visión interpretativa, también denominada cultural, conceptúa al discurso como la acción comunicativa que construye la realidad social y organizacional. Por último, la vertiente crítica comprende lo discursivo como un proceso de relaciones de poder/saber, constitutivo de identidades subjetivas y de las propias estructuras sociales de dominación. Posiciones que en el devenir se confrontan y favorecen nuevos abordamientos de estudio.

En lo general, el discurso se entiende como el conjunto de enunciados y prácticas que permiten al sujeto social ser (Parker 1992; citado por Grant y Hardy, 2004; 7) y en lo particular, el Discurso Organizacional se conceptúa como un conjunto estructurado de textos acuerpados en las prácticas de hablar y escribir, así como en las representaciones visuales y en los artefactos culturales que permiten ser (expresarse y actuar) a los sujetos relacionados organizacionalmente, en el mismo momento en que los textos se producen, difunden y consumen (Grant y Hardy 2004).

Por lo mismo, los textos pueden ser considerados como la manifestación del discurso o la propia unidad discursiva, donde su heterogeneidad da cuenta y permite codificar las contradicciones sociales inmanentes, es decir, los discursos son indicadores sensibles de los procesos socioculturales y de poder que tienen lugar en la organización, manifestación de la lucha que se entabla entre sus actores por la conformación del espacio social.

De acuerdo con Van Dijk (2009), las palabras no son inocentes, están cargadas de ideologías, intenciones, valores, actitudes, que al ser reproducidas en la interacción social, inciden en el comportamiento de los individuos y se validan a través de los grupos.

En ese sentido, toda acción humana tiene un significado y también una intención, por lo mismo, las relaciones humanas implican el intercambio de significados, vía el lenguaje (el discurso). La percepción, la comprensión, la expresión y la acción, suponen un acuerdo del significado entre las subjetividades de los individuos participantes en la relación, que puede ocurrir en forma directa, indirecta, mediata o inmediata. De igual manera, esta manifestación discursiva del individuo, implica el reconocimiento de otra subjetividad y ofrece el sustento material para establecer la interacción o negociación de significados, regulada en un espacio y un tiempo específico en la vida social.

Esta noción de interacción discursiva considera el modelo del proceso de constitución de significado social, desarrollado por Berger y Luckmann (2008, [1968]), en su obra “La construcción social de la realidad”. Modelo que considera tres fases del proceso: la externalización, la objetivación y la internalización. La externalización comprende el proceso de emergencia del significado desde la subjetividad del individuo; la objetivación se hace posible a través de los medios sociales (el lenguaje por excelencia) que permiten materializar los significados que forman parte de la subjetividad del individuo; y la internalización se observa, como el proceso de transmisión de significado entre los sujetos de la acción, para lo cual es necesario el desarrollo y la existencia de referentes de significado construidos socialmente, que incorporados a la conciencia del individuo lo habiliten en la comprensión del significado.

## EL DISCURSO DE LA INNOVACIÓN

Lo anterior permite comprender que a través de las prácticas discursivas se negocian los significados, y por tanto, se ejerce el poder. Pues quien emite un discurso, busca persuadir a sus receptores de la validez de su enunciado, sustentado en el cúmulo social de conocimiento, es decir, en las creencias, valores, actitudes, saberes, etc., de su entorno cultural, conocido como *status quo* social (Fairclough y Wodak 2008 [1997]).

Desde esta concepción, analizar los discursos permite entender cómo se negocia el significado en las organizaciones, y cómo esas luchas, configuran las prácticas y el orden organizacionales, en una perspectiva que alude al lenguaje, no como un mero reflejo de la realidad social, sino por el contrario, como su constituyente. Lo que implica aceptar que el discurso trabaja estructurando, constituyendo fuerzas, enmarcando estrechamente la subjetividad, las prácticas, los significados.

Cabe puntualizar, de acuerdo con Mumby y Clair (2008: 264-265), las características diferenciales de las dos aproximaciones actuales al análisis del discurso: el enfoque cultural o interpretativo y el enfoque crítico.

El enfoque cultural tiende a operar en un nivel descriptivo y se concentra en la manera en cómo las prácticas discursivas de los miembros de una organización contribuyen a desarrollar un significado compartido. Se busca demostrar la conexión entre las normas y los valores compartidos de una organización y los medios por los cuales se expresan esas normas y valores.

El enfoque crítico del discurso organizacional, denominado análisis crítico del discurso (ACD), si bien comparte el interés de cómo se crea la realidad por medio del discurso, se concentra más estrechamente en el problema del poder y el control dentro de las organizaciones. Pues se considera a las organizaciones, no como colectividades estables, sino como sitios de lucha en los que distintos grupos

compiten por moldear la realidad organizacional de modo que sirva a sus propios intereses, vertiente que se recuperará en este trabajo.

En síntesis, los analistas críticos del discurso estudian la conexión entre el habla cotidiana por un lado y, la producción y mantenimiento de los sistemas de poder, desigualdad e injusticia, así como la resistencia a esos sistemas, por otro lado (Van Dijk 1993)

Se asume que el discurso y el poder son fenómenos entremezclados, pues el discurso genera poder (poder conocimiento, como argumenta Foucault) y el poder se manifiesta o ejerce, discursivamente, en tanto está implicado en las prácticas discursivas rutinarias de la vida organizacional cotidiana (Van Dijk, 2009).

## **2. El discurso/ poder en la lógica de la legitimación del discurso de la innovación**

En este punto es muy útil la perspectiva de Jean-François Lyotard para entender el mecanismo de legitimación de los saberes científicos y tecnológicos que permiten reproducir desde una posición dominante, ese mismo sistema. La inteligencia al servicio de ese sistema de cosas y no necesariamente como parte de un proceso de mejora en las condiciones de vida o de mejora en la calidad de vida de los seres humanos.

### 2.1 La crítica posmoderna

Hoy en día decir que el conocimiento es poder pareciera una obviedad; sin embargo, este aserto entraña cierta complejidad. Si bien la afirmación es verdadera es necesario precisar su contenido. Un enfoque interesante y polémico es el que ofrece el sociólogo Lyotard ya que este pensador lo hace desde una perspectiva posmoderna. Desde el punto de vista de esta corriente de pensamiento, estamos presenciando un redespigamiento del capitalismo que viene acompañado por una mutación de la técnica y tecnología por un lado y, por el otro, podemos identificar un cambio en la función de los Estados. La clase política dejó de ser la clase dirigente para ser desplazada por la clase que verdaderamente encabeza el nuevo proyecto, los llamados “decididores” *entrepreneurs*. Esta clase está formada por jefes de empresas, altos funcionarios, dirigentes de organismos profesionales y dirigentes sindicales. Así les llama Lyotard porque sostiene que es este grupo el que toma las decisiones que perfilan los rumbos del modelo económico y de los aspectos más relevantes de la vida en su conjunto. Es por esto que la nueva forma del Estado requiere nuevas funciones y una nueva clase dirigente que no se circunscribe al espacio de lo propiamente político pero que sí se ubica estratégicamente en el círculo del poder.

La actual atomización de la sociedad se presenta en redes flexibles de juegos de lenguaje en donde se privilegia el discurso de las “instituciones” es decir, “hay cosas qué decir y maneras de decir las”. Las Instituciones contemporáneas del saber ponen en escena que lo importante no sólo es qué se dijo, sino quién lo dijo y cómo lo dijo (Lyotard, 1984: 41)

Lo que nos ocupa ahora es ¿qué ocurre con la investigación científica y su legitimación? ¿Quién, cómo y qué dice? Ya que la crítica de Lyotard hacia la ciencia



como solución a los problemas de pobreza y fuente de progreso da origen a nuevas reglas del juego. Estas reglas generan un mecanismo en un sentido pragmático que tiene dos aspectos muy importantes a considerar: por un lado, el enriquecimiento de las argumentaciones de los enunciados científicos, y por el otro, la administración de pruebas para sustentar esos enunciados y no solo su obtención. Es decir, el proceso de generar evidencia que pruebe los hechos y su explicación científica.

Desde la perspectiva posmoderna la ciencia como motor del progreso y como condición para erradicar la servidumbre y promover el bienestar y el progreso se pone en cuestión. De esta premisa parte la crítica de Lyotard. Es este un aspecto fundamental para revisar el discurso de innovación como una cuestión de poder.

Es precisamente en la construcción de la legitimación del poder en donde el discurso de innovación tiene cabida. En donde ese discurso oficial se traduce en políticas de operación y en prácticas que no solo se ven reflejadas en discursos o en relatos sino en estrategias de operación de los sectores dedicados al desarrollo de la ciencia y de la tecnología. En este contexto el saber/conocimiento está afectado por dos funciones básicas: la investigación y la transformación del conocimiento. Pero ¿Qué ocurre entonces con el conocimiento científico “puro”? ¿En realidad no es posible hacer ciencia en medio de un mecanismo de estímulo como el de la lógica de la productividad? Es en este punto que irrumpe, en este proceso para cambiar las reglas del juego, lo que Lyotard denomina la paralogía de los inventores. Es decir, la trasgresión de las normas, de las reglas del juego. ¿De cual juego? ese juego de legitimación en donde el saber se convierte en una mercancía y que es un asunto del gobierno.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Para Lyotard, administrar la prueba es fundamental ya que es en este proceso técnico en donde se validan las pruebas. En esta lógica, la mejor opción es la mas eficiente, la más productiva, es decir,

## EL DISCURSO DE LA INNOVACIÓN

Si bien la innovación se presenta, en su aspecto técnico productivo, como un proceso de generación de conocimientos que implican nuevos productos, servicios, sistemas, etc., que tiene como fin el mejoramiento de las condiciones de vida y por ende el bienestar social, también debe considerarse su expresión sociopolítica, como un discurso/poder, como elemento de persuasión para imponer voluntades y ejercer la dominación.

### **¿Pero qué vamos a entender por discurso de la innovación?**

Considerando que toda acción humana tiene un significado, que cualquier relación entre los seres humanos implica el intercambio de significados, que no está libre de las ideologías, intereses e intenciones de sus participantes, pues la interacción discursiva (los actos de habla), lleva implícita un ejercicio de poder entre los actores por imponer su significado, validarlo como la única verdad y legitimarlo socialmente.

El discurso de la innovación enmarcado históricamente, en tiempo y espacio, se puede entender como un conjunto de enunciados y prácticas orientadas a lograr la centralidad de la innovación en la sociedad contemporánea; a postular ideas, gestionar nuevos saberes y su aplicación para generar productos, servicios, procesos o sistemas organizacionales que hagan posible el mejoramiento de la sociedad

---

aquella que tiene una mejor relación ingreso-gasto y no necesariamente la más justa o más bella. Existe entonces esa relación estrecha de inversión y productividad en la que el desarrollo del conocimiento, el saber en sí mismo, pasa a segundo término. Es mayor el deseo de enriquecimiento que la búsqueda del saber lo que impide a la técnica el imperativo de mejorar los productos (Lyotard, 1984). El Estado interviene en la investigación aplicada, en la investigación fundamental y, aunque existen los centros de investigación 'pura', y aunque están menos contaminados, también se benefician de una menor cantidad de créditos. A la empresa y al estado les interesa incrementar el poder y no necesariamente conocer la verdad.

capitalista global; pero también se liga al proceso de poder que se ejerce en la negociación de significados para determinar lo que debe entenderse por innovación y promover la adhesión de las personas a los valores de transformación, invención y cambio continuo.

Así que aquellos que se excluyan o sean excluidos de los procesos de creación de conocimientos y prácticas que coadyuven a *la innovación* serán no solo inadaptados, sino enemigos del progreso y de la civilización. En otras palabras, el discurso de la innovación se convierte en una fuerza ordenadora de la propia sociedad.

### **3. Retrospectiva sobre el discurso de la innovación**

A continuación, se presenta una revisión histórica, para rastrear tanto el origen como el propósito del concepto de innovación, en un esfuerzo de recuperar su sentido. Se muestra que existe un sentido de desarrollo y de mejora en constante evolución y se presenta a los grandes conflictos históricos de la modernidad como los antecedentes del discurso de innovación. Aunque la innovación en un inicio significó un elemento de mejora y fue imprescindible para alcanzar la victoria en esos conflictos, se convirtió posteriormente en un factor de persuasión, ya que no es sólo un elemento para mejorar la producción, también se expresa como un discurso/poder. Así desde la perspectiva crítica, la innovación y su discurso se comprenden, como la posibilidad para las clases privilegiadas de mantener los sistemas de poder, desigualdad e injusticia.

### 3.1 La noción de innovación

El término innovación ha experimentado diferentes transformaciones de sentido a través del tiempo. Como concepto, la palabra innovación no siempre ha tenido la connotación que se tiene en la actualidad, relacionada con la mejora y novedad orientadas a la satisfacción de una necesidad. El término innovación se utilizaba anteriormente inclusive bajo una connotación negativa que hacía referencia a la alteración del orden establecido ligado a la idea de desorden, revuelta, situación problemática y revolución. Hay registros que indican que desde el siglo XIV y hasta finales del siglo XIX todavía se utilizaba la palabra innovación en este último sentido. (Oxford English Dictionary).

Con el trabajo de Joseph Alois Schumpeter, publicado en 1939: *Business Cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the Capitalist process*, la noción de innovación encuentra consenso con una connotación positiva ya que ubica la innovación como el elemento clave para el crecimiento económico acompañado por el espíritu emprendedor.

El giro que se da a partir de esa época permite que se le relacione inmediatamente con dos conceptos característicos de la sociedad occidental: la idea de progreso y de civilización. La noción de progreso es imprescindible para la comprensión de lo que se percibe y se ha entendido como innovación, permitiendo conocer la naturaleza de lo que se ha definido como el discurso de la innovación.

Robert Nisbet (1980) afirma en su libro "Historia de la idea de progreso" que durante unos tres mil años no ha habido en Occidente ninguna idea más importante, y ni siquiera quizás tan importante como la idea de progreso. El autor hace un recorrido histórico desde la Grecia clásica hasta el siglo XX para mostrar cómo se ha

ido construyendo la idea de progreso en Occidente a través de sus principales pensadores.

Según Nisbet (1980) la idea de progreso que ha acompañado al hombre a través de la historia está alimentada por la convicción de que la humanidad ha avanzado en el pasado, de una situación inicial de primitivismo hacia un estado de desarrollo que se seguirá prolongando en el futuro indefinidamente. Esta idea que se ha mantenido sobre la idea de progreso denota el paso de un estadio inferior hacia otro superior como un hecho real, tal como si fuera una ley de la naturaleza. (Nisbet, 1980)

El sentido que transporta la noción de progreso ha ido acompañado de un acto de fe que omite cualquier cuestionamiento reflexivo. Para los grandes pensadores occidentales el progreso era una especie de dogma que no tenía que ser comprobado. Desde Platón, Aristóteles, pasando por San Agustín, Jean Bodin, Isaac Newton, Hegel, Darwin, Marx, Franklin, salvo algunas excepciones, la historia Occidental se ve partidaria de la idea de progreso. (Nisbet, 1980)

Según Nisbet la idea de progreso expresada en la mentalidad popular así como en los debates en los círculos intelectuales alcanzó su cénit en el periodo comprendido de 1750 a 1900. Donde, de ser una de las ideas importantes de la civilización occidental, pasó a convertirse en la idea dominante. A partir de esta época la idea de progreso se consolida al separarse de Dios y de la Providencia, y pasa a ser un proceso movido y mantenido por causas naturales que se podían explicar. En esta época independientemente de su posición filosófica, política o ideológica la mayoría de las personas expresaban su fe en el progreso ya sea a través de los ideales de libertad o como criterio que permitía legitimar el poder.

## EL DISCURSO DE LA INNOVACIÓN

La segunda fuente que alimenta la idea de innovación para dar paso a la dimensión de discurso es la noción de civilización. La idea de civilización tiene su expresión más álgida en las descripciones antropológicas de misioneros, exploradores y conquistadores en el siglo XVI. Durante esta época se hacía una clara distinción entre lo primitivo relacionándolo con lo extranjero, lo desconocido, lo exótico, frente a lo desarrollado, atribuido a las metrópolis, ciudades e imperios occidentales que por lo general realizaban dichas descripciones.

Bajo esta concepción colonialista se generalizó el razonamiento que consideraba que el desarrollo de las sociedades estaba conformado por etapas ordenadas y lógicas que al superarlas llevarían a estados de desarrollo más avanzados.

El enfoque evolutivo de la antropología remarcaba la diferencia entre pueblos primitivos y pueblos civilizados diferenciándolos por el grado de desarrollo tecnológico reflejado en su sistema técnico, su estructura social y estado cultural. Esta idea también tenía su expresión en la literatura, donde James Clifford la describía como una institución burguesa fuertemente ligada a la cultura y al arte originada en el siglo XIX, (Aguirre, 1997). En este sentido la literatura dedicada a las descripciones etnográficas tenía un corte clasista que colocaba en una posición hegemónica a los "portadores" de la cultura exaltando sus valores, refinamiento y arte, reafirmando al mismo tiempo su propia visión sobre el desarrollo que estaba íntimamente ligado al sostenimiento de sus innovaciones.

En resumen, las nociones de progreso y civilización son las bases de lo que hoy se entiende como innovación. Por una parte, la idea de progreso permite entender a la innovación como parte de un proceso orientado al desarrollo, a la mejora y el crecimiento, manteniendo la convicción incuestionable sobre el rumbo que lleva, manteniendo el acto de fe. Por su parte, la idea de civilización imprime la necesidad

de diferenciar lo primitivo de lo civilizado, lo vigente de lo retrogrado, marcando los ritmos y las pautas del cambio.

### **3.2 La identificación del discurso de la innovación en un periodo entre conflictos y diplomacia**

Los conflictos históricos más grandes de la época moderna conforman los antecedentes de lo que llamamos el discurso de la innovación. Los ideales de progreso y civilización que se han mencionado, son entre otros factores, los valores que se resaltan en este periodo de conflictos.

Aunque a finales del siglo XX se comenzó a cuestionar fuertemente la fe en el progreso, algunos consideran que sería negligente dar por sentado que no ha habido expresiones en la defensa de la idea de progreso. De hecho, "la Primera Guerra Mundial, a pesar de las matanzas sin precedentes, a pesar de las grandes devastaciones, a pesar de los efectos desintegradores que tuvo en la fibra moral y política de Europa, parece haber reforzado la fe en el progreso." (Nisbet, 1980: 413).

En el periodo de conflictos globales la idea de innovación comienza a tener una connotación positiva generalizada, arrojándose en los valores de progreso y civilización que fundamentan la cosmovisión occidental. Esta asociación entre progreso e innovación tecnológica ya estaba presente en la historia occidental desde sus primeros momentos, sin embargo en esta época se "descubre" la innovación como una necesidad indispensable para seguir construyendo la sociedad ideal.

La Primera Guerra Mundial se va a caracterizar por introducir una serie de innovaciones tecnológicas que nunca habían sido utilizadas en un conflicto de ese tamaño. El avión que había sido inventado una década atrás se incorporó como una máquina de guerra; la caballería se reemplazó por unidades blindadas y aparecen los

## EL DISCURSO DE LA INNOVACIÓN

primeros submarinos. Las innovaciones también se dan en las dimensiones de tácticas y estrategias que posibilitaron batallas cada vez más prolongadas. La búsqueda incesante del mejoramiento del material bélico en el menor tiempo posible y con la mayor administración de recursos, colocó a la innovación como elemento imprescindible para alcanzar la victoria. A partir de esta experiencia la idea de innovar se disemina por igual en la población en general como entre los intelectuales, gobiernos y científicos. Es a partir de aquí que se comienza a gestar el discurso de la innovación.

En la conferencia de Postdam en Julio de 1945 en medio del conflicto de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos lanzó una amenaza directa al gobierno de Japón que de no rendirse y deponer las armas, utilizaría una nueva arma que acababa de desarrollarse en sus laboratorios y cuyo poder de destrucción era incomparable. La simple declaración de la amenaza no surtió efecto ya que el gobierno de Japón hizo caso omiso y la bomba atómica fue detonada en Hiroshima y Nagasaki. Este episodio ayudó a sentar las bases del discurso de la innovación como herramienta retórica ya que a partir de entonces cualquier desarrollo tecnológico o su declaración de existencia comienzan a ser factores de persuasión, negociación e interés a nivel global.

Con el desarrollo de la ciencia nuclear y el contexto de la guerra fría se crean las condiciones para extender la consciencia sobre la idea de innovación. La ciencia y la tecnología como expresión de dos sistemas económicos toma un fuerte sentido político, ambos modelos altamente racionalizadores, el Capitalismo y el Socialismo desplazan su campo de batalla en torno al desarrollo y aplicación de conocimiento de punta. La carrera armamentística y la espacial son los ejemplos más claros de dicha batalla.



En el contexto de la guerra fría era evidente que el discurso de la innovación estaba acompañado por una posición política e ideológica y cada expresión manifestaba una intención. Bajo este contexto la innovación no solo aparece como un impulso hacia la implementación de nuevos productos o procesos, sino que también se desprende otra faceta que hace evidente su componente discursivo.

Durante este periodo de tensiones salió a la luz un documento de más de 600 páginas realizado por la OCDE a finales de la década de los 60's con el título de *Science Policy in the USSR* donde se estudia el modelo de la URSS en cuanto política de desarrollo científico. El documento mostraba el interés de los países capitalistas en el eje occidental con respecto al fenómeno Soviético y su potente desarrollo tecnológico. Este mismo esfuerzo se venía haciendo también por la OCDE en diferentes países argumentando un estudio comparativo para conocer las diferentes practicas y la naturaleza e implicación de las políticas nacionales sobre ciencia y tecnología de los países miembros para "descubrir el común denominador" (Zaleski, et. al. 1969). La preocupación de este trabajo además de conocer la estructura institucional de la política de ciencia y tecnología, se manifestaba en conocer lo que motivaba a los soviéticos a innovar.

En las conclusiones generales se reconoce el avance que ha tenido la URSS en materia de ciencia y tecnología pero inmediatamente se detallan varios problemas e inconsistencias poniendo de manifiesto que si bien la URSS era una potencia mundial y competía cercanamente con Estados Unidos, solamente lo hacía en muy pocos campos que eran prioritarios para ellos.

El informe mencionaba que a partir de la investigación hecha en la URSS se identificaron al menos dos aspectos fundamentales que inhibían la innovación; por un lado el sistema tradicional de planificación económica que impedía a los

## EL DISCURSO DE LA INNOVACIÓN

ministerios investigar y utilizar recursos en otros trabajos experimentales que no fueran los prioritarios; y por otro lado, las fuertes barreras organizacionales entre las diferentes fases del ciclo de investigación-producción que operaba a diferentes niveles.

En el documento se mencionaba que el conocimiento de los Soviéticos sobre los aspectos fundamentales de la innovación era limitado, agregando que "la innovación muchas veces emerge en un contexto competitivo" (Zaleski, et. al. 1969: 581) y no necesariamente en las condiciones que rodeaban a la ex republica soviética. Precisamente en aquellos elementos que distinguían al sistema Soviético, de otro tipo de organización política, económica e ideológica, era donde se remarcaban los principales problemas de innovación. Al describir la situación soviética se acentuaban las dificultades del sistema tratando de no exaltar sus contribuciones frente a lo que ha hecho Occidente atribuyendo sus aciertos a aquellas políticas que se acercan más al modelo capitalista y sus errores a aquellos que representan claramente una característica socialista.

En varios apartados se comparaban los dos sistemas, pero a uno lo califica de planificador autoritario, y al otro lo identifican con el valor de la libertad muy al estilo de la doctrina Truman. La doctrina Truman señalaba directamente a los "regímenes totalitarios" frente a los "pueblos libres", fue un discurso que caracterizó gran parte del conflicto de la Guerra Fría reforzando la impresión que se trataba de una tensión entre dos polos o dos sistemas totalmente antagónicos, esta visión se trasladó también al discurso de la innovación como lo expresa el documento.

Entre sus líneas se mencionaba reiteradamente la necesidad imperiosa de innovar pero de la manera correcta, es decir siguiendo el modelo estadounidense de libre mercado. Este discurso de innovación llevaba claramente insertados elementos

ideológicos, propósitos tal vez no evidentes, pero que subyacen en torno a las expresiones utilizadas cuando se refiere a la innovación.

Sin duda es un caso paradigmático el de las grandes potencias mundiales que centran sus esfuerzos y recursos en la innovación tecnológica y científica durante la Guerra Fría, en este contexto, la innovación ya no se considera un evento fortuito, sino que se ve como un proceso planificado que lleva una directriz. Este ideal no solo tiene repercusiones en las estrategias de los países para sobrellevar una situación sumamente tensa como el estallido de una guerra nuclear, sino que también comenzó a utilizarse desde terrenos retóricos y simbólicos a manera de artefacto lingüístico tanto en las declaraciones diplomáticas y actos públicos de los dirigentes mundiales así como más tarde también en las empresas que bajo los principios estratégicos (muy ligados al argot militar) imponían una nueva dinámica en el desarrollo económico.

### **3.3 El ámbito económico-empresarial en la conformación del discurso de la innovación**

Si bien durante toda la historia de la humanidad se puede reconocer cierta afinidad por la invención, la creación y el progreso, durante la revolución industrial estos conceptos comienzan a formar parte de un cuerpo más general insertando como punto de referencia en diferentes aspectos de la vida social. Antes de la revolución industrial la idea de invención estaba caracterizada por el esfuerzo individual y casi espontáneo, tarea de genios o personas con características muy especiales. Con el advenimiento de las grandes industrias y las primeras corporaciones la tarea de innovar ya no era responsabilidad de un individuo sino que se desplazó al nivel colectivo, institucional y organizacional.

## EL DISCURSO DE LA INNOVACIÓN

El conjunto de trabajos científicos sobre innovación que se desarrollaron en el siglo XX también tuvieron un papel fundamental para sustentar y reafirmar el discurso de la innovación. En este sentido: “La mayoría de los estudios sobre innovación han sido llevados a cabo por economistas que buscaban establecer las condiciones del éxito en la innovación” (Pinch y Bijker, 2008: 26).

El hecho de que se resalte en las publicaciones científicas el desarrollo de las innovaciones exitosas, en mayor número que las innovaciones que han fracasado, nos indica que los investigadores asumen que el éxito de un artefacto constituye una explicación de su desarrollo y funcionamiento (Pinch y Bijker). En otras palabras “el éxito de un artefacto no es lo que explica su existencia, sino que es precisamente lo que necesita ser explicado” (Pinch y Bijker, 2008: 30)

Como denota el concepto de civilización, el tema de la innovación, también implica que los que detentan y hablan de ella lo hacen desde una posición de poder donde los primitivos ya no son los que realizan rituales exóticos o practicas desagradables a los ojos de los civilizados, sino ahora son los que no tienen una visión innovadora, los que no adoptan las nuevas tecnologías. La innovación detenta lujo para las clases privilegiadas, también para los países y desde luego para las empresas, en un sentido instrumental pero sobre todo discursivo.

En el ámbito de las empresas, a partir de la década de los 80's del siglo pasado, se observó un marcado interés por la innovación a raíz del éxito de las organizaciones japonesas con el desarrollo de los *círculos de calidad*, *el justo a tiempo*, *el cero defectos* y *la calidad total*. En occidente las empresas de más éxito se van a caracterizar por incorporar los avances japoneses de gestión, combinado con su capacidad de innovación (Aguirre, 1997). De esta forma se resalta la importancia de la innovación y el conocimiento para el desarrollo de la ventaja competitiva, las

organizaciones adoptarán el adagio de innovar o morir. Discurso de la innovación que se trasladó desde las grandes corporaciones capitalistas hasta las pequeñas empresas de los países emergentes condicionando su acción.

Cabe destacar que el discurso empresarial sobre la innovación organizacional no se ha impuesto sin un contra-discurso, en realidad ha requerido de la implementación de un complejo sistema de dispositivos materiales y simbólicos para lograr su legitimación, para enfrentar los mundos simbólicos divergentes y lograr adhesión.

Para autores como Sewell y Wilkinson (1992), inspirados en los trabajos de Michel Foucault (2009, [1975]), sobre Poder/Conocimiento, el recurrir a mecanismos de vigilancia y control simbólicos y consensuados en el lugar de trabajo, se vuelve imprescindible en el capitalismo contemporáneo. Por ejemplo, en los sistemas de justo a tiempo y calidad total los autores indican, que existen dos fuerzas disciplinarias en juego. La primera, que deriva del escrutinio de los pares en la célula, en los círculos de calidad (control horizontal ejercido por los equipos de trabajo) y la segunda, que proviene del uso creciente de la gestión de los sistemas de información automatizada, que facilitan una extensa vigilancia digitalizada de los tiempos y movimientos en el piso de trabajo (control vertical, proveniente del panóptico electrónico<sup>3</sup>).

---

<sup>3</sup> El libro de Foucault, *Vigilar y Castigar* (2009, [1975]), refiere al trabajo de Jeremy Bentham quien conceptualiza la máquina arquitectónica denominada Panóptico, como una concepción utilizada en el siglo XVIII de un modelo de prisión. Sintéticamente, este alude a una torre central de observación rodeada por un anillo concéntrico de celdas. Los observadores en la torre pueden observar directamente dentro de cada celda de manera simultánea, dado que éstas, solo se abren por el frente, los individuos encarcelados pueden apreciar la torre, pero no pueden comunicarse con sus compañeros. El efecto principal es inducir en el prisionero un estado de conciencia y visibilidad permanente que asegure el funcionamiento automático del poder.

## EL DISCURSO DE LA INNOVACIÓN

En otras palabras, se asegura el mejor desempeño organizacional (productividad, calidad e innovación) con la aceptación y sumisión del trabajador al discurso de la excelencia, con el autocontrol de sí mismo, expresión de la dominación que se logra de su subjetividad a los símbolos de la excelencia.

### **Conclusiones**

El discurso de la innovación se manifiesta en varias vertientes: en su aspecto técnico productivo, como un proceso que tiene como fin el mejoramiento de las condiciones de vida y por ende el bienestar social, también se denota en su aspecto sociopolítico, como un discurso/poder, como elemento de persuasión para imponer voluntades y ejercer la dominación.

Se observó aquí desde la perspectiva crítica del análisis del discurso, que el discurso de la innovación es un mecanismo que han utilizado las clases privilegiadas para producir y mantener los sistemas de poder, desigualdad e injusticia en la sociedad capitalista contemporánea.

Se advierte también que el discurso empresarial de la excelencia es claro ejemplo del discurso de la innovación en las organizaciones, al facilitar el condicionamiento de las subjetividades, del pensamiento y acción de los trabajadores, a los ritmos, tiempos y movimientos impuestos por los sistemas sociotécnicos y de control: materiales y simbólicos utilizados para el mejoramiento continuo de los procesos productivos.

Se enfatiza tal hecho, desde la perspectiva de Jean-François Lyotard, respecto al mecanismo de legitimación de los saberes científicos y tecnológicos que permiten reproducir desde una posición dominante ese mismo sistema. La inteligencia al servicio de ese sistema de cosas y no necesariamente como parte de un proceso de

mejora en las condiciones de vida o de mejora en la calidad de vida de los seres humanos.

Para Lyotard, administrar la prueba es fundamental ya que es en este proceso técnico en donde se validan las pruebas. En esta lógica, la mejor opción es la más eficiente, la más productiva, es decir, aquella que tiene una mejor relación ingreso-gasto y no necesariamente la más justa o más bella. Existe entonces esa relación estrecha de inversión y productividad en la que el desarrollo del conocimiento, el saber en sí mismo, pasa a segundo término. Es mayor el deseo de enriquecimiento que la búsqueda del saber lo que impide a la técnica el imperativo de mejorar los productos (Lyotard, 1984).

El Estado interviene en la investigación aplicada, en la investigación fundamental y, aunque existen los centros de investigación ‘pura’, y aunque están menos contaminados, también se benefician de una menor cantidad de créditos. A la empresa y al estado les interesa incrementar el poder y no necesariamente conocer la verdad.

## **Bibliografía**

1. Aguirre, Ángel (1997). Etnografía, en Aguirre, Ángel, (Ed.) *Etnografía metodología cualitativa en la investigación sociocultural*. Alfaomega-Marcombo. Colombia.
2. Alvesson, M. y Karreman, D. (2000). “Varieties of Discourse: On the study of organizations through discourse” *Human Relations* 53
3. Bauman, Zygmunt (2002). *Tiempos líquidos. Vivir en una época de incertidumbre*. Barcelona. Tusquets editores.

## EL DISCURSO DE LA INNOVACIÓN

4. Benveniste Émile (1999a) “Comunicación animal y lenguaje humano”. *Problemas de Lingüística General*, Tomo I. Madrid, Siglo XXI
5. Benveniste Émile (1999b) “Este lenguaje que hace la historia”. *Problemas de Lingüística General*, Tomo II. Madrid, Siglo XXI
6. Berger y Luckmann (2008, [1968]). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires. Amorrortu.
7. Czarniawska, Bárbara y Jeorges, Bernward. (1990). Linguistic artifacts at service of organizational control, en Gagliardi, Pasquale, (Ed.) *Symbols and artifacts: views of the corporate landscape*. Walter de Gruyter. Berlin-New York.
8. Fairclough Norman (2005) “Peripheral Vision: Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism” *Organization Studies* 26(6)
9. Fairclough N. y Wodak R (2008 [1997]). “Análisis crítico del discurso” en Van Dijk T. (2008) *El Discurso como interacción social* Tomo II Barcelona, Editorial Gedisa
10. Foucault, Michel (2009, [1975]) *Vigilar y Castigar. Nacimiento de la prisión* México Siglo XXI
11. Foucault, Michel (1985) *Saber y verdad*. Las ediciones de la Piqueta. Madrid. (Foucault muere en 1984)
12. Garcia Emilio, Lourdes Martínez y Jorge Muñoz (2010) “Desarrollo Humano:Cerebro, Mente y Cultura” *Congreso Internacional Virtual de Formación del Profesorado*. Universidad Complutense Madrid



13. Grant y Hardy (2004) "Introduction: Struggles with Organizational discourse" *Organization Studies* 25(1): 5–13
14. Heracleous L y J Hendry (2000) "Discourse and the study of organization: Toward a structurational perspective" *Human Relations* 53 (10)
15. Lyotard, Jean Francois (1984) *La condición postmoderna*, 10ª ed., Madrid, Cátedra.
16. Mumby D.K.y R.P. Clair (2008) "El Discurso en las organizaciones" en Van Dijk (2008) *El Discurso como interacción social. Tomo II*. Barcelona, Editorial Gedisa
17. Nisbet, Robert (1980). "Historia de la idea de progreso". Gedisa
18. *Oxford English Dictionary*. Online Version. Junio 2012. [www.oed.com](http://www.oed.com)
19. Pinch, Trevor y Bijker, Wiebe. (2008). La construcción social de hechos y artefactos: o acerca de cómo la sociología de la ciencia y la sociología de la tecnología pueden beneficiarse mutuamente, en Thomas, Hernán y Buch, Alfonso (coords.), *Actos, actores y artefactos*. Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires.
20. Sewell, G. y Wilkinson, B. (1992). 'Someone to watch over me: surveillance, discipline and the just-in-time process'. *Sociology*, 26, 2, 271-89
21. Schumpeter, Joseph. (1939). *Bussines Cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the Capitalist process*.
22. Schumpeter, Joseph, (1950, [1942]). *Capitalism, Socialism and democracy*. Harper & Row. New York.

## EL DISCURSO DE LA INNOVACIÓN

23. Van Dijk Teun(1993). “Editor’s foreword to critical discourse analysis”  
*Discurso y Sociedad* 4
24. Van Dijk Teun. (2009). *Discurso y Poder*. España, Editorial Gedisa
25. Zaleski, E. et. al. (1969). *Science Policy in the USSR*. OECD Publications.  
Paris

# REFLEXIONES SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS INFORMÁTICAS BÁSICAS PARA LA INNOVACIÓN DE LA PRÁCTICA DOCENTE

MARÍA TERESA GODÍNEZ RIVERA

REBECA PÉREZ CALDERÓN

*“Crear es pensar cosas nuevas, innovar es hacerlas  
...con inspiración, creatividad, coraje, confianza,  
persistencia, osadía, conocimiento y colaboración”*

Germán Escorcía  
Saldiarraga

## **Introducción**

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son fundamentales para el desarrollo económico, político y social de los países, y cobran sentido ante la existencia de la economía del conocimiento. Éstas se enmarcan en la Sociedad del Conocimiento que apunta al desarrollo de nuevas formas de pensar y la resolución de problemas para la coexistencia global; la facilidad que imprime la convergencia de nuevas tecnologías para una comunicación sincrónica o asincrónica, móvil o estándar está produciendo relaciones inesperadas entre las fuentes de información y los usuarios, la función de los medios, la gestión de la información, las maneras de

## REFLEXIONES SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

manejar la publicidad, la empresa y el trabajo. En toda esta dinámica de cambio, se transforman los modelos de aprendizaje, los contenidos, las herramientas, pero sobre todo, las interacciones entre seres humanos, actores de un cambio paradigmático en la manera de aprender y convivir, y por ende, en las relaciones éticas que establecen.

### **Antecedentes**

En México, la historia del cómputo educativo en la educación superior data de 1958 y en la educación básica de 1984, pero a pesar de los esfuerzos realizados por los proyectos nacionales y de asociaciones profesionales, aún no se ha alcanzado la masa crítica para que los profesores de todos los niveles educativos reconozcan la imperiosa necesidad de la alfabetización digital y de las potencialidades de las TIC que abren oportunidades de acceso a diferentes modelos educativos, a nuevos recursos, herramientas y contenidos propios de la Sociedad en la que se desenvuelven los estudiantes de hoy. La integración de las TIC en el campo educativo ha generado una serie de cambios en los modelos educativos, abriendo múltiples opciones a la práctica educativa, que ahora requiere de docentes capaces de dar forma a las concepciones filosóficas y científicas, sustentar su visión y responder con estrategias didácticas creativas que eviten que se repitan, con nuevas tecnologías, los mismos esquemas educativos tradicionales.

En nuestro país, el desarrollo de competencias informáticas es una prioridad enmarcada en el Plan Nacional de Desarrollo Educativo que se deriva de los mandatos internacionales. Desde la Secretaría de Educación Pública, los Secretarios de los Estados y sus gobernantes están interesados en promover la adquisición de competencias informáticas, como elemento clave de la alfabetización digital y para cumplir políticamente con las ordenanzas y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, que marca en el Objetivo 11: “Impulsar el desarrollo y

utilización de nuevas tecnologías en el sistema educativo para apoyar la inserción de los estudiantes en la sociedad del conocimiento y ampliar sus capacidades para la vida”.

### **Desarrollo del tema**

Desde sus fundamentos filosóficos y pedagógicos (Campos, 2000), la educación como proceso de toma de conciencia, en nuestros días se caracteriza por considerar que el aprendizaje parte de la intención y participación consciente, ya que el deseo, la voluntad y la intención son el motor que motiva y dirige la toma de decisiones para abrir los canales necesarios para que se produzca el aprendizaje, crean la disposición, el ánimo y el interés. Se impulsa que los estudiantes transiten de consumidores de información a creadores de conocimiento; se trata de vivenciar la creatividad, lo que implica, además de la intención consciente, procesos de metacognición que lleven a la expresión de las habilidades superiores de conocimiento y a la expresión actitudinal.

Para ello, se crean ambientes para un aprendizaje significativo ya que la intención y motivación por aprender se potencian, cuando aquello que se aprende tiene un significado personal profundo, está en el marco de los intereses, necesidades de quien aprende y se corresponde con sus conocimientos previos que le dan un significado inicial a partir del cual se puede enriquecer. Se da importancia a la recuperación de la experiencia previa para partir de ahí a la profundización y construcción de nuevo conocimiento, con la posibilidad de expresar emociones y asumir actitudes ante los contenidos en estudio, que deberán ser útiles y tener un impacto de vida.

Debido a que las competencias informáticas básicas para favorecer la comunicación

## REFLEXIONES SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

y el manejo de información, el aprendizaje colaborativo, la creatividad y la innovación cuentan ahora con tecnologías computacionales que permiten un flujo constante de grandes cantidades de información que es creada en redes a las que se accede en cualquier tiempo y lugar, se hace indispensable que los académicos del mundo, incursionemos en nuevas formas de educar y hacer uso de herramientas informáticas, para lo que la mayoría de nosotros no fuimos formados.

El reto radica en innovar la práctica docente, al aprender las competencias informáticas y saberlas enseñar adecuadamente para que los estudiantes estén en posibilidad de aplicarlas en su aprendizaje para la vida, para la construcción del conocimiento propio de sus asignaturas o campos de formación y para ser competitivos en su campo laboral. (Campos, Yolanda, 2012).

El objetivo del presente capítulo es reflexionar sobre la responsabilidad que tenemos los docentes en la promoción de la innovación de la práctica docente bajo un supuesto integral que recuerda el sentido transformador, dinámico, complejo y transdisciplinar del aprendizaje, su generación en redes y su impacto directo en la creación de espacios alternativos en los que se favorezca el desarrollo del Ser y su convivencia con otros, con el medio ambiente, con la creación cultural y el conocimiento del universo.

Algunos estudios sobre la manera como los docentes de todos los niveles educativos se apropian de las competencias informáticas (Campos, 2006) y las aplican en su práctica docente, muestran que se requiere transitar por las siguientes cinco etapas:

- Sensibilización para la decisión de aprender, ya sea por cuestiones personales, laborales o profesionales.

- Construcción de una visión, un enfoque pedagógico, una fundamentación que asegure que se conoce el para qué de las competencias informáticas en el contexto educativo y de su importancia. Conocer para aprender.
- Se practican las competencias informáticas; se enfatiza el Hacer para aprender.
- Se da un significado a las competencias que son usadas para desarrollar conocimiento útil, relevante e interesante en la realización de actividades creativas que dan significado y contexto a las competencias en aprendizaje; se atiende el Crear para aprender.
- El quinto paso consiste en compartir con otros, en darle un significado social al aprendizaje de las competencias, ya que al poner al servicio de otros el conocimiento y al compartirlo, se producen nuevos aprendizajes y se enriquece la conciencia colectiva; ahora el foco está en Compartir para aprender.

El proceso va en ciclos espirales, a través de saltos dialécticos en los que se avanza, se retrocede, se reinicia, se da el reconocimiento del valor personal y social del uso de las herramientas tecnológicas, se va a la persuasión para tratar de utilizarlas, a su adopción y adaptación, y finalmente a la creatividad en su uso. Es necesario un fuerte compromiso personal, pero también social y un impulso externo a través de un clima propicio para la implementación, la formación permanente del profesorado y el soporte técnico y didáctico para su apropiación.

En síntesis, se va del saber para qué, a practicar, al sentido personal y al sentido social, de acuerdo con las posibilidades, contextos y condiciones personales,

## REFLEXIONES SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

comunitarias, tecnológicas, en un proceso de apropiación complejo en el marco histórico del desarrollo humano y social.

### **Problemática**

En el marco de la Sociedad del Conocimiento, los procesos de formación tanto de profesionales como de estudiantes están siendo revisados y ajustados a las mega tendencias y macro tensiones provenientes de posibilidades y realidades nuevas en el ámbito mundial. Unido a ello, los docentes-investigadores y en general los académicos de todos los niveles educativos se encuentran en medio de contrastes y cambios turbulentos que impactan su quehacer al contar ahora, no sólo con nuevos modelos, sino con nuevas herramientas, diferentes metodologías y maneras de gestionar que posibilitan la creación de conocimiento más complejo, con mayor eficiencia y en menor tiempo.

Aprender a fluir en la diversidad, que no sólo es característica de los docentes, sino también de los estudiantes, es disfrutar cada reacción personalizada y aprovecharla para que al enfrentarse a una situación por resolver que les plantee un reto y tengan que superarlo, cuenten con apoyo y comprensión de la comunidad e irán adquiriendo las competencias necesarias a medida que practiquen, cometan errores y sigan practicando hasta lograr las habilidades y la actitud necesaria. Y por otro lado, habrá quienes ya cuenten con las competencias informáticas y sepan o descubran mucho más de lo propuesto.

Los estudiantes, con su diversidad de estilos para aprender, al estar en contacto con la tecnología de hoy, interactúan con múltiples recursos en la web, de manera que su aprendizaje va más allá del convencional que se limitaba a la lectura de textos, en el



aprendizaje de nuestro campo de conocimiento, campo formativo o asignatura el nivel educativo en el que laboramos. En este contexto es que nos planteamos las siguientes interrogantes:

**¿Cómo está impactando la tecnología el aprendizaje de nuestros estudiantes?**

La esencia del impacto de las TIC en el aprendizaje de nuestros estudiantes se menciona en la introducción de este capítulo.

**¿Qué elementos de nuestra práctica docente podrían innovarse con el apoyo de la Web didáctica? y ¿Cómo aprovechar esta característica de la Web en el aprendizaje?**

El Dr. Pere Marqués Graells (2007) nos enfatiza que "Con independencia de los planteamientos psicopedagógicos que sustenten la acción docente (conductismo, cognitivismo, constructivismo, socio-constructivismo...) un buen uso didáctico de las TIC siempre enriquece los procesos de enseñanza y aprendizaje. Además, situados en esta sociedad de la información que exige una fuerte disminución de las prácticas memorísticas/reproductoras en favor de las metodologías socioconstructivistas centradas en los estudiantes y en el aprendizaje autónomo y colaborativo, los entornos sociales para la interacción que ofrecen las aplicaciones de la Web 2.0 constituyen un instrumento idóneo para ello. No obstante, hay que tener en cuenta que en general constituyen herramientas avanzadas que solamente las utilizará en las aulas el profesorado que disponga de recursos, formación y experiencia en el uso educativo de las TIC."

### **¿Por qué participar o no en redes sociales?**

El concepto de información surge naturalmente del hecho que el universo o multiuniverso como los científicos le están llamando, (Hawking, 2010) con todo lo que existe en él está constituido por datos que conforman la energía, materia e información que, nosotros los seres humanos, captamos a través de nuestros sentidos y procesamos en nuestro cuerpo y mente transformando los datos en información con sentido para el ser humano y convirtiéndola en conocimiento y conciencia.

Aunque en el Dictionnaire de L'informatique (Le Garff, A. 1981) se reconoce la existencia de diversas posturas sobre informática e información, aquí se enfatiza a la información como la disciplina que estudia la estructura, propiedades y leyes de la Información, esto es, a la informática como la ciencia de la información; y a la información como un componente de la realidad que da forma (informa) a la materia y energía, cuya cantidad puede medirse en bits (o qubits en la informática cuántica) y que define la cualidad y organización de los sistemas que pueden ser descritos matemáticamente(Coloquios de ROYAUMOUNT, 1970).

Tanto Stephen Hawking, como los científicos renombrados Vlatko Vedral y Leonard Mlodinow de la Universidad de Oxford y del Instituto Tecnológico de California respectivamente, reafirman posturas que datan de principios del siglo XX, que hacen ver que “las unidades de información son las que crean la realidad, no las unidades de materia ni energía”, de donde destaca que el comportamiento de la naturaleza y la sociedad, del cuerpo humano y de todo tipo de conocimiento es, originalmente, producto de la información y ello hace de la informática una ciencia transdisciplinar, que queda involucrada en todo campo formativo y de conocimiento

humano.

Con fines prácticos, la informática tiene que ver con los modelos y sistemas de generación, organización, procesamiento, almacenamiento, recuperación, sistematización de información y con sus dos soportes: la computación y la comunicación que facilitan su automatización con el uso de dispositivos electrónicos y sistemas computacionales.

Una cualidad importante de la naturaleza de la información es que fluye y al hacerlo, se realimenta, se aglomera en algunos sitios, se entreteteje con los campos de energía en redes complejas que forman objetos, seres y sujetos con un cuerpo físico, una mente con intelecto, sentimientos y ego, una conciencia personal con valores y una conciencia colectiva producto del entrecruzamiento de los flujos continuos en la colectividad.

La promoción, organización, soporte y gestión de comunidades y redes sociales educativas que aprenden en comunidad y generan conocimiento, sin distancia, se da en medio de distinto tipo de interrelaciones complejas que se producen en la dinámica misma de la participación. “Estamos inexorablemente conectados en redes de conocimiento” menciona Carl Sagan (Sagan, 2003). Como todos captamos datos, los procesamos y aprendemos de los demás, todos vamos generando un conocimiento compartido, una conciencia colectiva que se enriquece continuamente y que expande el conocimiento a niveles globales. La simultaneidad con la que se producen los fenómenos, la complejidad de las relaciones, la dialéctica de la transformación y la mirada transdisciplinar son características de los procesos universales.

**¿Qué ventajas y desventajas tienen las redes sociales como apoyo al aprendizaje de nuestro campo de conocimiento?**

El gran reto del uso de las redes sociales no debería verse por la cantidad de las personas que la usan. Para fines de enseñanza aprendizaje, deberíamos interesarnos por la calidad de lo que se aborda en las mismas. De aquí que la estrategia comunicativa de las redes sociales sea importante, el cuestionamiento es sobre la calidad de los contenidos de esa estrategia. Su uso tiene un impacto importante, pues por medio de las redes se hace más fácil tanto la vida social como la educativa, sobre todo para aclarar dudas de algunos trabajos, pudiéndose así aprovechar el interés de los estudiantes en este tipo de participación para introducirlos en tareas propias del aprendizaje, logrando que éste sea más entretenido para ellos, pues encontrarán la información dentro del mundo con el que más familiarizados están.

Otra herramienta que podemos utilizar, es Google Docs, como una nueva forma de comunicarnos, de trabajar y compartir comunicación, a través de la Nube, primero google, después microsoft y ahora también apple.

Esta nueva tendencia, básicamente es trabajar los principales programas de ofimática (procesador de textos, hoja de cálculo y presentaciones) a través de Internet, es decir las aplicaciones ya no están en el dispositivo están en Internet (en la Nube), y consecuentemente los documentos también.

Esto es una revolución porque implica muchas cosas, google se adelantó y lo tiene gratis, implica desde cuestiones económicas (posible desaparición del pago de las licencias), culturales (nuevas formas de compartir y trabajar con la información, los

cual abre posibilidades infinitas), y otras más. Aunque no hay que dejar de lado las cuestiones de seguridad y privacidad.

Una nota muy difundida alertaba que las redes sociales tienen problemas de seguridad, específicamente Facebook, desde que se distribuían programas maliciosos, hasta el robo de información. Para mayor información pueden revisar los siguientes links o hacer una nueva búsqueda en:

[http://www.tendencias21.net/Las-redes-sociales-tienen-serios-problemas-de-seguridad\\_a2541.html](http://www.tendencias21.net/Las-redes-sociales-tienen-serios-problemas-de-seguridad_a2541.html) y (<http://www.maestrosdelweb.com/editorial/facebook-problemas-seguridad-privacidad/>)

Además, sería conveniente revisar las Políticas (o guías) de privacidad. Y las preguntas que se suscitan en cascada son: ¿Sigo siendo dueño de mi información? ¿Google, Facebook son dueños de mi información? ¿Alguien quisiera subir su proyecto de investigación en Google Docs, cuando no esté registrado? ¿Puedo pedir (exigir) a google que no comparta mi información? ¿Son las mismas leyes de protección de datos personales en los diferentes países? Y, si son iguales, ¿se aplican y se observa que se cumplan?

Démosle el justo valor a estas tecnologías, identificando las posibilidades y las limitantes de éstas, ya que no son la panacea, sólo son nuevos canales de distribución de información, donde podemos innovar y extraer conocimiento, y solo en algunas áreas de la ciencia.

### **¿Cómo aprenden mis estudiantes?**

Bajo un enfoque humanista integrador, el centro de la actividad pedagógica es la

## REFLEXIONES SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

educación y el aprendizaje del estudiante, quien en su unicidad tiene un estilo personal de captar y procesar la información proveniente del mundo que le rodea, de sus afectos y percepciones específicas. Nadie más que el alumno mismo podrá efectuar los contactos sinápticos en su cerebro para construir los esquemas necesarios para que se produzcan aprendizajes, se consoliden y se traduzcan en conocimiento aplicable a situaciones que implican poner en juego valores y llegar a la toma de decisiones. Con esto estamos aludiendo a una característica notoria cuando se aprenden las competencias informáticas: solamente el individuo actuando por sí mismo y de acuerdo con su nivel de madurez y estilo de aprendizaje podrá construir, interiorizar y reconocer el conocimiento que posee y que fue producto de sus interacciones con los objetos de aprendizaje y con la comunidad de la que forma parte.

Este enfoque nos conduce a la necesidad de poner atención en el estudiante y sus posibilidades. ¿Qué características socioafectivas, éticas y cognitivas tienen en general los estudiantes en cada nivel y grado escolar?, ¿Cuáles son sus intereses y necesidades especiales?, ¿Qué rasgos presentan en su contacto con la tecnología? Si bien, como se mencionó anteriormente, cada estudiante es único, existen algunos elementos característicos según el nivel de madurez o la etapa de desarrollo, como lo apuntan estudios como los de Piaget, Erikson y otros evolucionistas, afinadas con el concepto de zona de desarrollo próximo de Vigotsky y que dan pautas para formular situaciones didácticas específicas según las habilidades necesarias a cada tipo de conocimiento.

Con respecto a los estilos de aprendizaje, es importante que consideremos los que se nos presenta en el documento "Los Estilos de Procesamiento de Información", como

una Síntesis en el módulo: Bases Psicopedagógicas de la Tecnología Educativa. ILCE, 1999; a saber:

**Principales premisas del ciclo de aprendizaje:**

- Los seres humanos perciben la realidad y la información de diferentes maneras.
- Las combinaciones formadas por nuestros procesos personales de percepción y procesamiento crean nuestro propio estilo único de aprendizaje.
- Se pueden identificar cuatro tipos principales de estilos de aprendizaje. Todos son igualmente valiosos. Los estudiantes necesitan sentirse cómodos con su propio estilo de aprendizaje.
- Los estudiantes del Tipo Uno se interesan principalmente en el significado personal. Los maestros necesitan crear una razón.
- Los estudiantes del Tipo Dos se interesan principalmente en los hechos, al guiar éstos a un entendimiento conceptual. Los maestros deben presentarles hechos que profundicen el entendimiento.
- Los estudiantes del Tipo Tres se interesan principalmente en el funcionamiento de las cosas. Los maestros deben permitirles ensayarlas.
- Los estudiantes del Tipo Cuatro se interesan principalmente en descubrir las cosas por ellos mismos. Los maestros deben dejarles enseñarse a ellos mismos y enseñar a otros.
- Todos los estudiantes necesitan ser enseñados con los cuatro estilos o modos, para sentirse cómodos y exitosos una parte del tiempo mientras pueden desarrollar otras habilidades de aprendizaje.
- Todos los estudiantes “brillarán” en diferentes partes del ciclo de aprendizaje, por lo que aprenderán uno del otro.

## REFLEXIONES SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

- El sistema se mueve a través de un ciclo de aprendizaje secuencial, enseñando en los cuatro estilos e incorporando las cuatro combinaciones de características.
- Cada uno de los cuatro estilos de aprendizaje necesita ser enseñado con las técnicas de procesamiento que estimulen los hemisferios o modos derecho e izquierdo del cerebro.
- Los estudiantes que dominan el modo derecho se sentirán cómodos la mitad del tiempo y aprenderán a adaptarse durante la otra mitad.
- Los aprendices que dominan el modo izquierdo se sentirán cómodos la mitad del tiempo y aprenderán a adaptarse durante la otra mitad.
- El desarrollo y la integración de los cuatro estilos de aprendizaje y el desarrollo y la integración de las habilidades de procesamiento del modo derecho e izquierdo de cerebro debe ser uno de los objetivos primordiales de la educación.
- Los estudiantes llegarán a aceptar sus fuerzas y aprenderán a materializarlas, mientras desarrollan un saludable respeto a la autenticidad de los demás, y aumentan su habilidad para aprender en modos alternativos sin tener la presión de equivocarse.
- Mientras más cómodos se encuentren consigo mismos, podrán aprender más libremente de los demás.

De igual forma es importante que consideremos los diferentes sistemas de representación sensorial.

Los seres humanos utilizamos nuestros sentidos externamente para percibir el mundo; el producto de estas percepciones es filtrado por nuestra mente que lo



traduce en información para formarnos modelos y mapas de la realidad. Las maneras como recogemos, almacenamos y codificamos la información en nuestra mente a través de las funciones de ver, oír, sentir, gustar y oler, se conocen con el nombre de sistemas representacionales.

Varias teorías muestran una predisposición a un sistema, ya sea el visual, el auditivo o el kinestésico, esto es, tenemos un medio preferido para captar información y traducirla a pensamientos conscientes. Para una comunicación efectiva es indispensable reconocer el sistema predominante del interlocutor, en este caso, de nuestros estudiantes (Campos: 2012, pp. 7-8).

Otras característica que nos hace diferentes, es nuestro grado y tipo de inteligencia; como lo señala Howard Gardner: “La civilización occidental ha venerado siempre la inteligencia e incluso la ha considerado cualidad fundamental del ser humano, pero al definirla la ha limitado comúnmente a la capacidad de raciocinio, dejando de lado múltiples habilidades y cualidades que son manifestaciones propias de los seres inteligentes”, de donde aprovechando los hallazgos de la neurobiología, la psicología y el estudio de casos, propone el predominio y coexistencia de múltiples inteligencias, que aunque relacionadas y matizadas por el factor cultural, se presentan en la resolución concreta de tareas en las que el individuo tiene que tomar decisiones. Los tipos de inteligencia propuestos por Gardner son: lingüística, musical, lógico matemática, espacial, kinestésico corporal, personal, interpersonal, e intrapersonal. Posteriormente detalló la naturalista o ecológica y la espiritual o trascendente.

La tecnología brinda las herramientas de comunicación como el chat, foros, correos electrónicos, blogs, grupos, para animar y favorecer el conocimiento de los otros.

## REFLEXIONES SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Como estrategias que promueven esta inteligencia, hay varios juegos de palabras, de reconocimiento de las emociones y estilos de los integrantes de un equipo, el de parafrasear lo que el otro dice, espejear los sentimientos de otros, encontrar semejanzas y diferencias en el grupo y todas aquellas que conducen al saber convivir y que se desarrollan con el conocimiento de la Historia, la Formación cívica y ética, la geografía y en general, con las ciencias sociales.

A diferencia de la escuela tradicional que se centraba en la atención de un estilo predominantemente, analítico y al desarrollo de a lo sumo dos tipos de inteligencia, la lingüística y la lógico matemática, el aprendizaje de las competencias informáticas tiene que ver con toda la diversidad y las estrategias didácticas han de dar la oportunidad de crear escenarios para que se aprenda a convivir en medio de ella.

Es importantísimo que identifiquemos las diferencias y las aprovechemos para que en una estrategia se distribuyan las tareas según las capacidades personales. Un propósito común de la educación informática es afrontar el reto de hacer converger la diversidad de los estilos de aprendizaje, los cuales se expresan espontáneamente y se asocian con valores y creencias que impactan la formación de la autoestima." (Campos: 2012pp. 11-16).

### **¿Qué son las Competencias Informáticas?**

Son el conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que capacitan a los individuos para saber cómo funcionan las TIC, para qué sirven y cómo se pueden utilizar para conseguir objetivos específicos. Las habilidades que nuestros estudiantes tendrían que adquirir para ser autónomos y competentes para

gestionar información y poderse desenvolver por la red incluirían competencias en relación con el ordenador, los programas y la red.

### **¿Qué son Competencias Informacionales?**

Son el conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que capacitan a los individuos para reconocer cuándo necesitan información, dónde localizarla, cómo evaluar su idoneidad y darle el uso adecuado de manera ética y legal, en un entorno digital y en red, de acuerdo con el problema que se les plantea. Se puede definir la competencia informacional como la adquisición por parte del estudiante de las habilidades siguientes:

- El estudiante **busca** la información que necesita.
- El estudiante **analiza** y selecciona la información de manera eficiente.
- El estudiante **organiza** la información adecuadamente.
- El estudiante **utiliza y comunica** la información eficazmente de forma ética y legal, con el fin de construir conocimiento.

Aunque nacional e internacionalmente se expiden leyes, mandatos, políticas y se aplican proyectos de considerable envergadura en el afán de integrar las TIC en la educación, aún siguen siendo vistas como el uso de computadoras y el seguimiento de algoritmos, sin una clara orientación hacia la educación para la vida. El aprendizaje y desarrollo de competencias informáticas en todos los niveles educativos es un tema prioritario a nivel mundial<sup>1</sup> ya que se trata de contar con una nueva alfabetización y por ende, con una nueva forma de leer la realidad, crear modelos e integrarse a ella.

## REFLEXIONES SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Sobre el término competencia, hay demasiadas definiciones, desde la aportada en los Programas de Estudio de Educación Básica de 1961 - 1973 (SEP, 1964) en donde se especificaba que el tratamiento de la información en cada área vital de estudio, se realizaba por metas compuestas por conocimientos, habilidades, hábitos, capacidades y actitudes, que se enunciaban específicamente y se integraban globalmente en proyectos de aprendizaje, hasta las dadas actualmente en correspondencia con los diversos contextos en los que se enfocan, por ejemplo, (Perrenoud, 1999), (Tobón, 2010), (Zarzar, 2010), (Zabala, 2007), (ISTE, 2007), (UNESCO, 2008), (OCED,2010), (Campos, 2006). Aquí destacaremos algunas de sus características para tener un acercamiento al término competencias informáticas<sup>2</sup>.

Durante las interacciones en red en las que fluye información que de manera simultánea con su ser integral el ser humano transforma en conocimiento, el desarrollo de competencias juega un papel fundamental en la construcción de realidades y posibilidades que dan a cada individuo y sociedad una connotación específica.

1. En diferentes artículos de la UNESCO, Banco Mundial y de reuniones cumbre sobre la Sociedad de la Información, así como en el Plan Nacional de Desarrollo de México 2007-2012, se hace alusión de manera específica a la necesidad de contar con competencias para el manejo tecnológico y aplicarlas en la docencia.
2. Se han encontrado más de 20 clasificaciones diferentes de competencias: básicas, genéricas y profesionales; para la vida en sus diversos ámbitos; cognitivas, procedimentales, actitudinales y megahabilidades; y se encuentran difundidos los términos: “Competencias informáticas e informacionales”, “Alfabetización informacional”, que como traducciones del inglés, separan lo informático - tecnológico, del tratamiento de la información.

Una competencia como un saber hacer que simultáneamente moviliza conocimientos, procedimientos, actitudes y valores, no se adquiere de manera aislada

y mucho menos definitiva, se conjuga con otras competencias, se amplía y se enriquece en función de la experiencia, de los retos a que se enfrenta y de los problemas que se logran resolver con su aplicación y que serán aplicadas una y otra vez en forma espiral, hasta alcanzar niveles superiores.

Específicamente, una competencia informática moviliza conocimientos, procedimientos, actitudes y valores para manejar la información<sup>3</sup> necesaria y pertinente para intervenir en un contexto específico, complejo y significativo, con intención de transformación o creación de nuevos productos, propuestas o ideas.

Aprender fluir en la diversidad que no sólo es característica de los docentes, sino también de los estudiantes, es disfrutar cada reacción personalizada y aprovecharla para que al enfrentarse a una situación por resolver que les plantee un reto y tengan que superarlo, cuenten con apoyo y comprensión de la comunidad e irán adquiriendo las competencias necesarias a medida que practiquen, cometan errores y sigan practicando hasta lograr las habilidades y la actitud necesaria. Y por otro lado, habrá quienes ya cuenten con las competencias informáticas y sepan o descubran mucho más de lo propuesto.

La educación informática en este contexto, prepara para participar conscientemente en el manejo de la información que fluye, se crea individualmente y en redes de colaboración, se comunica y adquiere significados humanos, proceso en el cual, las competencias informáticas son fundamentales.

La educación en todas las épocas ha sido mediada por las condiciones histórico - críticas, que incluyen las relaciones de producción y economía, la cultura y los valores de cada momento, así como por la tecnología disponible.

## REFLEXIONES SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

3. Instituciones internacionales como la National Educational Technology Standards y la ISTE - Sociedad Internacional para la Tecnología en la Educación - proponen un conjunto de habilidades a considerar en el aprendizaje del cómputo y las organizan en estándares categorizados en competencias para el manejo de operaciones y conceptos básicos, el reconocimiento de problemas sociales, éticos y humanos, la aplicación de herramientas para la productividad, la investigación, la solución de problemas y la toma de decisiones.

Pero, ¿Qué es lo que realmente será motivador en un mundo posmoderno en el que el tiempo ocurre de adelante hacia atrás, en círculos o en paralelo; en donde las escenas no son lineales y ocurren historias simultáneas e inverosímiles para muchos de quienes fueron formados linealmente en el Sistema Educativo vigente?, ¿qué competencias serán las realmente útiles de aprender cuando la convergencia tecnológica lleve al uso de computadoras en celulares o dispositivos muy pequeños, a los hologramas, la nanotecnología, los nanochips, la realidad virtual inmersiva y cosas que ni siquiera se pueden imaginar?<sup>4</sup> La evolución de la tecnología, como soporte a la construcción colaborativa de conocimiento significativo, a la comunicación, la creatividad y la innovación, va a continuar avanzando implacablemente, con la oportunidad de aprender permanentemente y crear nuevos escenarios para la continua innovación de la práctica docente.

### **Objetivo del Plan de Intervención realizado para desarrollar competencias informáticas básicas en la innovación de nuestra práctica docente.**

Con el objeto de no seguir repitiendo los mismos métodos que, a lo largo del tiempo, nos han mostrado los errores en que incurriamos cuando no utilizábamos la tecnología con la cual ahora contamos, podemos aprovechar las competencias informáticas para innovar no sólo la manera de aprender, sino de enseñar. Para lo cual requerimos conocer:

- 1) Las características de los alumnos;
- 2) Que se han identificado los elementos a innovar en la práctica docente personal; y
- 3) Que se cuenta con las competencias para la comunicación y el manejo de información.

### **Soporte teórico del Plan de Intervención realizado**

En base a lo anterior, formulamos el primer diseño de una estrategia didáctica innovadora, que consideró la aplicación de las competencias informáticas para la comunicación y el manejo de información, donde se incluyó:

4. Según el Informe Horizon de 2010, Edición Iberoamericana (García, 2010), las tendencias mundiales consideran la descentralización del conocimiento, tanto en producción, distribución y reutilización y en virtud de que la tecnología sigue afectando la forma de trabajar, colaborar, comunicarse y seguir avanzando, la alfabetización informacional (aquí llamamos: desarrollo de competencias informáticas) será fundamental. ... Se trabajará a corto plazo, en entornos colaborativos, con contenido abierto, con uso de la tecnología móvil y a mediano plazo en la realidad aumentada y la web semántica.

### **Aprendizaje colaborativo**

Dado que las competencias informáticas básicas para favorecer la comunicación y el manejo de información, el aprendizaje colaborativo, la creatividad y la innovación cuentan ahora con tecnologías que permiten un flujo constante de grandes cantidades de información que es creada en redes a las que se accede en cualquier tiempo y lugar, se hace indispensable que los académicos del mundo, incursionemos en nuevas formas de educar y hacer uso de herramientas computacionales, para cuyo manejo, la mayoría de nosotros no fuimos formados. El reto radica en innovar la práctica docente, al aprender las competencias informáticas y saberlas enseñar adecuadamente para que los

## REFLEXIONES SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

estudiantes estén en posibilidad de aplicarlas en su aprendizaje para la vida, para la construcción del conocimiento propio de sus asignaturas o campos de formación y, en Educación Superior, para ser competitivos en su campo laboral.

Nuevas maneras de leer y escribir, de organizar, almacenar, recuperar, procesar información, de comunicarse, de generar conocimiento compartido, de crear e innovar, facilitan la formación de modelos más complejos de la realidad y afirman el papel educador del docente que cuenta con apoyos que le impulsan a modificar el rol tradicional de transmisor de información por el de creador de ambientes de aprendizaje en donde se forme integralmente al educando con sólidos conocimientos en su campo de estudio.

Todo ello, se refuerza con las tendencias que reconocen la inminente necesidad mundial de que los docentes cuenten con competencias informáticas necesarias para su aprendizaje a lo largo de la vida, para el desarrollo de su autonomía, que fomenten el manejo asertivo de la información y la comunicación, la colaboración, la creatividad, la investigación y la innovación, pero sobre todo, que sepan enseñarlas a sus estudiantes. (Campos: 2012,pp. 10).

### **El aprendizaje creativo**

Los avances de la informática en el Siglo XXI son un apoyo para potenciar las capacidades de memoria, pensamiento, comunicación, colaboración, la creatividad y la innovación, lo que impacta a la educación que ahora cuenta con posibilidades de leer el mundo con nuevas herramientas y recursos que permiten formular conocimientos más complejos con mayor posibilidad de expansión, como lo ha demostrado Seymour Papert. El gran reto que se plantea a la educación de todos los niveles educativos ante el panorama del conocimiento contemporáneo, conlleva la



necesidad de contar con habilidades para crear nuevo conocimiento en colaboración y ponerlo a disposición; se trata ahora de contar con nuevos soportes para que las competencias señaladas en los planes de estudio y las estrategias didácticas, incorporen competencias informáticas que permitan la construcción creativa de conocimiento, con la consecuente innovación de la práctica docente que la propicie.

En este curso, se considera a la tecnología como un soporte mediador en el desarrollo del pensamiento creativo, al desarrollar competencias informáticas para crear diseños y construir colaborativamente conocimiento al apoyarse en programas para la elaboración de mapas conceptuales, la creación de actividades multimedia, la programación de historietas, simulaciones y trazos, el diseño en 2D y 3D, con las posibilidades de la exploración, la interacción, la ejercitación, la simulación, el juego, la evaluación, la gestión, la aleatoriedad y la creatividad específica y generalizada.

La posibilidad de aplicar estas competencias en el aula, de todas las asignaturas y niveles educativos, proporciona elementos de innovación de la práctica docente, sustentados en una investigación que los verifique." Campos Campos, Yolanda (2012) "Programa del Curso de Competencias Informáticas para la Creatividad y la Información". pp. 3.

“Todos poseemos un talento, todos tenemos la capacidad de ser creativos; y la mayoría vivimos sin saberlo, convencidos muchas veces de que el creativo es aquel que sabe componer melodías, o escribir una poesía. Ken Robinson señala la necesidad de que en nuestra sociedad existan entornos donde cada uno pueda encontrar la inspiración necesaria para desarrollar su creatividad”. Con base en las aportaciones de Ken Robinson y otros autores, abrimos la reflexión acerca de la

importancia de crear ambientes de aprendizaje en los que se manifieste la creatividad.

<http://www.youtube.com/watch?v=E4KxFcvjyto>

### **La Innovación Educativa**

Hoy en día en muchas áreas se busca dar respuesta a nuevas necesidades que surgen, producto de cambios cada vez más vertiginosos en todos los ámbitos de la sociedad moderna o algunas veces por situaciones problemáticas que requieren ser resueltas.

En educación no es la excepción y al hablar de innovación supone hablar de cambios, los cuales pueden ser drásticos o paulatinos, dichos cambios implican como tarea por parte del docente introduzca novedades en el proceso de enseñanza y aprendizaje, tomando conciencia de que existen algunas barreras con las que se va a enfrentar y en las cuales tiene que tomar partida, como es el caso de que los estudiantes hoy en día se encuentran motivados principalmente por factores externos, entre los que destaca el papel de las TIC.

Ante esta realidad la educación debe apoyarse en la innovación educativa para lograr atraer la atención de los estudiantes, lo cual implica que el docente también asuma el compromiso que conlleva el acceder a la innovación educativa como una constante en su práctica docente.

La innovación educativa debe buscar que se puede pasar del aprendizaje mecánico, sin comprensión, de la memorización a la aplicación del conocimiento, con la finalidad de que los estudiantes comprendan que si participan activamente en el proceso educativo, comprenderán la aplicación práctica que la asignatura tiene en el

mundo real.

Al promover la innovación de la práctica docente partimos de un supuesto integral que recuerda el sentido transformador, dinámico, complejo y transdisciplinar del aprendizaje, su generación en redes y su impacto directo en la creación de espacios alternativos en los que se favorezca el desarrollo del Ser y su convivencia con otros, con el medio ambiente, con la creación cultural y el conocimiento del universo.

Para la ANUIES, “...la innovación en la educación superior surge de un proceso dinámico y transformador, impacta en el ideario institucional, en su quehacer científico, tecnológico y humanista, y fundamentalmente pretende la construcción de escenarios alternativos que favorezcan nuevas articulaciones entre el ser, el saber y el hacer. Emana de modificaciones parciales y orienta a combinaciones distintas, permanentes y continuas, de los elementos que la conforman para anticiparse al futuro, con proyectos y miradas de largo alcance. La innovación implica la transformación reflexionada, planeada y dirigida de los contenidos, métodos, prácticas y medios de socialización del saber y del abordaje de las diferentes disciplinas, modificando a un mismo tiempo las formas de gestión y organización institucional, la actividad docente, el rol de los estudiantes y las técnicas de evaluación; en suma, involucra la redefinición de la cultura institucional” (ANUIES, 2009).

La innovación conlleva la intención de mejora, que se expresa en una propuesta de transformación fundamentada en planes de intervención que se aplican con impacto en el entorno. Aquí se sostiene que “Crear es pensar cosas nuevas, innovar es hacerlas... con inspiración, creatividad, coraje, confianza, persistencia, osadía, conocimiento y colaboración” (Escorcía, 2001).

**Algunas herramientas de innovación de contenidos son:**

**E-publishing.** Su misión es organizar, clasificar y facilitar el acceso de los recursos utilizados durante la formación, sea presencial, a distancia o mixta.

**Simulaciones.** Tienen como objetivo facilitar la comprensión de un proceso complejo, apoyándose en la experimentación y descubrimiento por parte de los estudiantes

**Secuenciación e intercambio de contenidos/acciones.** Se utiliza como “apunte” para guiar al alumno en una serie de acciones, a través de las cuales adquiera habilidades y fomente el autoaprendizaje.

**Sistemas cooperativos orientados al recurso.** Se trata de que se compartan recursos por las personas que habitualmente los utilizan; es muy similar a las redes sociales.

Sin embargo para lograr la innovación es necesario considerar que existen algunas limitantes, tales como:

El paradigma educativo bajo el cual sigue operando la escuela es de décadas anteriores, compitiendo con un mundo cada vez más atractivo y al alcance del estudiante: correos, redes sociales, comunicación multimedia, etc., con lo cual la escuela necesita contender para hacer el aprendizaje más interesante a los ojos de los estudiantes.

Requiere compromiso por parte de los docentes, quienes deben de conseguir los recursos para formarse, invertirle tiempo y esfuerzo sin recibir algo a cambio, es decir incluir la innovación solo por el hecho de tener vocación.

Por lo tanto la innovación en el proceso de formación es fundamental para el logro de los objetivos educativos, no solo una moda, este proceso conlleva una participación activa y dinámica tanto de docentes como de estudiantes, en la medida en que sean incluidas se ampliará el espectro de alternativas de enseñanza y aprendizaje con las que se cuente por parte de todos los agentes involucrados en educación.

<http://flrezaluna.blogspot.mx/2011/03/sintesis-la-innovacion-educativa.html>).

La innovación se considera como sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas social y económica, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad.

### **Principales resultados del Plan de Intervención realizado**

Si bien la experiencia y múltiples investigaciones demuestran que la tecnología no garantiza la adecuada formación humana, el aprendizaje sustantivo, ni la innovación educativa, éstas no pueden concebirse sin ella, principalmente al referirse a la práctica docente, que en estos momentos históricos, tiene como soporte los aportes tecnológicos como base para la creación de estrategias didácticas innovadoras, que permiten crear ambientes para el desarrollo de comunidades de aprendizaje, la colaboración en redes de conocimiento y la atención personalizada en contextos geoculturales específicos.

## REFLEXIONES SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

El manejo de las TIC en la innovación de nuestra práctica docente no plantea la posibilidad de que el académico se convierta en un experto en competencias informáticas, sino que cuente con los elementos necesarios y suficientes para llevar a los estudiantes, docentes o personal a su cargo, hacia su aplicación como parte de su educación para la vida, lo que se da en conjunción con actitudes, creencias, valores e intenciones que provocan el fluir de la información a nivel sutil en los órganos perceptores, en las células del cuerpo y el cerebro.

La metodología que aquí se propone tiene como finalidad última incidir en la innovación de la práctica docente que ejercen los participantes, para lo cual se generan estrategias didácticas a través de las cuales aumentan sus conocimientos y desarrollan habilidades personales, con el propósito de impactar directamente en la población a la que se destina su Plan de Intervención e Investigación.

Este enfoque conlleva que el académico aplique las competencias en grupos de destinatarios del Plan que ha diseñado. El carácter innovador de esta dinámica consiste en incluir en su nuevo conocimiento las estrategias propias de cómo va a enseñar las competencias informáticas y tiene la oportunidad de sustentarlas, enriquecerlas y construirlas desde sus particularidades, lo que le da mayores posibilidades de centrarse en la creación de situaciones de aprendizaje específicas, al mismo tiempo que innovadoras, en relación con los requerimientos de sus destinatarios finales.

Resumiendo, la propuesta de formación en competencias informáticas está orientada hacia la integración de las competencias informáticas, en términos de la labor educativa del académico, la cual efectivamente debe tomar en consideración los fines, contenidos, métodos, recursos y formas de evaluación de las competencias

informáticas en su nivel educativo y contexto, así como las estrategias tanto de su propio desarrollo personal, profesional y social como el de sus estudiantes.

Además de todas las preguntas a las que hemos encontrado respuestas, podríamos seguir con otras, tales como: ¿Cuáles son los propósitos de mi asignatura o campo formativo? ¿Qué pasos sigo en una secuencia didáctica para que mis estudiantes aprendan el contenido? ¿Con qué recursos me apoyo? ¿Cómo evaluo? De estos elementos, ¿cuáles me interesa innovar? y ¿por qué?

Esta propuesta, sirvió de base para elaborar un Libro Electrónico para la Materia de Mercadotecnia I, del Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración que ofrece la UAM-Azcapotzalco; el cual podrán consultar en Internet en el siguiente link:

<https://sites.google.com/site/libropersonalmkt1/>.

De igual manera, la metodología propuesta, sirvió para llevar a cabo un Plan de Intervención e Investigación para la innovación la práctica docente, del cual resultó como evidencia un video que fue subido a YouTube, el cual veremos a continuación; mismo que está a su disposición en Internet, en el siguiente link:

<http://youtu.be/DSu2NcP-WFo>.

## **Hemerobibliografía**

ANUIES (2009). Innovación Educativa. México: DIE

Campos Campos Yolanda. (2000). Didáctica innovadora de la actualización del

## REFLEXIONES SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

magisterio. México: SEP.

Campos Campos, Yolanda (2012) Curso: Competencias Informáticas Básicas para la Innovación de la Práctica Docente. Trayecto Formativo del Plan De Estudios. VIRTUAMI

Campos Campos, Yolanda. (2006). Habilidades para la innovación de la práctica docente apoyada en tecnología y la autoría didáctica. Ponencia en el XXII Simposio Internacional de Computación en la Educación, México, D.F., SOMECE.

Campos Campos, Yolanda (2012) "Educación Informática. Un enfoque centrado en el estudiante". pp. 7-8 y 11-16.

Campos Campos, Yolanda (2012) "Programa del Curso de Competencias Informáticas para el Aprendizaje Colaborativo". pp. 10.

Campos Campos, Yolanda (2012) "Programa del Curso de Competencias Informáticas para la Creatividad y la Información " pag.3.

Coloquios de Royaumont. (1970). "El Concepto de Información en la Ciencia Contemporánea". España: Siglo XXI Editores. pp. 204 -206.

Escorciasalazar, Germán. (2001). Tecnología y Educación. Propósito planetario no excluyente. México: Global Thinkers.

Hawking, S., Mlodinow L. (2010). The Grand Design. USA: Random House Inc.

ILCE (1999) "Los Estilos de Procesamiento de Información", como una síntesis en el módulo: Bases Psicopedagógicas de la Tecnología Educativa.



ISTE. (2007). Estándares de tecnología para formadores de maestros. Consultado el 18 de enero de 2012 en:

<http://www.iste.org/standards/nets-for-teachers.aspx> y

<http://www.iste.org/standards/nets-for-students.aspx>,

MarquèsGraells, Pere (2007) La Web 2.0 y sus aplicaciones didácticas. Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) Última revisión: 2/01/13 en:

<http://www.slideshare.net/peremarques/la-web-20-y-sus-aplicaciones-didácticas>

Le Garff, A. (1981). Dictionnaire de L'informatique. p.138

OCED (2010). Habilidades y competencias del Siglo XXI para los aprendices del nuevo milenio en los países de la OCDE. España: ITE. Consultado el 10 de enero de 2012 en:

[http://recursostic.educacion.es/blogs/europa/media/blogs/europa/informes/Habilidades\\_y\\_competencias\\_siglo21\\_OCDE.pdf](http://recursostic.educacion.es/blogs/europa/media/blogs/europa/informes/Habilidades_y_competencias_siglo21_OCDE.pdf)

Perrenoud, Ph. (1999) Construir las Competencias desde la Escuela. Artmed Editora: Brasil

Presidencia de la República. (2007). Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. México. Consultado el 10 de enero de 2012 en:

[http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/PND\\_2007-2012.pdf](http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/PND_2007-2012.pdf)

Robinson, Ken “Cambiano los paradigmas de la educación” en:  
<http://www.youtube.com/watch?v=E4KxFcvjyto>

Sagan, C. (1990). La conexión cósmica. USA: Plaza & Janes.

## REFLEXIONES SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Tobón, S. (2010). Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación. Bogotá: ECOE.

UNESCO. (2008). Estándares de competencias en TIC para docentes. Paris: UNESCO. Consultado en Eduteka el 18 de enero de 2012 en: <http://www.eduteka.org/pdfdir/UNESCOEstandaresDocentes.pdf>.

Vedral, V. (2010). Decoding Reality: The Universe as Quantum Information. Oxford University Press: New York.

Zabala, A. (2007). 11 ideas clave. El aprendizaje y la enseñanza de las competencias. Barcelona: Graó.

Zarzar Ch., A. (2010). Las competencias y la formación integral. Conferencia dictada en la UAMI: México. Video consultado el 10 de diciembre de 2011 en: <http://Coordinación de Educación Virtual.izt.uam.mx/>

# **EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES Y EL BIENESTAR SUBJETIVO.**

JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

## **Resumen**

Se analiza el tema del bienestar subjetivo, orientado por una distinción inicial entre el individuo y el orden social referido a las organizaciones, así como desde una visión contractualista organizacional. Dentro del estudio de las organizaciones, se han abierto diferentes alternativas de abordar la vida organizacional y la participación de los individuos. Una de ellas es la referente al bienestar subjetivo, la cual posibilita una mayor acción organizada y un desarrollo acorde con los objetivos de la organización.

Palabras clave. Organización, Conocimiento, Bienestar Subjetivo, Individuo, Orden.

## **Introducción**

En la actualidad hablar de una organización obliga a pensar en una entidad con una preocupación que obliga a un mayor análisis para cada uno de los aspectos que la integran, tales como el económico, el administrativo, el comportamental o las consideraciones estratégicas y abstractas que se puedan inferir. La razón es que las organizaciones actuales no se constituyen por una sola dimensión y cada una de ellas impacta en el desarrollo de las mismas y de la sociedad a la que pertenecen (Gellner, 2001: 4). En ese trayecto también se debe de conceder que las organizaciones no han sido las mismas a lo largo de la historia, ya que la palabra organización, en el sentido moderno, ha sido concebida como una forma de agrupar los colectivos humanos que se dirigen a la consecución de fines específicos, generalmente económicos o

## EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

sociales. Realmente sería difícil aplicar este concepto a la antigüedad, a la época medieval, la renacentista e ilustración, pues en esos tiempos no existía la empresa tal como se concibe en la actualidad. Sin embargo desde la antigüedad ya existían colectivos (señalados por Aristóteles al concebir al hombre como un *zoon politikón*) agrupados y ordenados para conseguir el logro de sus objetivos aunque éstos no eran principalmente económicos, sino políticos o sociales (Pocock, 1995: 30).

Los colectivos no tenían explicaciones asociadas al desarrollo del mercado, ni el de la utilidad económica, o el del poder de unos (los que poseen) sobre otros (que no poseen), sino que, por lo general se orientaban hacia un orden superior (religioso-cosmológico) con sus consecuentes obligaciones y virtudes morales, las cuales caracterizaron a los individuos dentro de dicho orden (Spengler, 1971: 39).

Dentro del establecimiento de un orden, en primer lugar, es pertinente considerar el campo de las relaciones entre individuo y organización, orientadas a la consecución de ciertos objetivos, para vivir mejor el principio del eudemonismo y generar así una situación más satisfactoria (Xirau, 2000: 522). Posteriormente se puede considerar que la constitución de un colectivo ordenado se orienta a la creación de valor dentro de ciertas reglas que enmarcan la forma de esas relaciones internas. Cabe hacer notar que no se trataría ahí de un valor en su comprensión moderna referida al paradigma de lo económico, y sí de un bien cuyo logro se supone merece ciertos sacrificios y esfuerzos, y de un bien común, no solamente individual sino grupal.

Cabe considerar la ubicación de los individuos en esos colectivos, más allá de relaciones momentáneas entre ellos, donde aparece algo así como una estructuración intragrupal (en términos del siglo XVIII: la "mano invisible" que ordena el mercado según A. Smith) que trascendería la interacción de los individuos dentro del ámbito organizado (Ayala, 2000: 30).

De tal manera que una primera pregunta es: ¿cómo se posibilita el surgimiento y mantenimiento de ese marco de relaciones, interindividuales, y orientado a la creación de un bienestar subjetivo?

Para ello habría que trazar una primera distinción referente a:

a) las relaciones individuo-individuo y b) relaciones individuo-organización (u orden social), o entre la capacidad social del individuo, entendida esta como competencia individual dentro del trabajo organizado, y la constitución de un orden en un colectivo entendida como estructuración de un sistema formado por individuos.

Cabe señalar que no se trata meramente de una distinción al estilo de la sociología entre integración social e integración del sistema, como categorías empleadas para tratar el problema interno de la integración de un sistema social (Giddens, 1996: 161).

Al plantear una distinción así entre el individuo y el orden social cabría establecer si es posible establecer si es ella realmente el punto de partida más adecuado para tratar el tema del bienestar subjetivo. Para ello es necesario apelar al orden universal, el cual se va a reflejar en cualquier esfera de la vida cotidiana. En el caso de las organizaciones la noción de orden es fundamental para su desarrollo, en el cual participan los individuos, quienes a su vez integran un orden asimilado desde sus escenarios sociales y de trabajo con repercusión en su bienestar. En ello cabría conceder diferentes posibilidades de explicación de esta relación y para ello se proponen dos formas de referir este problema:

La primera forma se dirige a planteamientos ontológicos y se basa en presuponer la existencia del orden social como una entidad en sí. En ello cabe preguntarse acerca de la motivación de los hombres por saber más acerca de su entorno, del orden y del movimiento, ya que a lo largo de la historia muchos filósofos han discutido al respecto de lo que es el conocimiento referido a la naturaleza de las cosas, desde su

## EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

origen hasta su transformación (Xirau, 2000: 27). Así, se puede ver que en un principio se establecen ciertas respuestas al respecto de una caracterización ontológica, desde Tales de Mileto hasta Protágoras, con la preocupación por la causa de la existencia del universo y las leyes de regularidad que lo rigen; desde Sócrates hasta Aristóteles, con la preocupación por la naturaleza del hombre y la preocupación por el conocimiento en sí. Con la repercusión de la época clásica griega en los siglos posteriores del oscurantismo, pasando por San Agustín y Santo Tomás de Aquino, con los modos de conocer las formas (eidos) ya sea por revelaciones en el primero o expresión en la naturaleza por parte del segundo. Desde el Renacimiento hasta la Reforma, con las herencias del pensamiento griego del motor inmóvil (causa y fin de todas las cosas). Desde Descartes, con su metafísica organicista, hasta Hume, con una expresión conceptual de un empirismo radical. Desde Rousseau, con la puesta en primer plano de las características del hombre, hasta Hegel con su dialéctica del conocimiento, pasando por Kant en la discriminación de cómo es posible el conocimiento. Desde Nietzsche con su genealogía del conocimiento y su irracionalidad hasta Heidegger, con su búsqueda por el ser y la existencia de la nada.

En sí, se puede decir que el conocimiento es un concepto complejo y nada fácil de caracterizar, porque ello se convierte en una tarea que ha de tomar en cuenta los trabajos de los grandes pensadores y a su vez dar respuesta a los planteamientos previos (Xirau, 2000: 31). De tal manera que los avances del conocimiento han definido los logros de las civilizaciones griegas, romanas, egipcias, chinas antiguas, así como de las actuales.

Para el efecto de este trabajo, baste tomar en cuenta lo anterior como un marco de referencia también en torno al peso que ha tenido la preocupación por el conocimiento de la aparición de los fenómenos, en este caso dentro de la acción organizada de los hombres y su efecto en el bienestar subjetivo. Por lo tanto es

conveniente mencionar entonces que el conocimiento no sólo ha generado tareas de análisis de su naturaleza sino que también ha implicado su aplicación como una forma de sustentar su consistencia. Así por ejemplo, el impacto transformador de la revolución industrial fue caracterizado por el uso del nuevo conocimiento en tecnología.

Una segunda alternativa consiste en partir de un modelo contractualista social. Si se parte de individuos que mediante contratos logran un orden que permita coordinar sus acciones para conseguir ciertos fines, crear valor en mínimos de subsistencia o en graduaciones de mayor o menor calidad de vida, entonces se puede estructurar el orden dentro de una acción organizada que repercuta en el bienestar de los individuos.

Esta primera reflexión no excluye otras dimensiones como las del ejercicio del poder, liderazgo, dirección, beneficio etc. Considera al bienestar subjetivo insertado en el desarrollo del orden y las organizaciones y se procurará establecer vínculos del desarrollo de las mismas con la movilidad de los individuos y eso pone de relieve la complejidad del estudio del tema del cambio organizacional, visto de la generación del discurso y sus efectos en la estructuración de las organizaciones.

Por lo pronto es conveniente seguir en una primera línea del establecimiento de los orígenes de la preocupación por el estudio de la acción de los hombres al organizarse entre sí.

### **El conocimiento en las organizaciones.**

En la actualidad, dentro del contexto de la importancia de la extensión de los recursos del conocimiento, una característica primordial dentro de las organizaciones es caracterizada con el fin de crear las condiciones en las cuales los individuos pueden integrar un conocimiento especializado para producir productos y

## EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

servicios con un valor cada vez más alto y generar un bienestar en la sociedad y en ellos mismos. Desde una perspectiva del recurso y de la capacidad de una organización, las ventajas competitivas sostenibles se convierten en nuevos recursos y capacidades en respuesta a condiciones del mercado cambiante (Malhotra, 2000: 3). En esta acción parecería implícita la creencia de que el conocimiento se puede almacenar, medir y mover alrededor de la organización. Pero el conocimiento también es una creación social que emerge con la participación de los individuos y no se puede manejar tan fácilmente a la manera de activos físicos. Debido a que la cultura y el conocimiento existen solamente en una forma abstracta dentro de organizaciones y en un momento dado pueden ser representados por ciertos artefactos físicos, como el almacenaje en computadoras y pueden ser afectados por la acción directiva. Sin embargo, su naturaleza fundamental puede cambiar en cierto tiempo, con los procesos de la interacción entre los individuos dentro de la organización. Porque el conocimiento guiado por individuos satisfechos o identificados con su organización pueden producir un ordenamiento de las acciones colectivas o en su caso generar nuevas alternativas de organización impulsando el cambio de las formas de organización prevalecientes, con efectos en la interacción cotidiana dentro de la misma.

A diferencia del conocimiento más sistematizado de manera colectiva, en su simple aplicación, el conocimiento cotidiano contiene datos como unidades de información, que son asimilados por los individuos y conforman sistemas de hechos objetivos discretos, presentados en el juicio o el contexto. Y a su vez, los datos se convierten en información cuando se categorizan, se analizan, se resumen y se ponen en contexto, llegando a ser inteligibles a la conciencia.

Por su parte, la información inicialmente puede ser vista como una serie de datos dotados con significado y propósito. Y ésta se convierte en conocimiento cuando es reconocido, adquiere sentido, es compartido y se utiliza para hacer inferencias,



comparaciones, para determinar consecuencias, para establecer conexiones y para establecer un diálogo dentro de la organización.

La información contempla datos contextualizados que se pueden utilizar para la toma de decisiones. Los datos se arreglan generalmente para proporcionar el significado al observador. Por su parte el conocimiento representa un valor que orienta el comportamiento de los individuos y por lo tanto ofrece una base confiable para la acción dentro de la organización (Malhotra, 2000: 5).

Al respecto, se puede afirmar que el conocimiento es un cuerpo de saberes y de habilidades que ha sido construido mentalmente por los individuos. El conocimiento se alimenta con la interacción y con la información (típicamente de la gente). Y la sabiduría se podía considerar como un mejor uso del conocimiento. Por lo tanto, se debe de establecer también una clara diferencia entre el conocimiento científico, sistematizado y lógico de aquel conocimiento que depende de la experiencia: el del sentido común, que establece un espacio en donde los individuos se reconocen y orientan sus acciones que redundan en su bienestar.

Y esto debido a que el conocimiento de sentido común se convierte en una fuente de opiniones sobre la objetividad de las cosas y el sistematizado-científico requiere de validación objetiva, sistemática y demostrable.

Por su parte, al considerar el conocimiento orientado hacia el bienestar económico en los miembros de una organización, cabe tener en cuenta la orientación cognoscitiva y las relaciones afectivas (Feldman, 1995: 291). Las primeras permiten posicionar a los individuos dentro de un ámbito de reglas y oportunidades. Las segundas se orientan a un posicionamiento donde en algunos casos puede haber poca satisfacción, debido a que comparan su estilo de vida con las personas de organizaciones más desarrolladas (Myers, 2010: 15).

## EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Referente a las relaciones afectivas, es pertinente identificar al bienestar subjetivo ligado con la felicidad, ya que los individuos son seres sociables por naturaleza y generalmente mantienen relaciones afectivas con los demás, lo cual les proporciona mayor felicidad y satisfacción en su vida (Diener, 2001: 35).

La búsqueda de la felicidad, se convierte también en una tarea de los individuos dentro de las organizaciones, ya que constantemente los individuos tienden a buscar situaciones cada vez más placenteras, las cuales elevan su nivel de comparación, llevando a considerar su desempeño como satisfactorio dentro de los grupos (Morales, 2002: 365). De tal manera que el concepto de felicidad se relaciona con el bienestar subjetivo o satisfacción vital (Myers, 1996: 497), interviniendo aspectos afectivos y cognitivos del individuo.

El bienestar subjetivo puede explicarse como la integración de emociones negativas y positivas, imperando las positivas sobre las negativas (Páez, 2006: 339). El bienestar subjetivo puede ser considerado como la valoración que hacen los individuos con respecto a sus vidas, incluyendo variables como la satisfacción en el trabajo, satisfacción de vida, satisfacción marital, entre otras, e incluye la ausencia de depresión y preocupación, además la presencia de emociones positivas y destaca la satisfacción en el ámbito general de su vida (familiar, escolar, amistades y de relación de pareja) (Myers, 2010: 17). Sin embargo, el bienestar subjetivo, no es equivalente a la salud mental, debido a que una persona emocionalmente inestable, podría estar contenta y satisfecha con su vida, pero no por ello necesariamente posee salud mental (Diener, 1998: 313). De tal manera que el bienestar subjetivo es equivalente al bienestar dentro de una organización, ya que un individuo cognitiva y emocionalmente estable, podría estar contento y satisfecho con su vida dentro de la organización, al estar orientado con las metas colectivas compartidas (Myers, 1999: 316).

En este caso, el bienestar subjetivo o satisfacción vital esta integrado por juicios o evaluaciones cognitivas específicas y generales de satisfacción con el desempeño en la organización y en sus diferentes aspectos de la misma, juicios o evaluaciones globales sobre el grado de su felicidad y la balanza o equilibrio de emociones positivas frente a las negativas (Chico, 2006: 38).

El interés por considerar el bienestar subjetivo dentro de las organizaciones permite identificar una línea de investigación dentro de los estudios organizacionales, ya que lleva a considerar al bienestar subjetivo como una condición presente en el individuo y por tal motivo se podría establecer como un concepto científicamente válido. De tal manera que se puede considerar que un individuo feliz es emprendedor, saludable, instruido, bien remunerado, extrovertido, optimista, libre, con alta autoestima, ética de trabajo, aspiraciones y de una amplia gama de predisposición para actuar (Myers, 2010: 5).

En el bienestar subjetivo intervienen los componentes cognitivo y afectivo, el componente cognitivo se refiere a la satisfacción que experimenta el individuo dentro de la organización, en relación con su vida en general y en aspectos específicos de ella, como lo es su relación en pareja, en su empleo, familia, entre otras; el componente afectivo se relaciona con la frecuencia e intensidad de emociones positivas y negativas que percibe en los diferentes ámbitos de su vida.

Tanto el bienestar subjetivo como los términos calidad de vida, satisfacción laboral y bienestar social, están orientados hacia la consecución de la felicidad (Cuadra, 2003: 84).

Los conceptos de calidad de vida, satisfacción laboral y bienestar social, pueden dar una idea de la situación social de la población en una sociedad; en áreas como la salud, la educación, el trabajo, las actividades del tiempo libre, la situación económica, el entorno físico y de transporte, las comunicaciones, la política y la

## EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

religión; en la identificación de la calidad de vida, es pertinente tomar en cuenta la satisfacción y percepción del individuo (Chico, 2006: 40). De tal manera que la finalidad es identificar el nivel de vida de los individuos, así como establecer acciones, de intervención para mejorar la calidad de vida de los individuos, y lograr así la satisfacción de los mismos en cada un de los ámbitos en que se desenvuelvan, y sobre todo de contar con los recursos adecuados (Musitu, 2004: 35).

### **La generación del conocimiento en las organizaciones**

Con respecto al bienestar subjetivo el conocimiento es un factor indispensable y sobre todo dentro de las organizaciones, en el que se incluyen políticas que el Estado como representante de la sociedad debe asegurar y proveer de servicios que corresponden a determinados aspectos de la vida, tales como el ingreso económico, la seguridad, la salud, vivienda, educación, recreación, vestido y alimentación; convirtiéndose en un mecanismo regulador que ejerce cierto control sobre los grupos sociales (Musitu, 2004: 36). Para ello las organizaciones ejercen su función reguladora de producir un bienestar de la sociedad y un bienestar de los individuos. Para ello las organizaciones deben de pensarse a sí mismas e identificar las formas en cómo el conocimiento puede ser integrado en las nuevas rutinas sin perder de vista su acción reguladora y la forma en cómo el desarrollo del conocimiento impacta en las nuevas formas de organización.

Para Davenport y Prusak (1998: 180) el conocimiento es una mezcla fluida de experiencias enmarcadas, de valores, de información del contexto, y de la penetración experta que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en las mentes de los conocedores. En organizaciones, a menudo se asienta no solamente en documentos o depósitos sino también en rutinas, procesos, prácticas y normas de organización.

El conocimiento y el desarrollo de las ideas que se generan en una organización son factores esenciales en la interpretación de la naturaleza de las empresas contemporáneas. Por ejemplo, autores como Clarke y Clegg (2000: 43) consideran una colección de nuevos paradigmas de dirección, incluso los cambios del paradigma del local al de la globalización y el racional estratégico a la competencia de la innovación estratégica. Y en ello se pueden considerar los temas acerca de los paradigmas, la globalización, digitalización, estrategia, organización, y conocimiento. Clarke y Clegg (2000: 39) consideran también la probabilidad de que la dirección en un futuro cercano estará basada en la inteligencia, creatividad y capacidad de cuestionar y aprender. La dirección sin el apoyo de las estructuras materiales que antes definieron la organización de una empresa será el desafío de dirección importante del nuevo milenio.

Las preguntas relacionadas con este tipo de investigación (críticas) se enfocan en el impacto local de los cambios globales en las organizaciones particulares, así como en los miembros que las integran, en los diferentes ámbitos de desempeño.

Por otra parte, y desde una visión contractualista, se puede decir que a pesar de la retórica de la globalización (Fagan, 2001: 6), es difícil pensar que habrá soluciones universales a los problemas organizacionales, como es principalmente el problema de la tensión entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales. Debido a ello, se definen nuevos conceptos como estrategia, flexibilidad, globalización, entre otros, y se dirigen y conducen hacia delante el trabajo futuro dentro de las organizaciones y son incluidos y contruidos de manera local. Incluso en la era de la globalización y digitalización, donde parecieran universalizarse las tendencias, pero no hay ninguna razón para esperar una unificación en las organizaciones con respecto a las formas estratégicas y flexibles.

## EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Un ejemplo de ello es el conocimiento producido en las organizaciones y la manera de producirlo. Por una parte, los mercados intelectuales, así como otros mercados, al parecer no cambian su efecto de comercializar pero también ahora ponen en juego las innovaciones del producto (conocimiento). Por otra parte, el estudio de la organización presenta un rango de opciones para diferentes estilos de compromiso, metas, o desempeño por miembros de una organización confrontados con un mundo de rápido movimiento y de práctica que se esfuerza por tener el sentido de avance en el logro de la producción del conocimiento.

En el pasado, las organizaciones se centraban aspectos como los datos y la información, concebidos como capital no humano, porque los datos y la información eran más fáciles de procesar. En la actualidad, el conocimiento en una organización es visto en dos formas básicas: (1) tácito, experimental, intuitivo y comunicado con eficacia en la colaboración cara a cara (Polanyi, 1983: 10). (2) explícito, el cual es un conocimiento codificado. La utilización eficaz del conocimiento tácito es esencial para la competitividad, pero el problema es que este conocimiento tácito es difícil de capturar (Davenport, 1998: 44). El conocimiento tácito tiene expresión en las prácticas de los miembros de una organización. Se personaliza en un contexto sensible e informal, y es difícil de medir y manejar. Incluye conocimientos técnicos, la intuición y las comunicaciones informales que forman una gran parte de la cultura de la organización. La base de conocimiento tácito podría explicar a la mayoría del conocimiento colectivo de una organización, así como la subsistencia de espacios particulares y un bienestar subjetivo de los individuos dentro de las organizaciones que permiten una mayor movilidad sobretodo en la interpretación de las condiciones particulares de los individuos dentro de las organizaciones.

Las organizaciones corporativas hacen frente al problema de crear una infraestructura donde el conocimiento tácito se puede hacer accesible. Otras organizaciones han comenzado a establecer una meta estratégica común para

manejar el conocimiento, para desarrollar un ciclo del conocimiento y para hacer que el conocimiento de la organización esté disponible para todos, pero aún falta el acoplamiento con el resto del conocimiento (tácito).

A pesar de la importancia del conocimiento tácito, las organizaciones se han enfocado inicialmente a desarrollar una base de conocimiento explícita. El enfoque se ha dirigido a organizar el conocimiento corporativo existente; a hacer participar a los miembros más eficaces para compartir el conocimiento explícito; y a nuevas maneras de exponer el conocimiento tácito. Los objetivos son el organizar y codificar el conocimiento y hacerlo más fácilmente disponible para su uso en el ambiente del negocio. En segundo lugar, cuando el conocimiento es explícito y apegado a la tecnología, este se conserva y provoca que se aplique más fácilmente para realzar su valor y para hacerlo más accesible. Esta experiencia en ocasiones puede ser aprovechada por la organización para implantar un diseño organizacional previamente identificado.

Sin embargo cabe hacer notar que el conocimiento tácito libera a los individuos de las restricciones de la competitividad y de las presiones del mercado, en su individualidad se mantiene un espacio de acción en donde generan un dominio en la ejecución de sus tareas y dicho conocimiento solamente es transmitido de manera presencial e interactiva, de tal manera que dicho espacio de movilidad proporciona a los individuos un ámbito de control de sus acciones y su correspondiente bienestar subjetivo en el sentido de mantener una participación diferenciada y al mismo tiempo razonada.

Nonaka y Takeuchi (1999: 69) identifican cuatro procesos correlacionados por los cuales el conocimiento fluye alrededor en la organización y se transmite en diversas formas: 1) la socialización es un proceso de compartir experiencias y de crear conocimiento tácito, modelos mentales compartidos y habilidades técnicas. La clave

## EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

para adquirir este conocimiento tácito es la experiencia. Sin una cierta forma de experiencia compartida, es extremadamente difícil que una persona proyecte su sí mismo en otro proceso del pensamiento individual. La transferencia mera de la información a menudo tendrá efecto en el bienestar subjetivo, si se abstraen las emociones asociadas y se encajan en contextos específicos en los cuales se compartieron las experiencias (Nonaka y Takeuchi, 1999: 69). 2) La exteriorización, que es un proceso de articular conocimiento tácito en conceptos explícitos. Es un proceso de creación de conocimiento donde el conocimiento tácito llega a ser explícito, tomando las formas de historias, metáforas, analogías, conceptos, hipótesis, o modelos. Cuando se intenta conceptualizar una imagen, se expresa su esencia sobre todo en lenguaje porque la escritura es un acto de convertir conocimiento tácito en conocimiento explícito. El modo de exteriorización del conocimiento se considera típicamente en el proceso de la creación del concepto y es accionado por el diálogo o la reflexión colectiva. 3) La combinación es un proceso de categorizar y de integrar conocimiento explícito. Los individuos intercambian y combinan conocimiento con medios incluyendo las redes de los documentos, de las reuniones, del teléfono y de ordenadores. La reconfiguración de la información existente con combinar y categorizar puede conducir a un nuevo conocimiento. Y 4) la interiorización, que es un proceso de incorporar conocimiento explícito en conocimiento tácito, es como aprender haciendo. Cuando las experiencias de la socialización, la exteriorización, y la combinación se internan en la base del conocimiento tácito del individuo en forma de modelos o conocimientos técnicos, éstos se convierten en espacios de bienestar subjetivo, debido al dominio y a la concordancia de las acciones con las creencias. Junto estos procesos de la creación del conocimiento y del producto de la transmisión un espiral del conocimiento que se crea en las organizaciones, la creación de organización del conocimiento es una interacción continua y dinámica entre el conocimiento tácito y explícito. La clase de



conocimiento creada por cada modo de la conversión del conocimiento es diferente según Nonaka y Takeuchi (1999: 70). La socialización lleva a lo que llaman conocimiento comprensivo, tal como modelos mentales compartidos o las habilidades técnicas. La exteriorización hace salir el conocimiento conceptual. La combinación da lugar a un conocimiento sistémico tal como una nueva tecnología que tendrá efecto en la vida cotidiana. Y la interiorización produce un conocimiento operacional, como, por ejemplo, en la coordinación de proyectos o los nuevos procesos de producción. Este contenido del conocimiento obra recíprocamente la espiral de la creación del conocimiento. Por ejemplo, el conocimiento abocado sobre los consumidores puede generar conocimiento conceptual explícito sobre un concepto del producto nuevo con la socialización y exteriorización. Tal conocimiento conceptual se convierte en una pauta para crear conocimiento sistemático con la combinación o para empezar a poner en práctica nuevas rutinas de trabajo. Por ejemplo, un concepto del producto nuevo dirige la fase de la combinación, en la cual se reconvirtió nuevamente y las tecnologías componentes existentes se combinan para construir un prototipo. El conocimiento sistemático da vuelta en el conocimiento operacional para la producción en masa del producto con la interiorización.

Las organizaciones corporativas hacen frente al problema de crear una infraestructura donde el conocimiento tácito se pueda hacer accesible. Las organizaciones han comenzado a establecer una meta estratégica común para manejar conocimiento y mejorar las prácticas, para desarrollar un ciclo del conocimiento y para hacer del conocimiento una herramienta disponible. A pesar de la importancia del conocimiento tácito en sí mismo, las organizaciones se han enfocado más a desarrollar una base de conocimiento explícita, con el fin de mantener el abastecimiento y una manera de organizar el conocimiento corporativo

## EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

existente; con individuos más eficaces en la compartición del conocimiento explícito y como una nueva forma de exponer el conocimiento tácito. Los objetivos son organizar y codificar el conocimiento y hacerlo más fácilmente disponible para el uso en el ambiente de las organizaciones. De tal manera que cuando el conocimiento es explícito, la tecnología hace que se conserve y se aplique más fácilmente para realzar su valor y para hacerlo más accesible. De esta manera cuando los esfuerzos se dirigen solamente a la ampliación del conocimiento explícito, se restringe la apertura de espacios de dominio individual, que impactan en el bienestar subjetivo de los individuos y a éstos solamente les queda el recurso de la obediencia y la ejecución sancionada.

Las organizaciones examinan sus recursos tácitos del conocimiento, pero lo llevan a cabo después de que han comenzado a manejar con éxito el conocimiento explícito de la organización (Polanyi 1983: 10). Y esto requiere un replanteamiento en el funcionamiento de la organización que vaya más allá de las costumbres al interior de la organización. Es decir, que identifique los espacios de bienestar de los individuos, con el consecuente reconocimiento de las acciones de los mismos dentro de la organización y sus efectos en la misma.

Habitualmente, el conocimiento explícito es más fácil de identificar, él es formal y sistemático y puede ser recolectado, ser medido y ser almacenado más fácilmente. Encontrado en informes, manuales y documentos, es la base de las bases de papel y electrónicas de la documentación y de conocimiento. Las compañías usan inicialmente las aplicaciones del groupware para recoger, almacenar y para compartir su conocimiento explícito. Una vez que una base de conocimiento alcanza cierto nivel de eficacia, las empresas ponen la tecnología colaboración en ejecución con el uso del la intranet, el internet y el extranet, el correo electrónico, la comunicación video y el tele-conferencia para producir el crecimiento de la transferencia del conocimiento tácito en explícito. Esto ha conducido al crecimiento

de los ambientes virtuales para el diseño y el desarrollo de producto. En ello, la organización tiene que manejar básicamente el cambio, e institucionalizar nuevas formas de comportamiento, ser más flexible y permitir que la cultura se mueva hacia una estructura que permita a la organización transformar conocimiento tácito en conocimiento explícito; para desarrollar el ciclo del conocimiento y hacer conocimiento organizacional disponible y accesible (Nonaka, 1999: 71). Para ello la disposición de los individuos a compartir información es menester y solamente puede ser alcanzada cuando los mismos ubican su desarrollo orientado con el de la organización, de tal manera que el beneficio alcanzado por el esfuerzo individual va a repercutir en el beneficio de la organización.

En el pasado, el conocimiento produjo y condujo los alcances de los individuos solamente hacia su capacidad máxima de crear el valor económico cuando se incorporaba a rutinas de organización, que es cuando se había convertido en conocimiento de la organización. En realidad, esta conversión no es ni tan automática ni tan fácil. Por lo tanto es importante mantener la consideración del bienestar de los individuos dentro de la organización, porque ellos son capaces de generar conocimiento, pero sobre todo de darle sentido a las acciones que producen satisfacción en su vida cotidiana.

Actualmente, las empresas tienen la tendencia de invertir en tecnología de información más bien que en desarrollar relaciones sociales orientadas al bienestar de los individuos, y no muchas han procurado la transformación cultural y de organización necesitada para promover la transmisión del conocimiento y su circulación (Cole, 1999: 19). El abismo de los datos almacenados y la creación del conocimiento puede ser grande, debido a que el segundo implica una transformación de la organización en la toma de decisiones y en la participación efectiva de los miembros de una organización (Pérez, 1999: 8). Ya que el almacenar datos pareciera

## EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

ser una cosa para rebanar y para cortar la información en segmentos de una base de datos de clientes integrada para clasificar mercados en segmentos y para conducir campañas de ventas enfocadas. Es absolutamente distinto el cometido de utilizar la información para reorganizar rutinas del trabajo dando énfasis a la participación de los individuos, a diferencia de institucionalizar nuevas formas de respuesta para producir o crear las maneras que encajen el conocimiento en productos nuevos y los servicios que conducen a la ventaja competitiva sostenida (Peters, 2003: 94).

Mientras que los mecanismos informales para la conversión eficaz de la información en conocimiento pueden limitar la difusión amplia, los procedimientos formales empaquetados en tecnologías de información de gran alcance inhiben a menudo la participación de los individuos por ejemplo en el aprendizaje organizacional. El enfatizar al conocimiento explícito de la organización con nuevas tecnologías de información se está limitando el alcance de la innovación (Cole, 1999: 19).

Los problemas atacados desde la tecnología de información hacia la dirección del conocimiento pueden contemplar solamente la información y el conocimiento disponible, y pueden descontextualizar la información y destinarla a un uso escaso; los acercamientos técnicos se concentran a menudo en la resolución de problemas emergentes, como es el caso de los esfuerzos por actualizar la producción de las patentes y los contratos de autorización, más bien que transformar la generación y transmisión del nuevo conocimiento (Feldman, 2002: 117).

Mientras que el conocimiento permanezca dentro las cabezas de individuos como una respuesta al desempeño esperado por la organización, difícilmente podrá ser expresado en las rutinas de la misma para maximizar completamente su utilidad. La tecnología de la información es uno de los medios eficaces de mover la información alrededor de los miembros de la organización. Sin embargo, el cambio en la manera de concebir a la organización es necesario para poder poner en práctica el conocimiento y la modificación de dichas rutinas de trabajo (Davenport, 1998: 45).

La tecnología de la información es parte de la infraestructura esencial de la revolución del conocimiento en las organizaciones, pero no es una condición suficiente, mientras que la revolución del conocimiento es inspirada por los nuevos sistemas de información, son los individuos quienes la promueven. Esto no es debido a que los miembros son reacios a utilizar la tecnología de la información. Se debe a que el conocimiento implica el contar con individuos satisfechos con la organización y con la información y ello podría implicar el replantear el funcionamiento de la organización (Simon, 2012: 841). Si todo lo que hacemos es solamente aumentar la circulación de la información, entonces se ha tratado solamente uno de los componentes del conocimiento. El conocimiento es necesario asociarlo al pensamiento, a la racionalización y a su práctica. Y la manera más propicia de hacer esto, con base en una estructura flexible y participativa dentro de la organización, es construir a las comunidades del conocimiento con los equipos interdisciplinarios, comunicados en un tiempo y espacio común o virtual, constituyentes de las unidades de negocio (Zack, 1999: 125).

De tal manera que las características de las organizaciones actuales no presentan un esquema que haga olvidar al anterior dentro de las organizaciones, sino que en algunos casos el cambio se presenta de manera paulatina y un ejemplo de esta comunidad virtual de la organización señalada por Malhotra (2000: 3) es precisamente la administración del conocimiento al interior de las organizaciones, la cual obliga a los miembros de una organización a una participación colectiva en la apropiación de los saberes de la organización y en la toma de decisiones pertinentes para su desempeño dentro de la organización y ello provoca una mayor flexibilidad e involucramiento en el funcionamiento de la organización vía la transmisión del conocimiento.

## EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Las reflexiones se pueden extender aún más, primero, localizando la irrupción de las perspectivas posmodernas en los estudios de la organización durante la década de los setenta, hasta llegar a la actualidad con una producción teórica conformada en un estado multidisciplinariedad (Mumby, 2006: 7). Y segundo, se consideran las preocupaciones de teorizar de manera postmoderna y se observan las maneras en que estos estudios son evidentes en el campo de la organización (Alvesson, 1996: 195).

El giro posmoderno ha abierto los márgenes de los estudios de la organización y ha posibilitado una mayor atención en la forma de argumentar, la forma de representar el objetivo de una teoría y la forma de la acción social de los individuos (Gergen, 1996: 356). Una preocupación central en este comienzo del giro postmoderno en los estudios de la organización es lo que Lyotard (1987: 75) identifica como la "incredulidad hacia las metanarrativas". Para Lyotard, la vista modernista sobre la universalidad del verdadero, el bueno, y el bonito es ya poco sostenible y defendible. Otras posturas compiten por dar respuesta a esa pregunta por la veracidad de las filosofías esclarecedoras, pero también tratan de permanecer las grandes teorías con un estilo que promueve una visión unitaria de la ciencia y la sociedad.

Lyotard, pone en el escenario del conocimiento las posiciones de las condiciones actuales de conocimiento como los juegos del lenguaje y sus efectos. Con tal de que estos juegos se jueguen con la intención de aniquilación, se fuerza hacia un acuerdo con una vista dominante dónde no cabe otra más.

Lyotard propone, por su parte, que el conocimiento legítimo bajo las condiciones postmodernas sólo puede producirse en el examen de las historias o las narrativas, con referencia en la situación en el espacio y tiempo y su adaptabilidad. Se puede identificar la creación de historias locales, y al teorizar así se vuelve un juego del lenguaje de manera temporal que asume la responsabilidad de sus reglas y sus efectos tales como el poder.

Sin embargo, esta apariencia de competición de los paradigmas, no cambia las condiciones de conocimiento moderno a postmoderno. En la medida en como se aborde cada resultado o explicación de un paradigma compitiendo en la búsqueda del conocimiento fundamental, se asienta sobre su propia base una edificación teórica con el afán de entendimiento universal que pretende trascender a la cultura y a la historia (Hassard, 1993: 3). El establecimiento de multiparadigmas simplemente facilita un todavía una discusión muy moderna, una discusión metateórica alrededor de estos problemas: ¿qué filosofía de conocimiento está detrás del conocimiento verdadero? Cada paradigma tiene un requerimiento fundamental (metateórico) sobre la posibilidad de proponer un conocimiento verdadero y cual es su efecto en la vida cotidiana. Y ¿dónde queda el papel que juegan los individuos?

Cada propuesta teórica ofrece una comprensión más o menos completa o explicación del mundo actual. Cada propósito de tener la mejor visión del mundo conlleva una postura universalista aplicable a todo tipo de razonamiento. Sin embargo, también es necesario responder al juego del lenguaje en donde los individuos se van posicionando y dando cuenta de su realidad (Gergen, 1996: 358).

Estas condiciones aún están cambiando en lo referente al conocimiento organizacional y se ha continuado este ejercicio del teorizar sobre las organizaciones, donde los estudiosos en el campo han vuelto su mirada hacia el centro de las reflexiones, pero con la puerta abierta a una serie de consideraciones que enriquecen la explicación del fenómeno organizacional (Peters, 2003: 46).

Consideraciones sobre que paradigma es el más verdadero o más legítimo han llevado el rumbo de los estudios organizacionales a una preocupación más reflexiva: ¿por qué la importancia de contar una visión multiparadigmática en los estudios de la organización? Cuando se visualiza ello, la importancia de este giro es justamente que se produjo una reflexividad con respecto del cometido de la producción del

conocimiento y la participación de los individuos, convencidos de dichos saberes de la organización (Peiró, 1990: 11).

### **Dimensiones de las organizaciones actuales y bienestar subjetivo.**

Los estudiosos en el tema de las organizaciones se enfrentan a una situación en la cual existen numerosos fenómenos por explicar. Ello resulta en una gran variedad pone de manifiesto que aún falta camino por recorrer. En el caso del estudio presente, al hablar de organizaciones, es importante identificar algunas dimensiones que sirvan como referente para contextualizar a los individuos en su bienestar, al mismo tiempo que queda la tarea de identificar algunos elementos básicos para la construcción de una teoría que tienda a estimular la investigación sistemática en las organizaciones (Peters, 2003: 48).

Puede ser que la organización se conciba como un sistema de variables interrelacionadas, con el fin de determinar la relación entre ellas y que tengan estas la cualidad de ser medidas y observables. En ello las principales dimensiones conceptuales de la teoría de la organización deben de definirse en función de los grupos de variables que puedan encontrarse (Clarke, 2000: 6).

A continuación se mencionan algunas aproximaciones (Stogdill, 1967: 18)

Una de ellas es el segmento ambiental-organizacional, donde se puede decir que la viabilidad de una organización está íntimamente vinculada con las relaciones que los individuos mantienen con su medio (restricciones externas, intercambio con el medio y mecanismos de supervivencia). La supervivencia de muchas organizaciones depende de la capacidad de extraer del medio físico los materiales físicos para mantener sus operaciones y para sobrevivir a las crisis deben de mantener los mecanismos internos necesarios para hacer frente a cualquier cambio. La mayoría de los factores restrictivos pueden convertirse en oportunidades de crecimiento y realización.



En esta descripción se puede decir que los adelantos experimentales y teóricos en las ciencias sociales han contribuido a una mejor comprensión y desarrollo de la organización.

El concepto de relaciones entre los individuos es útil para relacionar la estructura, las operaciones y las interrelaciones de los mismos en un sistema intercomportamental que elabora las variables de entrada y genera las salidas o respuestas, al mismo tiempo que tiene efecto en la cohesión, productividad y moral de la organización.

Lo que se infiere aquí es que una teoría de la organización no solamente debe de estar sujeta a la discusión, sin ser un instrumento de puro debate sino que también debe de producir una serie de conocimientos comprobables (Malhotra, 2000: 165).

Otra de las dimensiones es el aspecto social, el cual cobra relevancia, sobre todo en el caso de una situación de cooperación. Aquí se pueden considerar los elementos individuales, los efectos de las actividades en los individuos, el contacto con otros sistemas de cooperación. Estos factores también están involucrados con los cambios en el ambiente físico, resultado de la existencia de sistemas cooperativos. En ello, el concepto de grupo pasa a ser significativo en las relaciones de los individuos y constituyen los sistemas de interacción y el bienestar subjetivo. Al mismo tiempo el miembro del grupo o de la organización adquiere independencia o movilidad individual, por medio de su voluntad a cooperar en la organización (Cuadra, 2003: 85).

Es evidente que esta situación debe de ser guiada por el propósito de la organización el cual es un propósito común que engloba todos los propósitos de los grupos existentes dentro de la organización.

Otra dimensión es el estudio de la organización como un sistema abstracto, por medio de símbolos que la representan, conceptos referentes a ella, actividades

## EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

impersonales, la organización como parte de otra organización superior, las propiedades del sistema de la organización y las dimensiones anteriormente mencionadas en este trabajo.

La dimensión administrativa del estudio de la organización toma forma cuando se conciben individuos capaces de establecer comunicación con los otros miembros, que tienen voluntad de contribución, que comparten el propósito común. Entonces los elementos de la organización son la comunicación, voluntad de servicio y propósito común. La voluntad de servicio, la comunicación y la interdependencia con los sistemas de cooperación son susceptibles de ser observados.

Otra dimensión es la económica, donde existe una estrecha interrelación entre las satisfacciones y los sacrificios, cuando las satisfacciones exceden a los sacrificios la voluntad de cooperación persiste y esto es parte de una organización eficiente (Ayala, 2000: 293). Al mismo tiempo esta efectividad depende de un equilibrio, de un intercambio eficiente entre la organización y los miembros, lo cual también produce un bienestar subjetivo.

Otra dimensión es la psicosociológica donde la organización es un sistema impersonal de esfuerzos humanos coordinados, debido a que existe un principio unificador y una coordinación, tomando en cuenta la habilidad de comunicar y la voluntad personal. Al mismo tiempo el mantenimiento del propósito y la continuidad de las contribuciones, determinadas en la eficacia y la eficiencia de las contribuciones personales (Myers, 1999: 310).

Junto con todos estos elementos descritos en este trabajo cabe destacar la movilidad que pueden tener los miembros de la organización en lo que respecta al control de sus acciones dentro de la efectividad de los resultados y la generación del bienestar subjetivo. En ello cabe considerar la identidad que los miembros tienen con su organización, la manera en como asimilan el lenguaje organizacional. Y como

mantienen sus redes de comunicación al nivel del desempeño del grupo de trabajo y al nivel de toda la organización (Santos, 2012: 26).

Es decir, dentro de las dimensiones de una organización aparecen estructuras o variables que pueden ser observadas y al mismo tiempo una serie de relaciones de interdependencia en el terreno de lo comportamental orientado hacia el cumplimiento del propósito común o los objetivos de la organización.

En ello aparecen una serie de subsistemas que vale la pena identificar dentro de estas dimensiones para poder sistematizar una teoría formal de la organización, al mismo tiempo que vale la pena considerar el bienestar subjetivo y las aportaciones orientadas hacia la operación o el desempeño de la organización, sin perder de vista la constitución de una teoría formal y sus conceptos relacionados con teorías específicas que permitan describir una serie de procesos específicos dentro de una organización (Clarke,2000: 40).

Las condiciones actuales de la industria y del proceso de globalización de los mercados, muestran que los sistemas de información y producción están caracterizados por una creciente automatización, y las condiciones que imponen el mercado y el comercio internacional se traducen en la necesidad de lograr mejoras en los estándares de productividad y en la calidad y el diseño de productos. Esto ha traído como consecuencia que los procesos administrativos hayan rebasado el ámbito meramente operativo de la empresa y estén, ahora más que nunca, vinculados estrechamente con la estrategia de expansión de la misma; donde el aumento de la productividad, eficacia y eficiencia es determinante en la definición de metas y en la posición de la empresa en el mercado. Esta nueva forma de concebir la estrategia de negocios comprende todo lo relacionado con la orientación y filosofía de la organización, la que va más allá del desarrollo de nuevas tecnologías y de los avances en ingeniería de producto, y está vinculada al

## EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

perfeccionamiento de los procedimientos administrativos, en los que ahora ya no sólo se consideran los aspectos internos de la organización sino también los relacionados con la visión que los clientes y los trabajadores tiene de la misma y de los servicios que presta.

En las condiciones actuales el mejoramiento en las prácticas de una organización se realiza con el objetivo de obtener resultados productivos de la más alta calidad, tanto para ofrecer mejores mercancías como servicios integrales a los consumidores, pero es imprescindible considerar la posición de los miembros de la organización orientada hacia el bienestar subjetivo (Sinikka, 2006: 243).

De tal manera que las organizaciones se han ido transformado dentro de contextos económicos y sociales específicos. Ya que las modificaciones técnicas y productivas dentro de la industria suponen a su vez nuevas formas de trabajo y de gestión que permitan reorganizar los procesos productivos para los requerimientos del mercado interno y externo. En la consideración de que las organizaciones son evaluadas no sólo a partir de la venta del producto o del servicio, sino fundamentalmente por la atención y servicios que proporcionen al cliente y la ejecución de los procesos por parte de los miembros, donde destaquen los escenarios que permitan una mayor movilidad, así como el control individual, la generación de conocimiento y la compartición del mismo con el consecuente beneficio para los individuos que integran una organización.

### **Conclusión**

La consideración del bienestar de los individuos ha estado presente a lo largo de la historia, inicialmente asociada a la armonía y expresión cosmológica y posteriormente a una entidad con una lógica propia, determinada a partir de las condiciones económicas en las que se desarrolla una expresión de tipo contractual. Estos dos elementos son constitutivos de las organizaciones actuales modernas,

porque al llevar a cabo una consideración del bienestar de los individuos, implica orientarse a un espacio con una regulación propia, donde los individuos se posicionan a partir de una orientación colectiva, en este caso identificada como bienestar subjetivo. Es decir cómo los individuos se encuentran orientados en su relación con la organización y si su posición es satisfactoria con los resultados obtenidos de manera colectiva, pero a la vez con la satisfacción de la participación individual.

Partir desde una visión ontológica para el estudio de las organizaciones y el bienestar subjetivo en los individuos requiere conceder inicialmente una visión de orden de tipo universal, donde los límites de los individuos están marcados por la naturaleza misma de las organizaciones, de tal manera que la individualidad está moldeada por la racionalidad orientadora de cada organización.

Esta racionalidad establece un orden social, que marca los límites de acción de los individuos. Es decir, en la medida en que una organización tenga la capacidad de trascender su propia racionalidad propiciará nuevos espacios de reflexión para la generación de conocimiento, donde los individuos podrán asumir una identidad con la organización de tal manera que los cambios en la estructura de la organización provocarán cambios en la constitución de los individuos orientada a la generación de conocimiento. Se tendrá la capacidad de generar un nuevo orden que posibilite una mayor amplitud en el horizonte cognitivo y participativo de los individuos.

Por otra parte, y desde una visión contractualista, se puede afirmar que a pesar del desarrollo de las tecnologías de información y una creciente sistematización del conocimiento orientados por las necesidades competitivas de la organización, donde los individuos asumen claramente su papel a desempeñar en la consecución de las metas globales, se hace necesario atender el bienestar de los individuos. Un bienestar subjetivo que dé cuenta del interior de los individuos, porque ello es un

## EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

reflejo del bienestar de la organización. Dentro de la acción de los individuos orientada a la competitividad, por ejemplo, puede haber grandes presiones hacia el desempeño al interior de la organización. Pero cuando el nivel del bienestar de los individuos es acorde con el de la organización, se posibilita una mayor participación en las diferentes tareas a desempeñar. Al mismo tiempo esta tarea no es fácil de descifrar porque en ello intervienen diferentes segmentos de la organización y por lo tanto es pertinente atender cada uno de ellos para evitar un desbalance en el ritmo de crecimiento de la misma.

En suma el bienestar subjetivo de los individuos, al ser identificado, puede ser un indicador del bienestar mismo de la organización. De tal manera que no se trata solamente de atender las tareas y los desafíos de la organización sino que son los mismos individuos quienes la constituyen y por lo tanto hay que atender, a su vez, qué es lo que se genera en su interior, sea la reflexión sobre el conocimiento o su práctica que posibiliten comunidades reflexivas e inclusive en algunos casos innovadores dentro de la organización.

### Referencias

- Alvesson, M. Stanley, D. (1996) "Critical Theory and Posmodernism Approaches", en Clegg, S. Hardy, C. Y Nord, W. Handbook of Organization Studies. Sage, Londres. pp.191-217
- Ayala E., J. (2000) Instituciones y Economía, FCE, México
- Chico, E. (2006). "Personality Dimensions and Subjective Well-Being", en The Spanish Journal of Psychology, 9 (1), pp. 38-44
- Clarke, T. and Clegg, S. (2000) Changing Paradigms: The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century, HarperCollins Business, London, 1-59.

- Cole, R.E. (1999) "Introduction, special issue on knowledge and the firm", en *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 15-21
- Cuadra, H. y Florenzano, R. (2003) "El Bienestar Subjetivo: Hacia una Psicología Positiva", en *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, Vol. 12, No. 1, Chile, pp. 83-96.
- Davenport, T. H. De Long, D.W. Beers, M. (1998) "Successful knowledge management projects", en *Sloan Management Review*; Cambridge, 39/2, p. 43-57.
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston, 224 p.
- Diener, E. y Suh, E. (2001) *Culture and Subjective Well-Being*. Cambridge, MIT Press, Massachusetts.
- Diener, E. (1998) "Subjective Well-Being and Personality". En D. F. Barone y M. Hersen (Eds.), *Advanced Personality: The Plenum Series in Social/Clinical Psychology* (pp. 311-334), Plenum, Nueva York.
- Fagan, M.H. (2001) "Global information technology transfer: A framework for analisis", en *Journal of Global Information Technology Management*, Marietta, 4/3 pp.5-26
- Feldman, M., Feller, I., Bercowitz, J., Burton, R. (2002) "Equity and the technology transfer strategies of American Research Universities", en *Management Science*, Linthicum, Jan, 48/5, pp. 105-121
- Feldman, R. S. (1995) *Psicología*. México: Mc Graw-Hill.
- Gellner, D. Hirsch, E. (2001) *Inside Organizations. Anthropologist at Work*. Berg, Oxford.

## EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

- Gergen, Kenneth J., Tojo J. T. (1996) "Organization Science as Social Construction: Posmodern Potentials", en *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32/4, pp. 356-377.
- Giddens, A. (1996) *La constitución de la sociedad*, Armorrortu, Buenos Aires
- Hassard, J. (1993) "Postmodernism and organizational analysis: An overview", en J. Hassard & M. Parker (Eds.), *Postmodernism and organizations*, 1-23, Sage, London.
- Liotard, J. (1987) *La Condición Postmoderna*, Ediciones Catedra, Madrid.
- Malhotra, Y. (2000) *Knowledge Management and Virtual Organizations*. Idea Group Publishing, Hershey USA.
- Morales, J. F., Páez, D., Kornblit, A. L., Asún, D. (2002) *Psicología social*, Prentice Hall, Buenos Aires.
- Mumby, D. K. (2006) *Review of The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-theoretical Perspectives*, Oxford University Press, 59, Oxford.
- Musitu, G., Herrera, L. y Montenegro, M. (2004) *Introducción a la Psicología Comunitaria*, Editorial UOC, Barcelona.
- Myers, D. G. (1999) *Psicología Social*, Mc. Graw-Hill, México
- Myers, D. G. (2010) *Happiness*, en *Excerpted from Psychology*, Worth Publishers, New York
- Myers, D. G., & Diener, E. (1996) "The pursuit of happiness", en *Scientific American*, pp. 54-56.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999) *La Organización Creadora de Conocimiento*, Oxford University Press, México.
- Páez R., Darío; Fernández, I.; Campos, M.; Zubieta, E.; Casullo, M. M. (2006) "Apego seguro, vínculos parentales, clima familiar e inteligencia emocional: socialización, regulación y bienestar", en *Ansiedad y Estrés*, Vol.12, Núms. 2-3, pp. 329-341..



- Peiró, J.M. (1990) *Organizaciones: Nuevas Perspectivas Psicosociológicas*, PPU, Barcelona.
- Pérez Bustamante, G. (1999) "Knowledge management in agile innovative organizations", en *Journal of Knowledge Management*, Kempston; 3/1, p. 6-17.
- Peters, B.G. (2003) *El nuevo institucionalismo*, Gedisa, Barcelona.
- Pocock, J.G.A. (1995). *The Ideal of Citizenship Since Classical Times*. In *Theorizing Citizenship*, State University of New York Press, 1995.
- Polanyi, M. (1983) *The Tacit Dimension*, Gloucester, Massachussets, pp. 1-25.
- Santos, A., Hayward, T., Ramos, H. M. (2012) "Organizational culture, work and Personal goals as predictors of employee well-being", en *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol. 16, Núm. 1, pp. 25-48.
- Sinikka, V., Kaija, T. (2006) HRM, Company Performance and Employee Well-being, en *Management Revue*, Vol. 17, Núm. 3, pp. 241-255.
- Simon, A. (2012) The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance: Test of a model, en *International Journal of Manpower*, Vol. 33, Núm. 7. Pp. 840-853.
- Spengler, J., Allen, W. (1971) *El pensamiento económico de Aristóteles a Marshall*, Tecnos, Madrid.
- Stogdill, R.M. (1967) Dimensiones de la Teoría de la Organización, en Thompson, J. D. (comp) *Teoría de la Organización*, Omeba, Buenos Aires, pp. 15-72.
- Xirau, R. (1980) *Introducción a la filosofía*. UNAM, México.
- Zack, M. (1999) "Developing a knowledge strategy", en *California Management Review*, Vol. 41 No. 3, pp. 125-44.



# EL ESTÍMULO ECONÓMICO AL PROFESORADO Y LA GNOSEODINÁMICA<sup>1</sup>: UN CASO DE DESALINEAMIENTO ORGANIZATIVO

ROSALÍA S. LASTRA B.  
J. OSCAR COMAS R.

## Introducción

Una parte crucial de la caminata histórica de las sociedades, la constituye la forma en que sistematizan la generación, absorción y distribución del conocimiento; las universidades y centros de investigación, principales organizaciones depositarias, lo potencian o catalizan, facilitando la apropiación sobre el mundo –sea colectiva o excluyente–, y la consecuente conformación de hábitats; de aquí la importancia de analizar los efectos instituyentes provistos por la forma económica de estimular la identidad de los artífices dinamizadores del conocimiento.

## Antecedentes

Las condiciones laborales interpuestas para el trabajo académico han transitado de una holgura regulativa –por principio epistemológico propicia para la creatividad–, a una etapa de sobrerregulación, proveniente de la tendencia internacional dominante que asume como válidas universalmente ciertas fórmulas que combinan actividades a ser evaluadas de forma tal, que se traduzcan en medidas objetivas de la valía del

---

<sup>1</sup> El concepto *gnoseodinámica* designa el resultado de la activación espiral de los procesos cognitivos generados a partir de las comunidades científicas de cada organización, siguiendo el principio de trabajo colaborativo intergeneracional y cada vez más transdisciplinar, coordinado en alguna medida con las demandas planteadas desde los sectores público y privado.

## EL ESTÍMULO ECONÓMICO AL PROFESORADO

conocimiento. De esa postura, se desprenden los intentos en varias latitudes por encuadrar en *rankings* o indicadores internacionales que afirman medir la eficacia de las universidades, aun cuando son creados para fines y contextos no siempre adecuados, compartidos o razonados entre los adoptantes del modelo.

Los académicos<sup>2</sup> que viven la transición enfrentan, en consecuencia, concepciones valorativas polisémicas, siendo la más usual la que se refiere a la medición del conocimiento, materia de su labor, debatida entre tener que encuadrar en lo que se comprende como originalidad trascendental y lo que se le dice que es “la calidad” y las formas de objetivarla en cantidad.

La emergencia de una dispersión conceptual y metodológica sobre el tema es consecuente, limitando las posibilidades de integrar una teoría del valor de la labor académica y propiciando interpretaciones dispares, que circulan en todas direcciones, sobre la adecuación de la mejor forma de evaluar y estimular las diversas dinámicas del conocimiento.

A continuación se comparte el hallazgo de rasgos de tensión organizativa identificados al auspicio de la suposición de que la acción regulativa federal por programas de estímulo económico (PEE<sup>3</sup>) al profesorado universitario mexicano se ajusta a las dinámicas requeridas por el tipo de conocimiento que es dable generar e

---

<sup>2</sup> El tratamiento de “académico” se dirige a la forma más abarcativa del profesional que desempeña una o varias labores académicas, como la docencia, la investigación, la extensión y actividades colegiadas, no específicas al momento de la alusión; el término profesor se enfoca en el estatus administrativo asociado a quien desempeña esencialmente la función docente, existiendo la alusión como investigador a aquél cuyo desempeño enseñante es sustancialmente menor, pudiendo llegar a nulo.

<sup>3</sup> Los PEE se refieren a la forma de subsidiaridad establecida desde hace dos décadas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y la Secretaría de Educación Pública (SEP).

impartir en el aula y a la sociedad, lo cual permite sostener al efecto que se trata de dos órdenes organizativos de conciliación institucional<sup>4</sup> conflictiva que ya resulta urgente replantear.

### **La universidad pública, el gobierno y el contexto internacional**

La historia de las universidades en casi todo el mundo enseña que son instituciones propensas a que grupos de distinta filiación ideológica, incluso desde el interior del gobierno, disputen la égida para establecer algún tipo de control social.

En México, el sector público de antaño logró para las universidades públicas la autonomía organizativa –no así la financiera–, la cual funcionó tributando con bastante apego al tipo ideal, los resultados esperables del trabajo académico. Ello prevaleció mientras no se relajó la forma de acceso, infiltrado por intereses sindicales no siempre prístinos, por pseudo-profesionistas o sin la preparación rigurosa que el trato con el conocimiento exige.

Al inicio de los años 80, los tipos de académicos no eran muy diferentes; por un lado, los de sepa académica prodigaban su conocimiento por el placer del desfogue vocacional, conservadoramente al margen de las luchas facciosas; por otro, solían existir grupos autodenominados de izquierda, protegidos por la acción sindical ante decaimiento en laxos comportamientos en relación a la rendición de cuentas ante los

---

<sup>4</sup> La noción *institución* designa a cada sistema de reglas ampliamente compartido en las sociedades, de forma casi siempre inconsciente, sostenido en determinadas estructuras de significados, vertidos en mitos, ritos, creencias, percepciones y similares, que conforman patrones de actividad observables en individuos y grupos dentro de las organizaciones (Freadland y Alford, 2001). El patrón institucional (contextual) de México se configura con la mixtura de tramas derivadas de tres instituciones contradictorias entre sí: mercado capitalista, Estado burocrático y democracia populista (Lastra y Comas, 2011b). Tal patrón institucional está presente en distintos segmentos de los PEE, siendo la base común que posibilita su análisis simultáneo, amén de sus particularidades operativas.

## EL ESTÍMULO ECONÓMICO AL PROFESORADO

directivos. El sistema de categorización académica funcionaba como un instrumento de control relativo, por sujeto a presiones extra académicas, y poco diferenciado salarialmente, de forma tal que intentando estimular el desempeño, solía ser motivo de desaliento para los académicos más esforzados.

La situación cambió radicalmente a partir del renuevo mundial de la institución antagónica, el liberalismo y sus corolarios, interponiéndose el manejo del subsidio como posible ariete estamental, confinado a cubrir solo el gasto operativo y sujetando las partidas presupuestales de desarrollo a las transferencias por programas especiales, condicionados al cumplimiento de reglas diseñadas al vapor, legitimadas tripartitamente en la cúpula por las instancias públicas de la educación superior, los rectores universitarios y un grupo de selectos académicos convidados.

La repartición de tales recursos extraordinarios sucedió por decreto del Congreso de la Unión, primeramente calmando el creciente clamor de los académicos por el deterioro salarial propinado por la pertinaz crisis económica desde mediados de los años 80. La formulación de los PEE, como mercado de puntos a cambio de dinero, obedeció por otro lado, a la pertinencia de exigir rendición de cuentas a los académicos caídos en letargo.

En todo caso, el sentido de urgencia explica, al menos en parte, el carácter inmediateista que adquirió la estructura y los instrumentos para la repartición de recursos, supuestos transitorios: reglas programáticas a plazos cortos, por comprobantes objetivistas de las actividades realizadas, emitidos por autoridades diversas, con puntajes a alcanzar, asumiendo el Estado la rectoría del proceso, dejando la guarda de la “calidad de los productos” a la responsabilidad y capacidad supuesta en los emergentes gestores-administradores de lo académico y de las comisiones de “pares evaluadores”, impulsoras de renovados planes educativos con

objetivos por competencias; éstos más eficientes para generar comunidades de conocimiento técnico que científico de vanguardia.

El escenario cuenta con dos telones de fondo: la perpetuación por inercia de los PEE surgidos en las condiciones anotadas, y la búsqueda de un nuevo rol nacional en el contexto internacional y lo propio para la universidad pública.

Las reglas con que se instrumentaron los procesos responden a los fines de corto plazo mencionados, por lo cual su aplicación continuada ahíja encrucijadas que, por lógica, no hubo motivo para prever. En la actualidad, una de esas encrucijadas es que la intensionalidad de promover cambios de fondo puede ser inútil o contraproducente: los PEE nacieron por decreto e igual pueden desaparecer.

Aislado tal resquemor, los cambios requeridos son de fondo, pues la racionalidad con que en la marcha se aplica la cuestionada asignación de valía a cada actividad, hace que cualquier propuesta desate inacabables debates, debido a que no se ha realizado una meta-evaluación cualitativa sistemática de los resultados instituyentes de los PEE, la cual diagnostique por dónde facilitar consensos o conducir re direccionamientos de entendimiento, ya estrictamente centrados en lo requerido por las dinámicas del conocimiento de cada área y región del país.

Una conjetura apunta a que reglas como la exigencia del grado doctoral, las publicaciones en revistas científicas indexadas, la participación en actividades internacionales, preferentemente vinculadas con el aparato productivo, con mayor peso en las actividades relacionadas con la investigación que con el trabajo en el aula y exaltando la multifuncionalidad, entre los principales sesgos, encamina a reasignar el papel de la institución universitaria pública de cobertura popular, al de

## EL ESTÍMULO ECONÓMICO AL PROFESORADO

organización atomizada para propiciar la formación de una generación de un peculiar tipo de científicos y currículos tamizados por tal perfil.

La universidad privada viene atendiendo la función de cubrir con mayor rapidez la demanda por educación superior (de quienes logran salvar las barreras económicas que les permite llegar a tal nivel, lo cual implica un problema estructural nacional que ahora no se tratará), apoyada en su mejor posicionamiento para aportar novedosos y ágiles currículos profesionalizantes. Amén de las suspicacias que sostienen la existencia de un sector público confabulado con el privado para atentar contra la universidad para todos, ellas se diluyen por las evidentes crecientes dificultades partidistas para imponer designios unilaterales de tal envergadura.

Un punto álgido en tal contexto es el desinterés en el medio por re imaginar el destino de la universidad pública por falta de acción coordinada de los directamente implicados, exigentes de buen gobierno, pero sin ofrecer sólidos y serenos diagnósticos de en lo que se ha convertido y de cómo podría llegar a apoyar el desarrollo del país con fórmulas estimulativas más apropiadas que las reiteradas de los PEE.

La conjetura situacional es que los dirigentes del auto-designado Estado evaluador orientan el destino de las universidades con lo que la capacidad y voluntad cívica de sus integrantes en turno permite, siempre acicateados por la trama económica de insertar a México de forma más eficiente en la división internacional del trabajo, concediendo que ya no es posible participar solo con la provisión de mano de obra descalificada que atraiga fuentes de empleo para la inversión extranjera directa, pues otros países ofrecen así mayor rentabilidad.



## Patrimonio de aprendizaje recuperable

A lo largo de tres décadas de aplicación de los PEE, es innegable que han logrado la formación de una renovada base académica más competente, compacta, en la senda de posibilidades inéditas, consignadas ampliamente en los informes de resultados cuantitativos de la SEP y el CONACYT, para sus respectivos programas especiales.

Sin embargo, las cortapisas a evitar inician con el inevitable efecto sube y baja de los presupuestos, actuante negativamente cuando en la ola alta, cabe el estímulo económico a profesores con menores merecimientos que a los que teniendo más merecimientos, no los obtienen por la ola baja, no siendo imputable al desempeño de los profesores en el límite de las reglas, sino a la forma en que ambos objetivos han sido vinculados.

El presupuesto reportado por el PROMEP ejemplifica la situación. Aunque el profesor solo obtiene al inicio apoyo económico directo de forma individual y directa, la evaluación que certifica la posesión del Perfil Deseable viabiliza el acceso a los demás recursos.

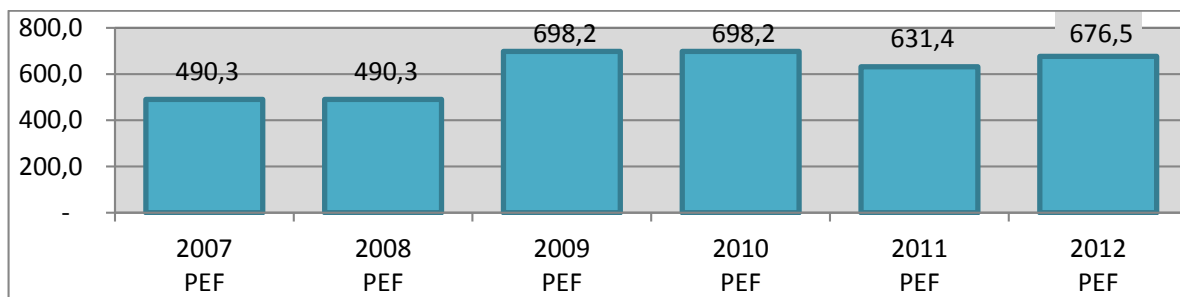


Figura 1. Presupuestos reportado por PROMEP. 2007-2012 (millones de pesos).

Fuente: Informes electrónicos anuales PROMEP 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012.

## EL ESTÍMULO ECONÓMICO AL PROFESORADO

Hoy los académicos están concentrados en seguir las reglas: obtienen más grados académicos, realizan algún tipo de investigación, comunican mejor sus avances entre sí, a los alumnos y la sociedad, formando grupos de trabajo sinérgicos y encuadrando en la planeación, entre otros tantos aspectos plausibles. El diagnóstico va por analizar el origen de los constantes cuestionamientos sobre si lo consignado se corresponde con las cualidades de lo deseado y afianzar medidas que en el largo plazo no generen nuevas disrupciones para la *gnoseodinámica* nacional.

La duda subyacente es si la fórmula que funcionó al inicio, lo sigue haciendo. De determinarse lo contrario, es decir, que la palanca del estímulo económico ya ha de ser suprimida, dada su apelación a apetencias externas y no a las endógenas directas sobre la recreación del episteme, se requiere estar listos para establecer un sistema progresivo de asimilación al salario de los académicos que han probado su prístina identidad académica, garante del no decaimiento en bajos rendimientos. La oportunidad de este paso obedece en esencia a las evidentes estrategias activadas entre grupos de profesores que obtienen los estímulos por coalición, no necesariamente a partir de logros relacionados con la *gnoseodinámica*.

El análisis consecuente entra de lleno al análisis institucional de los pilares centrales de los PEE, que son a) el trato homogéneo a los profesores, a pesar de sus circunstancias de desigualdad, y b) la operación de las comisiones de “pares académicos”, bajo naturales disparidades agravadas por la condición de “juez y parte”. La aplicación inercial de los reglamentos de los PEE, con leves adecuaciones cupulares, no ha sido efectiva para activar dinámicas que corrijan dinámicas distorsionantes del proceso en gran parte de las organizaciones universitarias. La vulnerabilidad de ambos soportes se funda en las disparidades sobre lo que cada cual llega a entender por “la calidad” de la labor.

La multiplicación de crecientes tensiones latentes, se traduce en complejidades organizacionales y de comportamiento inéditas. La rápida asignación de jerarquías administradas desestimula a las trayectorias especiales no de poca valía, evocando sarcasmos como que Leonardo Da Vinci no podría acceder a los PEE, pues no tuvo obras terminadas, quedando además cuestionada en tal tipo de evaluación toda su obra transdisciplinar.

La capitalización de aprendizaje basado en la experiencia de lo que las presentes estructuras de los PEE dejan a la identidad académica, está entrampada además porque afilian oficialmente como prioridad el trabajo intelectual a la cooptación de canales que tienen que responder a intereses de latitudes internacionales.

Reflexionemos sobre tres de los principales lineamientos soporte de los PEE instituidos, pero con resultados merecedores de repensarse a la luz de sus secuelas cognitivas.

### **Hito “internacionalismo, multifuncionalidad y evaluación burocrático-democrática”**

Después de tres décadas, el nuevo culto de la evaluación por puntos a cambio de dinero, en efecto, una identidad distinta de académico ha sido instituida. La fuerza de la costumbre hoy hace dirigir la labor según se coticen las actividades en los PEE, lo cual ya podría ser mejorado, con formas cualificadas establecidas por expertos en su área disciplinar pero también en evaluación y que ya no requieran estar integrados en la línea de evaluación; hoy son improvisados y de ahí la escasa consciencia con que revisan los merecimientos ajenos y emiten dictámenes que ejercen efectos inversos, incluso carentes de sentido humano.

## EL ESTÍMULO ECONÓMICO AL PROFESORADO

¿Qué lineamientos homogeneizantes son recomendables para que tales expertos inicien la revisión y eventual remoción? La respuesta es: los respaldados en supuestos gratuitos.

Uno de ellos es que un académico con trabajo aceptado en medios internacionales tiene mayor valía que en los nacionales. Prestigio no necesariamente es valía. No todos los investigadores deben lograr el aval preferente de instancias dirigidas a satisfacer *rankings* internacionales. Ello propicia que se soslayen temas nacionales de nuestro exclusivo interés, y que el trabajo sea cooptado institucionalmente en aquellos canales que se sirven de él para reforzar la valía de su pirámide de conocimiento o para fines productivistas, distorsionando el libre flujo de ideas para enfocar preferentemente la construcción de nuestras propias pirámides de conocimiento.

Otro lineamiento homogeneizante de los PEE que merece especial atención para repensarse, por incluso transgredir la configuración humana, es el de la exigencia de perfiles académicos multifuncionales. Existen distintos tipos y posibilidades de aprendizaje –por ejemplo de idiomas–, tiempos para madurar ideas, habilidades para las especialidades o las integralidades, las abstracciones, etc. (teorías de las inteligencias múltiples). El sufrimiento que tal exigencia acarrea al intelecto nada tiene que ver con las condiciones prescritas por los andragogos. Cada perfil en su correcta ubicación ha de propiciar mayores resultados que lo forzado. En el medio educativo es importante ser consistente predicando en el mismo sentido de lo que se hace.

Desde el enfoque administrativo, la regulación del mercado de puntos ofrecida por los PEE –por bien situados que estuvieran para propiciar las condiciones de trabajo adecuadas, no solo en apariencia libres, dada la coacción para obtener recursos que viabilizan la continuidad de la labor del académico–, se malogra por estar fundadas en procesos burocráticos de difícil saneamiento al estar conferidas a grupos de académicos evaluadores además de no profesionales, que son a la vez “juez y parte”. Además de encontrar a los merecedores de ser desanclados de la línea de evaluación, es tiempo de integrar el componente esencial de todo servicio, que es el escrutinio directo de los usuarios.

Las implicaciones y los resultados de esos tres lineamientos de los PEE evidencian que su estrategia estimulativa no se originó en principios académicos, sino en económico-políticos. Organizacionalmente, queda en juego el ajuste de facto que propician de los grados de autonomía universitaria. Los PEE han instituido que el profesorado obedezca más a la razón que puedan tener los gestores de lo académico más interesados en la obtención de financiamiento, que en la defensa de la libre organización académica en cada universidad y la atención a las prioridades que dicta cada contexto inmediato. Esto evoca lo que el Dr. Eduardo Ibarra metafóricamente llamó como “la venta del alma universitaria al diablo”.

El trabajo por delante es identificar a mayor detalle los efectos no deseados de los programas públicos que proveen al medio académico de una institucionalización contradictoria.

### **Diagnóstico para conciliar la evaluación-estímulos con la *gnoseodinámica***

Un ejercicio de contraste es que en los países con más sólidas y largas tradiciones científicas, las metas académicas se fijan colectivamente, a partir de arduas sesiones en que los grupos disciplinares de académicos discuten propuestas acordes a sus posibilidades y por disponibilidad presupuestal (a la inversa del proceder de los PEE). No indiferentes a las solicitudes del sector público y privado, los retos consensados se asumen con realismo, simultáneo al planteamiento del método con el que evaluarán los resultados, teniendo cuidado de no violentar las lógicas probadas que impulsan los procesos *gnoseodinámicos*. La precondition es que los académicos cuentan con salarios dignos y estables, por lo cual ese punto no entra a discusión; si hay complementos económicos, son pequeños y dirigidos a atender necesidades especiales del servicio educativo (Comas, 2003).

Cierto que lo que no funciona en un lugar y ahora puede funcionar en otro momento o lugar; empero, el cambio de circunstancias requiere de metaevaluación, que pruebe lo que resulta del contenido y significado de las instituciones sustentantes en cohortes temporales, de tal suerte que emerja información sobre la adecuación de la estructura administrativa a las respuestas instituidas. A mayor alineamiento, se sostiene mayor probabilidad de logros para la *gnoseodinámica*; lo contrario, sostiene la posibilidad de impulso a la institucionalización de estrategias de simulación.

En México existen pocos ejercicios no oficiales de metaevaluación a los PEE, evidenciando la magra consciencia de que “...*en cierta medida la sociedad es producto de su cultura, y su cultura producto de la educación y, la educación de un pueblo es, en gran medida, consecuencia de la acción de los profesores.*” (Jiménez,

2000). No es menor lo que está en juego con la institucionalización de lo que los PEE proveen.

Entonces, es menester aportar pruebas en los hechos sobre eventuales distorsiones instituyentes por la asociación de la evaluación académica al objetivo de repartir recursos económicos, precondition para iniciar el diseño de sendas cada vez más apegadas a la *gnoseodinámica* ya puesta como el objetivo organizativo central.

Se requiere recordar que la evaluación de prácticamente toda labor se diseña para orientar a los receptores respecto a la adecuación de sus logros, de manera no punitiva sino orientadora, y para que los directivos dispongan de información que les permita tomar decisiones atingentes de mejora organizacional orientadas por los resultados deseados, en este caso *gnoseodinámicos*. Sin la remoción de la suposición de que la evaluación creada para un fin sirve a otros –no negando que existen las casualidades–, no se podrá dejar de hacer caso omiso a los evidentes efectos inversos.

La forma ensayada para recabar evidencias de todo lo antes dicho, se basa en el diseño de un marco interpretativo (Lastra y Comas, 2011b) con base teórica en el Nuevo Institucionalismo Sociológico, el cual examina la institucionalidad instalada en los académicos mexicanos asociada a las solicitudes de los PEE, preguntando:

*¿Qué nociones instituyentes de los PEE influyen en el éxito u obstrucción para potenciar las capacidades de los generadores del conocimiento y la conformación de comunidades de conocimiento maduras, a pesar de no incorporar medidas que consideren las etapas de la trayectoria académica, el contexto circunstancial de cada universidad, con instrumental económico-burocrático federal homogéneo fomentando el perfil multifuncional?*

## EL ESTÍMULO ECONÓMICO AL PROFESORADO

Las preguntas se diseñaron utilizando las nociones mito derivadas de los lineamientos en introyección, que vinculan el estímulo económico con el perfil académico impulsado. La interpretación se dirige a conocer lo que los académicos ven, desean, creen, suponen y sienten que resulta para su labor de tal acción regulativa. De ahí, se interpretan regularidades, convergencias y discrepancias instituidas que ayuden a identificar tensiones centradas en las reflexiones sobre cuestiones como:

*Para la generación y socialización del conocimiento:*

- ¿qué se entiende por mejoras de la práctica académica?
- ¿qué especificidades del conocimiento de cada área son las reconocidas por cada comunidad?
- ¿qué atributos epistemológicos reconoce cada comunidad como los mínimos a poseer para merecer reconocimiento?
- ¿qué atributos merecen reconocimiento por tipo de contribución? (avance en la ciencia especulativa, aplicaciones, didáctica, instrumentación, relación con las demandas del entorno, identificación o mejor configuración de nuevos objetos de estudio, etc.).

*Para la evaluación:*

- ¿qué es evaluar?
- ¿quién la debe impulsar?
- ¿para qué?
- ¿para quién?
- ¿métodos de discusión previstos para formar criterios?
- ¿de qué manera y con qué métodos de extracción de información? ¿se recoge de forma imparcial y holista?



- ¿cuál evaluación es digna de denominarse de calidad?
- ¿quién debe plantearla (sea como mecanismo de información, de poder o de control), organizarla y darle seguimiento?
- ¿con qué alcance de variables externas perturbadoras?
- ¿el objetivo negociado inicialmente, como protocolaria o real, traza el mapa genético de la evaluación?
- ¿en qué momento es genuino realizarla y a qué plazos? (adecuados a la naturaleza de lo que se explora).
- ¿desde qué referentes teóricos, consensuales y éticos?
- ¿de qué intereses, perspectivas ideológicas y políticas están larvados sus procesos?
- ¿es producto de una negociación democrática o jerárquica?
- ¿a qué sirve?
- ¿a quién sirve?
- ¿a quién trata de beneficiar y de qué forma?
- ¿qué decisiones y acciones serán consecuentes a los resultados de la evaluación?
- ¿cuándo realizar la meta-evaluación? (análisis del proceso de evaluación que garantiza su cualidad) y ¿quién debe organizarla y quién realizarla?
- ¿quién ha de realizar la función retroalimentadora?, cuya ausencia explica que se repitan evaluaciones poco aprovechables y con errores que no generan conocimiento y mejoras.

*Para los estímulos*

- ¿qué géneros de estímulos son adecuados?
- ¿qué cantidad de estimulados se espera?

## EL ESTÍMULO ECONÓMICO AL PROFESORADO

### *Para la validación*

- ¿qué propuestas de principios y límites éticos que presiden el proceso deben explicitarse?
- ¿se conocen los orígenes de diferendos entre las posiciones de los evaluadores para el aprendizaje del proceso y el fortalecimiento de los consensos?
- ¿existe conformidad con el contenido de la rendición de informes y las condiciones de su publicación para validación pública? (los silencios son indebidos, pues validez es la cualidad de merecer reconocimiento)
- ¿existen reticencias, suspicacias y suposiciones sobre la actuación de los evaluadores?

El piloteo de tales cuestiones en esta ocasión cuenta con la respuesta a la encuesta de 80 preguntas por 1,573 integrantes del SNI, de los casi 16 mil inscritos en 2010 (Lastra y Comas 2011 a). Este grupo es de especial interés al corresponderse con los mayores beneficiarios de los PEE. Los resultados permiten afirmar que sus convicciones son esencialmente antípodas, preocupando que se confirma la falta de seguridad en que la evaluación de su labor es un proceso social de aprendizaje para todos sus protagonistas, en particular para los elegidos improvisados evaluadores, que suelen lesionar a evaluados con trayectorias originales al identificar ausencia del cumplimiento de algún criterio burocrático, pensando que eso es objetividad.

Por desgracia no son menores las alusiones a la tendencia de un “academicismo pop”, por la cual en vez de valorar logros de forma holista, que incluya las circunstancias organizacionales circundantes, el recorte es a “evaluar” por “check list”, para lo cual bastaría tener listados por ejemplo de revistas y congresos

considerados prestigiados y una secretaria, no los extensos y sobrepuestos cuerpos colegiados en que se apoyan los PEE.

Se observa distancia entre lo que los académicos asumen como contigüidad entre el sentido de “valorar” sus actividades y lo que resulta de contabilizar lo denominado “producción académica” por los PEE. Tienen relativa claridad de que su labor es de naturaleza integrativa, no de tasación. Nada punible contra los criterios que procuran la objetividad, pero sí de ser los únicos. Las recurrentes menciones al decaimiento de los integrantes de los comités de evaluadores en comportamientos de compadrazgo, inquina o falta de transparencia y visión, se asemejan a los del sistema de categorización previos a la existencia de los PEE.

Entonces, las directrices del presente sistema de monitoreo sistemático para detectar los efectos instituyentes de los PEE incorpora preguntas sobre lo oportuno de disponer en el sistema de evaluación criterios axiológicos mínimos en que los evaluadores no tengan involucramiento directo, se incorporen segmentos fijos de la trayectoria académica, plazos flexibles para la evaluación, ausencia de coerción, multi racionalidad, acuerdo comunitario conjunto de todos los tipos de implicados, heterogeneidad circunstancial, participación comunitaria, información completa y pública, ausencia de riesgos para el evaluado, voz directa del evaluado, fiabilidad holista, transparencia de merecimientos, dictámenes orientadores no descalificantes, síntesis pública de resultados y de lo debatido para hacer una realidad el aprendizaje del proceso (Strike 1997).

A continuación, se anota el sustento informativo obtenido al por menor, del cual se derivaron varias de las afirmaciones anteriores. Un entendido es que existen buenas mediciones, pero también inocuas, malas y hasta perversas, dependiendo de la

## EL ESTÍMULO ECONÓMICO AL PROFESORADO

visibilidad juiciosa y experta de los responsables de salvaguardarla, de tal forma que no se elude la complejidad implícita según factores internos y externos, así como de aspectos individuales y grupales, institucionales y organizacionales, temporales y estructurales e incluso de las aspiraciones de los implicados.

La información obtenida del grupo resultó contraria a la conjetura de lo inadecuado del tipo de estímulo en dinero y prestigio y la forma de repartirlo, resultándole ideal al 8%, adecuada al 43%, normal al 24%, inadecuada al 11%, perjudicial solo al 3%; 5% formuló otros comentarios y no respondió el 6%. Esto se interpreta como falta de reflexión de que varias distorsiones que señalan más adelante del sistema se originan en ello.

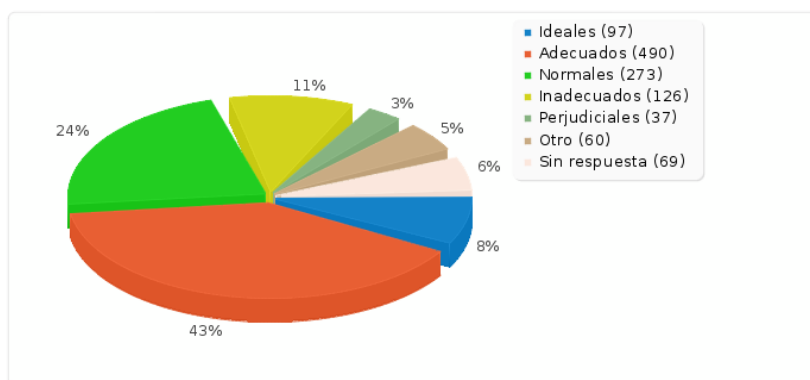


Figura 2. Adecuación del tipo de estímulos

Fuente: elaboración propia

Asumen el seguimiento de reglas por motivos como que los PEE viabilizan el avance en su carrera (30.47%) y sólo una minoría porque sienten satisfacción (13.49%).

La función académica que más gusta realizar al 85.65% del grupo, es la investigación, como era de esperar en este grupo; la preferencia hacia la docencia disminuye al 52.19%, y la extensión a solo el 8.62%, la gestión universitaria al

5.47% y otras actividades al 2.0%. Esto hace suponer que la institucionalización de la multifunción es débil. Esto explica en alguna medida que solo el 35% poseía el Perfil Deseable PROMEP.

La dificultad más mencionada para la labor es la insuficiencia de recursos, pero no del monto de los estímulos, sino para financiar sus proyectos e infraestructura. Se identifica variabilidad entre los que utilizan el estímulo económico como complemento salarial y los que lo utilizan para actividades de su labor. Esta disparidad se agudiza por los que reciben además apoyo en sus áreas de adscripción y los que no y dan gracias de que existen los PEE para lograr evadir el ambiente evaluativo tóxico en sus universidades.

La orientación de su trabajo investigativo parte de un entendimiento muy variable del nuevo rol de la universidad pública según las demandas del mercado; sólo el 24% lo considera adecuado, 41% poco adecuado, 17% inadecuado, 5% alguna consideración en otro sentido y el 13% no respondió.

Se observa un éxito relativo en la institucionalización que promueva la participación de la universidad pública en la "globalización"; el 41% afirma que tiene más ventajas, pero el 10% que tiene más desventajas, 29% ambas, 7% no sabe, 4% se pronuncia en algún otro sentido y el 10% no respondió. La confusión se confirma porque solo un 14% afirma que deben intentar certificarse en el extranjero, siendo deseable para el 31%, es inocua para el 13%, el 25% no está de acuerdo, 6% expresa otros sentidos y el 12% no respondió.

También es relativo el consenso sobre lo que los PEE instituyen al significado de "la calidad docente" para su lugar de trabajo; él es adecuado para el 30%, algo adecuado para el 16%, regular para el 15%, poco adecuado para el 9%, inadecuado para el 6%,

## EL ESTÍMULO ECONÓMICO AL PROFESORADO

algún otro significado para el 7% y no respondió el 18%. En entrevistas al azar se identificó disparidad de entendimiento de tal concepto, lo cual relativiza aún más el resultado instituyente obtenido. Los resultados son similares para la noción "investigación de calidad".

Respecto a la institucionalización lograda por los PEE dirigida a la pertenencia a los cuerpos académicos, es favorable, apoyada por la naturaleza conjunta del trabajo científico; 55% de los informantes declaran que pertenecen a ellos por convicción, por obligación el 13%, por conveniencia el 12%, por otro motivo el 5% y no respondió el 15%.

Un significado delicado que ha de trabajarse a fondo por extrapolación de posiciones es sobre el sentido de la filosofía de desarrollo humano subyacente a los PEE, pareciéndole aceptable al 45%, inocua al 16%, inaceptable al 10%, otros comentarios al 10% y el 19% no respondió.

El fomento a la multifunción genera información carente de consistencia: preguntando sobre la pertinencia para su lugar de trabajo, parece ventajosa al 21%, pero desventajosa al 27%, ambas al 32%, otro sentido para el 4% y no respondió el 17%. Al preguntar si ella es alcanzable a todos, solo el 13% está de acuerdo, el 22% supone que para la mayoría, el 31% para los que se esfuerzan, el 8% para una élite, un 4% expresó otros comentarios y el 21% no respondió. El cuadro se descompone más con la opinión sobre el efecto generado por efecto de la solicitud de la multifuncionalidad para la "productividad académica" en su lugar de trabajo; solo para el 27% se incrementa, no impacta en opinión del 19%, disminuye para el 20%, se simula según un 9%, otros comentarios del 5% y no respondió el 20%.

Es evidente que la especialización funcional sigue estando instituida, pues al cruzar las respuestas anteriores con la pregunta sobre el tipo de profesor que prefieren ser, el gran 62% dijo preferir la investigación y en menor medida la docencia, reduciéndose al 22% en favor de la multifunción y al 12% le da igual.

La convicción de que con los PEE se logra mayor equidad remunerativa favorece a la institucionalidad promovida por los PEE en 34% de los casos, pero sigue igual para el 24%, empeora para el 9%, el 12% no sabe, el 3% hace otros señalamientos y el 18% no respondió.

El éxito de introyección sobre quién debe fijar los criterios de evaluación y distribución de los estímulos es incierto; el 45% está de acuerdo con que se haga desde los PEE, el 27% que debe ser al interior de cada universidad y el resto entre empresas, organismos internacionales y otros. El desconcierto crece porque el 30% opina que la aplicación de los PEE en su universidad mueve los grados de autonomía a favor y el 30% que nada tiene que ver; solo el 15% la percibe en contra, 5% da otras respuestas y el 20% no respondió.

La institucionalización del sistema de constancias para elevar la calidad académica en su lugar de trabajo no es tan antípoda, cargándose a favor de lo promovido por los PEE; el 11% asume que se garantiza, el 44% que mejora, no impacta según el 20%, empeora para el 4%, otros comentarios el 5% y no respondió el 17%. En sentido semejante, 34% aprecia lo genuino de la planeación y la mejora en el aprovechamiento de recursos, pero el 20% sospecha simulación, para el 7% es incompatible, otros comentarios para el 8% y no respondió el 32%.

Las antípodas retornan en lo que toca al 11% que sostiene que las decisiones en los PEE son tomadas considerando la opinión de la mayoría de los académicos, el 35%

## EL ESTÍMULO ECONÓMICO AL PROFESORADO

que por un grupo de distinguidos académicos, 27% que en la cúpula burocrática, el 5% expresa otros comentarios y no respondió el 22%.

El cruce con la pregunta de si los PEE hacen que evolucione la cultura de democracia, sólo el 10% opina a favor, sigue igual para el 52% y se ha deteriorado según el 12%. No hay noticia a favor en la mejor visión fomentada para evaluar la docencia; solo el 26% afirma que se ha incrementado, sigue igual para el 38%, se ha deteriorado en opinión del 13%, otras opiniones para el 3% y no respondió el 20%.

El deseo de que avance la institución de la democracia en las decisiones del lugar de trabajo es contundente, haciendo sinergia con el 71% que asume es legítimo ampliar los derechos por remuneración extraordinaria. En este punto requiere atención especial la idea de que ningún universitario ha de estar al servicio de sus propios intereses y que toda contratación exige de la realización de un desempeño comandado. La contradicción se sigue porque se favoreció en el grupo la idea de que las decisiones sean tomadas desde los PEE, amén de que no hay unicidad respecto a las actividades mínimas que suponen cubre el salario base (docencia e investigación el 42.5%, sólo docencia, el 15.9%, docencia-investigación-extensión el 15.2%, no respondió o no entienden la pregunta el 10.2%, la consideran inconexa el 8.1% y otras respuestas, el 6.5%).

Las críticas sobre el proceder de los pares académicos son atenuadas por el 25% que están de acuerdo en que sí sirven para homologar los criterios evaluativos, para el 17% bastante, un poco para el 21%, no para el 11%, otros comentarios el 4% y no respondió el 22%. Empero, no se confirma que la homologación sea correcta o que va y se ejecuta en el sentido adecuado. Nótese la confusión pues solo una quinta parte afirma que con los PEE la discrecionalidad evaluativa se ha ido abatiendo; el



28% que se ha ido preservando y para el 15% se ha incrementado; el 28% prefirió no responder.

El efecto instituyente sobre la existencia de los PEE es favorecido por el 42% que sostiene participa en los PEE principalmente por convicción; solo el 10% por presión de su lugar de trabajo y sube al 22% por presión económica, por otro motivo, el 9% y no respondió el 17%.

Se manifestó convicción en que la evaluación mide en esencia aspectos cuantitativos en el 45%, cualitativos en el 7%, ambos en el 29%, ninguno en el 2%, otros comentarios en el 3% y no respondió el 15%.

Aproximándonos a la institucionalidad más íntima: el sentido comunitario con el que se venía concibiendo la labor antes de los PEE, se nota casi extinto; el 40% afirma que es necesario jerarquizar al profesorado, algo necesario el 25%, inocua al 4%, innecesaria al 10% e incorrecta al 7%; otros comentarios al 5% y dejó de responder el 9%. Aunque la encuesta no fue anónima, preocupa que el 20% de los informantes afirman que la ética en su lugar de trabajo con los PEE ha empeorado, balanceándose con un 11% que afirma que ha mejorado; el 47% no nota cambios, un 4% formula otros comentarios y no respondió el 18%. Asimismo, declaran sentir alguna incomodidad a su noción de “bien ser”, sea por la esencia/criterios (23%), les deprimen (16.9%), no lo tienen claro el (12.6%), burocratismo (11%), desproporción cantidad/calidad (9.37%), pares cuestionables/falta de transparencia (8.45%), ninguno (8.14%), su énfasis en lo económico (5.53%), corrupción desatada (4.45%), no saben (0.46%) y la negativa a responder fue elevada (30.73%).

## EL ESTÍMULO ECONÓMICO AL PROFESORADO

Lo que se ofrece es un instrumento informativo que conduzca al establecimiento de nuevos ejes y oportunas transformaciones de fondo. No se desea hacer un ejercicio para la obtención de porcentajes exactos, sino de obtener tendencias, proporciones y sentidos en que se inclina la institucionalización en cada grupo encuestado. Por ello, preocupa el significado del progresivo abandono de los académicos que fueron dejando de responder; ello será objeto de análisis en otra oportunidad.

### **Identificación de nuevos lineamientos**

De toda la información acopiada –no solo de los ejemplos anteriores sobre cómo se viene obteniendo evidencia empírica, sino de la literatura y de lo aprendido en foros especializados–, se confirma la pertinencia de repensar el cambio de orientación en la institucionalidad provista por los PEE. La idea es repensar otra lógica que asimile la experiencia de los efectos no deseados por la forma de repartir recursos apelando a motivaciones extrínsecas objetivistas, para el reparto de recursos inciertos, con instrumental homogéneo, administrado por cartabones que fuerzan la multifuncionalidad, calificada en resoluciones inescrutables de “pares” académicos centralizados –a veces no tan pares–, operados desde organismos no coordinados, sin garantizar el impulso a trayectorias progresivas.

El movimiento de reflexión colectiva puede empezar desde el interior de los PEE, deslindando responsabilidades sobre el resultado de lo presente y apoyando su metaevaluación en cada comunidad académica y grupo disciplinar. Se trata de preparar el camino para el establecimiento de un sistema de asignación presupuestal estable, centrado en la gnoseodinámica, contando con el conocimiento de lo instituido entre los académicos para desactivar tensiones, potenciar los consensos y entender los disensos.

Sea por caso: en una comunidad donde no hay consenso respecto a que la evaluación académica ha de centrarse en el aspecto cuantitativo de la *gnoseodinámica*, pues el cualitativo debe ser cuidado al interior de cada comunidad de conocimiento (teniendo que iniciar trabajando lo que se entiende por “calidad de los productos”); pensar que es apropiado que un organismo burocrático dirima la cualidad, pone en sospecha de inmadurez, justificativa de emprender foros educacionales que lleguen hasta el entendimiento de casos en los que es consecuente la imposición de liderazgos forzados.

El inicio de la reelaboración de lineamientos en tránsito hacia un nuevo orden evaluativo-estimulativo centrado en la *gnoseodinámica*, ha de emerger de las reflexiones organizacionales sobre lo interpretado de los hallazgos, hasta ahora sintetizables en lo siguiente:

### *Administración*

- integrar un solo sistema informativo nacional y transparente para las evaluaciones de académicos con perfiles terminales a seleccionar en un organismo concentrador, que sirva además como foro educacional público de las trayectorias plausibles o estándares,
- trasladar la auditoría de los atributos valorativos de merecimientos a los estímulos ya asimilados al salario ante probado *expertise* especializado o en grupos de ellas,
- desvincular el efecto coercitivo por anidamiento de los resultados en los PEE con la categorización del profesorado,
- formular un plan estimulativo renovado para desactivar el Efecto Mateo, según el cual a quién más tiene, más le será dado, y al que menos tiene, aún eso le es quitado.

## EL ESTÍMULO ECONÓMICO AL PROFESORADO

- diseñar un plan de cabildeo que muestre al Congreso de la Unión el Efecto Antígona desatado por los PEE, según el cual el académico queda fracturado en su interior si “acepta” participar en la carrera por los puntos, y si no acepta, la fractura es por daños a su peculio, por lo cual la evaluación ha de ser a plazos personales adecuados (quizás semejante a lo que acontece en el sistema francés).

### *Docencia*

- exigencia escalar de demostrar habilitación especial en la teoría y práctica docente y valoración actitudinal que determine quienes no deben ejercerla o el grado escolar adecuado, sin que ello implique un castigo implícito por vía salarial,
- desactivar la inducción a los mejores docentes a reducir el trabajo en el aula, principalmente por su insuficiente valoración, al incrustar forzosamente la investigación científica, amén de la detección de desajustes entre lo investigado e impartido, sin menoscabo de reconocimiento especial para quien logra dominar ambas habilidades e impartir los cursos apropiados. Antes de proseguir con la asociación de las otras tantas funciones solicitadas, su efectividad antes ha de ser probada teóricamente de forma contundente, no solo por apotegma,
- enseñar a distinguir que la actualización en el estado del arte no es equiparable a lo que logra la investigación científica de frontera,
- establecer los riesgos, implicaciones humanas y las consecuencias en el proceso *gnoseodinámico* de inducir el perfil multifuncional en todo profesor, a la luz de la veracidad de la existencia de distintas configuraciones vocacionales,

- dirimir las concepciones contradictorias sobre la función tutorial, removiendo el supuesto de que todos los académicos son aptos para realizarla,
- incorporar la importancia de activar la valoración académica por avances en el estudiantado.

### *Investigación*

- reconsiderar la consecuencia sobre la *gnoseodinámica* de utilizar términos productivistas como “calidad” y “producto” para tasar lo derivado del trabajo académico,
- transitar a la configuración de comités regionales evaluadores,
- estudiar pautas organizacionales para valorar el rendimiento científico que revirta:
  - a. el reparto rápido del recurso a corto plazo, individualizados, pasando por alto los espacios de discusión comunitaria en pleno,
  - b. la intención de converger a ultranza con indicadores internacionales, sin garantizar las necesidades que lo respalden,
  - c. la idea de que la innovación se logra retando las capacidades del profesor no en el orden intelectual, sino en el pecuniario y por controles burocráticos.

### *Ética*

- abrir a interpelación directa y pública los dictámenes de los comités evaluadores, que así pasaría a la comunidad y a especialistas disciplinares evaluadores,

## EL ESTÍMULO ECONÓMICO AL PROFESORADO

- apelar a la responsabilidad de cada implicado por cuidar lo que se entienda por “calidad”,
- suprimir la posibilidad de recurrir a varios PEE, sino solo al segmento del perfil personal, evitando el actual estado de neurosis laboral por intentar encuadrar en todos

### Ideas de cierre

Este aparente galimatías, que claro tiene un orden a punto de ser descubierto, es la confirmación de que es tiempo de emprender trabajo de consenso entre los académicos, no solo para trabajar el entendimiento menos heterogéneo de la ideología y nociones resultantes para la labor. La metaevaluación que construya y deconstruya epistémicamente la evaluación ha de emerger desde su interior, coordinadas por sus respectivos grupos de expertos disciplinares-evaluadores en trabajo continuo que documente detalladamente los argumentos que viabilicen el aprendizaje que fortalezca los resultados esperados.

El impulso centrado en la *gnoseodinámica* ha de ser implantado entre los implicados para que formulen propuestas de ajuste mediato y apoyen en consecuencia con su experiencia el desarrollo de la estructura evaluativa, informando sobre los procesos ingenieros que conduzcan a comportamientos más certeros, recopilados por alguna instancia responsable de socializar.

Toca al lector juzgar la utilidad del marco interpretativo ejemplificado en pos de aclarar el mapa institucional del fenómeno, cuya traza y utilidad se ofrece en varias direcciones. Empero, se requiere la aplicación a más grupos. El fin último es que los

resultados sirvan para la reflexión de los artífices del sistema sobre la senda andada, lo urgente de su reenfoque y como autoconocimiento.

Es tiempo de superar lo controversial de que es tiempo de desasociar los estímulos económicos de corto plazo homogéneamente a todos los académicos, dados los efectos inversos detectados por su aplicación prolongada, pues la evidencia avasalla

Si el instrumental para la captación de información es correcto y cuidadosa la colecta de evidencia empírica y su interpretación, la divulgación organizacional de la imagen situacional resultante de lo instituido ha de servir como insumo que inocule el éxito del valor del nuevo tipo de evaluación, útil para que los esforzados evaluadores reconstituyan el delicado oficio de imprimir potencia a la *gnoseodinámica*.

El reto es precisar las claves que determinan que los académicos de estirpe sigan trabajando igual, con o sin PEE; que los viciados rompan sus inercias, que los que siguen las reglas para obtener los estímulos económicos internalicen la *gnoseodinámica* y los noveles tengan la guía de los académicos en la cúspide de la incuestionable experiencia, ya no competidores de la supuesta pista homogénea.

El no reconocimiento de que el reparto objetivista de recursos no conduce a la estimulación de la *gnoseodinámica* por ser dos objetivos que corren por órdenes organizativos distintos es el primer gran paso, que ha de permitir seguir investigando el fenómeno a mayor profundidad, ensayando interpretaciones alternativas con la información a generar. La suma de enfoques analíticos que provean explicaciones situacionales más preclaras es otro paso inicial a lograr.

## EL ESTÍMULO ECONÓMICO AL PROFESORADO

Así, no se trata de una propuesta instalada en la dinámica simple de plantear aciertos y errores lógicos de los PEE o de la colecta de ventajas y desventajas desde la óptica de los grupos e actores implicados de seguir por la misma senda. Se trata de afianzar un método absorbente de trabajo colectivo que escrute racionalidades, libre de la confusa traza económica y sus corolarios de homogeneización evaluativa, internacionalismo a ultranza, multifunción para todos y burocratismo democrático de pares “juez y parte”. El máximo principio derivado en la presente propuesta es que el arte de evaluar con justicia no se corresponde con actos de simplificación.

### Fuentes

- Alexander, Jeffrey (1991). *La centralidad de los clásicos*. En *La Teoría Social, Hoy*. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, México: Alianza Editorial.
- Casanova M.A. (1992). *La evaluación, garantía de calidad del centro educativo*. Zaragoza: Edelvives.
- Comas, Oscar (2003). *Movilidad académica y efectos no previstos de los estímulos económicos. El caso de la UAM*. México. Libros en línea ANUIES <[http://www.anui.es.mx/servicios/p\\_anui.es/publicaciones/libros/lib72/0.htm](http://www.anui.es.mx/servicios/p_anui.es/publicaciones/libros/lib72/0.htm)>
- Friedland, R. y R. Alford (2001). *Introduciendo de nuevo a la sociedad: Símbolos, prácticas y contradicciones institucionales*. En *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*, pp. 294-332. México: FCE.
- House, E. R. (1994). *Evaluación, Ética y Poder*. Madrid: Morata.
- Jiménez, Bonifacio (2000). *Evaluación de programas, centros y profesores*. Madrid: DOE Didáctica y Organización Escolar.
- Lastra B. Rosalía y Oscar Comas (2011 a). *Informe del proyecto de investigación PROMEP Exb-138. SEP México*
- (2011 b) *Institucionalización del profesorado universitario en México: Efectos de los Estímulos Económicos*. Madrid: Editorial Académica



Española.

--- (2012). “*Literatura sobre estímulos económicos al profesorado y su institucionalidad en la universidad mexicana*”. Revista Iztapalapa, No. 71, año 32, julio-diciembre, pp. 121-151.

Mac Donald, B. (1983). “*La evaluación y el control de la educación*”. En Gimeno, J. y Pérez Gómez, A (coord.). *La enseñanza: su teoría y su práctica*. Madrid: Akal, p.p. 467-478.

Santos Guerra, M.A. (1993). *La evaluación un proceso de diálogo, comprensión y mejora*. Málaga: Aljibe

Strike K. A. (1997). “*Aspectos éticos de la evaluación educativa*”. En Millman, J. y Durling-Hammond L., *Manual para la evaluación del profesorado*. Madrid: Muralla, p.p. 479-503.



**POR UN NÚCLEO DE INTELIGIBILIDAD ORGÁNICO. UNA PROPUESTA  
PARA EL ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES**

AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO

MARICELA GUZMÁN CÁCERES

*"Aquel bagaje de regularidades propias del acoplamiento de un grupo social es su tradición biológica y cultural...Toda tradición se basa en lo que una historia estructural ha acumulado como obvio, como regular, como estable, y la reflexión que permite ver lo obvio sólo opera con lo que perturba esa regularidad."*

Maturana y Varela 1996

*Ha llegado el día en que los Estudios Organizacionales tomen en cuenta la genética de los individuos para entender las emergencias en las organizaciones. Es decir su estabilidad, conservación y perpetuidad.*

Pérez Mayo A. Renato

## **Introducción**

Las organizaciones actuales, inmersas en la complejidad, se caracterizan por las *emergencias*, entendidas como estructuras y/o patrones inesperados e inexplicados que surgen en su seno, producidas como resultado de los cambios de simetría (Goldenfeld y Kadanoff, 1999). Frente a la búsqueda de una consolidación teórica para el análisis de las organizaciones, se proponen nuevos elementos o propiedades emergentes a su objeto de estudio, a partir de la teoría de sistemas sociales y los aportes de la biología del conocer.

## **Entrando al juego**

El conocimiento y el poder han estado perenemente ligados en la evolución de la humanidad. A lo largo de la historia, los pueblos que han ejercido un dominio sobre los demás han sido los que han desarrollado los conocimientos más avanzados. Así, entre los guerreros primitivos, tuvieron la primacía aquellos que aprendieron a fabricar armas de hierro y derrotaron a sus enemigos armados con el bronce, en la época medieval, la iglesia católica acaparó el conocimiento de su época, no permitiendo que el pueblo tuviera acceso a él ni que se desarrollara otro tipo de conocimiento que no fuera la dogma religiosa. En la actualidad, se considera al capital intelectual como el recurso más importante para las naciones y sus organizaciones (Stewart, 1997).

En el mismo tenor, diversos estudiosos de la organización (Nonaka y Takeuchi, 1999; Drucker, 1999; Krogh, Ichijo y Nonaka, 2001, Stewart, 1997), consideran que el principal recurso de cualquier tipo de organización lo constituye el conjunto de activos intangibles generadores de capital intelectual, de ahí que las organizaciones

tienen una actividad cada vez más intensiva en la generación de conocimiento. Drucker (1993), Toffler (1990) y Quinn (1992) coinciden en que el futuro pertenecerá a las personas que posean el conocimiento, de ahí que el *trabajador con conocimiento* constituye el activo más importante. (Nonaka y Takeuchi: 1999).

Por otra parte, Quinn (1992) menciona que la capacidad para administrar lo que él denomina *intelecto basado en el conocimiento*, se está convirtiendo rápidamente en la habilidad ejecutiva más importante de esta era. Siguiendo esta idea, Reich (1991) argumenta que la única ventaja competitiva verdadera se concentrará entre aquellos que llama analistas simbólicos, quienes están equipados con el conocimiento necesario para identificar, resolver y enfrentar nuevos problemas.

Como consecuencia de lo anterior, han ido surgiendo gran cantidad de nuevos conceptos que ponen el acento en el conjunto de saberes que generan capital intelectual: conocimiento tácito, conocimiento explícito, capital humano, capital estructural, capital cliente, capital relacional, etc.

En el caso de las organizaciones, cabe preguntarse ¿Qué conceptos, categorías y artefactos conceptuales tenemos actualmente para descubrir el funcionamiento interno de las organizaciones? ¿Qué nuevas regularidades sociales, configuraciones y conflictos están emergiendo? ¿Existe un cuerpo teórico capaz de captar las características fundamentales de las organizaciones complejas? ¿Es necesario plantear la evolución de las teorías existentes? ¿Es posible determinar un núcleo de inteligibilidad que logre descifrar las nuevas emergencias en los sistemas complejos organizacionales?

## POR UN NÚCLEO DE INTELIGIBILIDAD ORGÁNICO

El presente esfuerzo tiene como intención plantear un escenario futuro del análisis de las organizaciones, en un intento de dar respuesta a las preguntas antes enunciadas, introduciendo categorías de ciencias y disciplinas tales como la biología y la sociología del conocimiento, lo que permitirá la ganancia que implica vincular el equilibrio biológico del individuo con el de los intereses de la organización.

### **El problema del conocer en las organizaciones**

Dentro de los Estudios Organizacionales, los esfuerzos de los estudiosos por conocer la dinámica interna y externa de las organizaciones, los ha llevado de regreso a los planteamientos de la teoría del conocimiento, que de acuerdo con Hessen (2005) son cinco:

- La posibilidad del conocimiento humano
- El origen del conocimiento
- La esencia del conocimiento humano
- Las formas del conocimiento humano
- El criterio de verdad

En este sentido, Villoro (1994) ofrece un análisis sistemático de los conceptos epistémicos fundamentales: creencia, certeza, saber, conocimiento. Establece sus relaciones, por una parte, con las razones que justifican la verdad de nuestras creencias y por la otra, con los motivos que pueden distorsionarlas. Es decir, se plantean los dilemas más importantes del conocer, desde el punto de vista ontológico y epistemológico.

En el caso de los estudios organizacionales se busca crear una nueva racionalidad que reproduzca en el estudio de la vida social y humana, la misma especie de iluminación sensacional y de poder explicativo que ya habían suministrado las ciencias de la naturaleza. (Giddens: 1997:15), siendo incluso, uno de los argumentos más poderosos que se han utilizado, el hecho de que hasta ahora no han sido capaces de elaborar nada comparable a una Ley Natural (Bottomore: 1992:26).

Al respecto, el construccionismo social parece constituirse en una suerte de matriz disciplinar (Kuhn, 1993), es decir, un nuevo marco de coordenadas mentales para desarrollar el trabajo en las ciencias sociales y humanas, pero también como un modo de orientarse en el mundo cotidiano (Ayús y Mendoza, 1999). Teóricos como Gergen se plantean de nueva cuenta preguntas como: *¿Cómo la gente conoce como conoce, cómo conoce el científico?* Y en ello como respuesta muestra una nueva lógica del conocer, es decir un modelo. Su núcleo de inteligibilidad: Teoría, conjunto de supuestos que no están en la teoría explícita, están más allá de la teoría. Esta combinación determina una forma práctica del conocer, es decir, una metodología para el conocimiento de las organizaciones.

### **Aprendizaje organizacional: del conocimiento tácito al explícito.**

Nonaka y Takauchi (1999) plantean que hay una razón por la cual los occidentales tienden a no hablar de la creación de conocimiento organizacional: dan por hecho que la única forma de pensar en las organizaciones es considerarlas como máquinas de “procesamiento de información”, lo cual implica un conocimiento explícito de carácter formal y sistemático. Para estos autores, las empresas niponas tienen una idea muy distinta de lo que es conocimiento, para ellas el conocimiento es tácito principalmente, no muy evidente y difícil de expresar, que tiene sus raíces en los

## POR UN NÚCLEO DE INTELIGIBILIDAD ORGÁNICO

más profundo de las acciones y la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona, a diferencia de la visión de conocimiento occidental que se expresa con palabras y números, manifestando tan solo la punta del iceberg. En el siguiente esquema se plantea la diferencia entre ambos tipos de conocimiento que plantean estos autores.

La diferencia entre el conocimiento explícito y el tácito es la clave para entender la diferente concepción de conocimiento de los occidentales y japoneses. El conocimiento explícito que puede expresarse con palabras y números puede ser fácilmente “procesado” por una computadora, transmitido electrónicamente o guardado en bases de datos fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales, en tanto que el conocimiento tácito, dada su naturaleza subjetiva e intuitiva, no es fácil de expresar, por lo que su procesamiento o transmisión de forma sistemática o lógica se dificulta. La intuición, las corazonadas, las ideas subjetivas son parte de él y reflejan nuestra imagen de la realidad: lo que existe, lo que es y la visión del futuro, o lo que debería ser.

Para que ese conocimiento se transmita y disemine entre los miembros de una organización, es necesario convertirlo en palabras o números que todos entiendan. Es precisamente durante el tiempo que toma esa conversión de tácito en explícito y de vuelta a tácito, como se crea el conocimiento en las organizaciones.

En términos específicos, el conocimiento tácito puede dividirse en dos dimensiones: la dimensión técnica y la dimensión cognoscitiva. En la primera se incluyen las habilidades no formales y difíciles de definir que se expresan en el término know-how, que implica la habilidad para saber cómo llevar a cabo una tarea o trabajo. Por otra parte, la dimensión cognoscitiva incluye esquemas, modelos mentales, creencias



y percepciones arraigadas en cada persona de la organización, que por lo general son ignoradas (Nonaka y Takauchi, 1999).

Polanyi(1966) plantea en este sentido, que el conocimiento tácito consta comúnmente de hábitos y aspectos culturales que difícilmente reconocemos en nosotros mismos. En el campo de la gestión del conocimiento se hace referencia al conocimiento que únicamente la persona conoce y que es difícil explicar a otra persona. Aunque no se pueden enunciar fácilmente, estos modelos implícitos controlan la forma en que percibimos el mundo que nos rodea

En las organizaciones, la importancia del conocimiento tácito estriba en:

### **1. Genera un nuevo punto de vista acerca de la organización.**

En vez de concebirla como una máquina para el procesamiento de la información se le considera un organismo viviente en el que los miembros de la compañía pueden y deben tener un entendimiento generalizado acerca de sus principios, hacia dónde se dirige (misión y visión), el tipo de mundo en el que quiere existir y cómo traer ese ideal de mundo a la realidad.

Las ideas personales, la intuición y las corazonadas, elementos por demás subjetivos, son parte integral del conocimiento. Éste también incluye ideales, valores y emociones, así como imágenes y símbolos. Estos elementos, cualitativos y un tanto vagos, son indispensables para entender la forma en la que los japoneses visualizan el conocimiento. El aprendizaje más importante proviene de la experiencia directa. Un niño aprende a comer, a caminar y a hablar mediante un sistema de ensayo y error; aprende con el cuerpo, no sólo con la mente. De forma

similar, los ejecutivos de Japón ponen énfasis en la importancia que tiene aprender tanto de la experiencia directa como con el sistema de ensayo y error.

## **2. La esencia de la innovación es la recreación del mundo de acuerdo con un ideal o una visión particular.**

El crear nuevo conocimiento significa literalmente volver a crear la empresa y a todos los que pertenecen a ella, dentro de un proceso continuo de renovación personal y organizacional. No se trata de la responsabilidad de unos pocos elegidos sino de todos los que participan en la organización. La creación de nuevo conocimiento no consiste sólo en aprender de otros o en adquirirlo del exterior. El conocimiento debe construirse por sí mismo y, con frecuencia demanda una interacción intensiva y laboriosa entre los miembros de la organización

El conocimiento tácito permite entonces, entender y explicar las emergencias que se dan en el seno de la compleja organización, sin embargo, como plantean Krogh, Ichijo y Nonaka (2001), para que tenga valor, el conocimiento tácito debe convertirse en explícito, y al hacerlo, entramos en el campo del aprendizaje organizacional.

El aprendizaje organizacional adquiere distintas connotaciones de acuerdo a los teóricos que lo estudian. A continuación se presentan algunas concepciones del aprendizaje organizacional:

- Chris Argyris y Donald Schön (1978) "la detección y la corrección del error"
- Fiol y Lyles (1985) "el proceso de mejorar acciones con un mejor conocimiento y entendimiento"

- Dodgson (1993) "La forma en que las empresas construyen, proveen y organizan conocimiento y rutinas alrededor de sus actividades y dentro de sus culturas y adaptan, desarrollan eficiencia organizacional optimizando el uso de las amplias habilidades de sus empleados".
- Huber (1991) "Si a través de sus procesos de información, se cambia la gama de sus comportamientos potenciales".

El concepto de aprendizaje organizacional encaja perfectamente con los de conocimiento tácito y explícito dentro de la organización, podría decirse en sentido amplio y relacionando estos tres conceptos, que el aprendizaje organizacional se logra cuando el conocimiento tácito, conformado por las experiencias y acciones de los individuos que conforman la organización, logran hacer cambios positivos para ésta que pueden manifestarse como conocimiento explícito.

En otras palabras, una organización que aprende es aquella que logra identificar el conocimiento tácito de sus miembros y materializarlo y aprovecharlo como conocimiento explícito.

### **La organización desde la propuesta de la complejidad**

Si hablamos de procesos de aprendizaje, tenemos que entender, desde la teoría de la complejidad, que el aprendizaje se modifica cuando surgen las denominadas emergencias. La emergencia, considerada la característica esencial de la complejidad, es la aparición de estructuras y/o patrones inesperados e inexplicados en los sistemas complejos (Trainor, 1909).

## POR UN NÚCLEO DE INTELIGIBILIDAD ORGÁNICO

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la emergencia (del latín *emergens*) significa: “acción o efecto de emerger; ocurrencia o accidente que sobrevive”; como adjetivo: “lo que nace, sale y tiene principio de otra cosa”; como verbo su significado es más limitado ya que lo define como: “la acción de emerger, de brotar o de salir del agua u otro líquido”.

En las ciencias de la complejidad, la palabra fue utilizada por los primeros evolucionistas para corregir o rectificar el concepto de evolución biológica a fin de introducir en él, las características de imprevisibilidad de libertad (aparente) de una causa y de novedad sobre una realidad existente, amén de una incapacidad de explicar con los marcos de conocimiento de las diferentes ciencias en que se presenta.

Henri Bergson<sup>1</sup> (1907) utiliza esta noción de emergencia, cuando habla de *evolución creadora*, para subrayar la diversidad y la complejidad de la evolución de los seres vivos y la califica como “la multiplicidad casi infinita de análisis y de síntesis entrelazadas”. En esta concepción del filósofo francés, la emergencia, entendida como “creatividad de la evolución” es antagónica a la idea Darwiniana de evolución. Antes del auge que ha tenido en los estudios de los sistemas complejos, Loyd Morgan (1923) empleó la misma idea en su obra *Emergent Evolution*.

La palabra emergencia en este nuevo sentido que subraya la novedad imprevisible e impredecible y la desconexión o aparente falta de causalidad de un efecto dado, junto con su inexplicabilidad, adquiere de acuerdo a los conocimientos existentes de la física, una connotación casi metafísica, similar a la palabra "creación" cuando es

---

<sup>1</sup> Es importante establecer la diferencia y falta de relación para evitar confusiones entre Bryan Bersong, el creador de la conjetura y Henri Bergson el filósofo francés.

utilizada en el sentido metafórico como "creación de un artesano" y con un sentido teológico, si se considera como algo "creado de la nada". Dada esta dificultad semántica, es fundamental que la utilización de la categoría *emergencia*, descansa en una definición formalizable.

Como doctrina filosófica, la idea de *emergencia* se asocia a la aparición de nuevas categorías de conducta que no pueden ser derivadas de los elementos del sistema (Patte, 1989), lo cual se ha asociado a vitalismos o ideas metafísicas de creacionismo, que no fueron en principio, bien aceptadas por la comunidad científica. Sin embargo, con la popularización que han tenido recientemente los modelos matemáticos de sistemas complejos en morfogénesis (Cocho y otros, 1987), La Teoría de las Catástrofes de Thom (1975) las Estructuras Disipadas de Prigogine (1984), los Fractales de Mandelbrot (1977), la Sinérgica de Haken (1983), así como un entendimiento más profundo de la dinámica caótica y de los cambios por ruptura de la simetría, el concepto de emergencia se ha convertido en una idea científicamente respetable (Patte, 1989).

Un par de ejemplos de emergencia tomados de Bergson (1995) ayudarán a estimar su idea: en el lenguaje, el significado de las palabras no se encuentra determinada por la definición rigurosa de ésta, sino por el contexto en el que se encuentran inmersas, y por sus aplicaciones al mundo real, por lo tanto, el significado es una propiedad emergente, inherente al lenguaje como sistema. Si aisláramos las palabras de su contexto, aun conservando el rigor de sus definiciones, seguramente perderíamos el significado. Lo mismo pasa cuando intentamos explicarnos el fenómeno de la vida por medio de un libro de anatomía, éste explica la vida en función de los componentes de un cadáver, con este enfoque se pierde el significado de la vida, que es también una prioridad emergente del sistema.

## POR UN NÚCLEO DE INTELIGIBILIDAD ORGÁNICO

Procedamos entonces a buscar la emergencia en las organizaciones mediante las nuevas lógicas de entender la realidad.

### **Las nuevas lógicas de entender la realidad.**

El análisis de las organizaciones complejas, requiere de nuevos planteamientos analíticos y la posibilidad de buscar un nuevo objeto de estudio, distinto al que la administración científica y la teoría organizacional visualizan.

A continuación se revisan algunos aportes enmarcados en las teorías de la complejidad, que pueden dar luz en dichos objetivos, integrando para tal efecto, a un elemento que hasta ahora había sido ignorado en la teoría de la organización: el componente orgánico.

La cibernética de segundo orden

La denominada cibernética de segundo orden es una aportación del ciberneta Heinz Von Foerster (1991), quien desarrolló una teoría extremadamente sugerente acerca de la cibernética de los sistemas que observan y se observan. La perspectiva de Von Foerster unifica nuevos desarrollos en cibernética de teoría de sistemas y epistemología, al tiempo que supone una importante contribución al Constructivismo epistemológico.

El aporte de Foerster para los Estudios Organizacionales es el concepto de observación, lo cual contribuye con un fundamento que permita analizar los sistemas sociales dentro de la organización, como sistemas que observan y son observados. Otros conceptos de segundo orden que pueden ser útiles son: el aprender a aprender, las metateorías, conocer el conocer y explicar la explicación. El

segundo orden es en suma, la necesidad de que exista otro orden más complejo para explicar al anterior (sistemas cognitivos complejos).

En las organizaciones ya se habla de microcomunidades de conocimiento, las cuales son pequeños grupos dentro de la organización, cuyos miembros comparten lo que saben, lo que observan de su entorno, además de valores y metas (Krogh, Ichijo y Nonaka: 2001)

La lógica de operaciones de Spencer Brown

Spencer Brown buscó con sus investigaciones, mostrar las formas básicas que subyacen a las leyes lingüísticas, matemáticas y físicas de nuestra experiencia, y que se originan en una originaria acotación inicial. Ello da pie a una original teoría lógica, de alcance universal, basada en los principios de distinción (acotación de un espacio), indicación (descripción del espacio acotado) y autorreferencia, expresada con extrema elegancia, sencillo formalismo y gran alcance teórico.

Los conceptos de *distinción e indicación* son básicos e iniciales de la lógica de Spencer Brown (1969): primero es necesario establecer distinciones y, posteriormente, indicar o señalar lo distinguido. La distinción es así, forma originaria sobre la que se construyen todas las demás formas. Para el análisis organizacional, lo sustancial es utilizar los principios de distinción, entendidos como la acotación de un espacio; la indicación, que constituye la descripción del espacio acotado y el concepto de autorreferencia.

## POR UN NÚCLEO DE INTELIGIBILIDAD ORGÁNICO

### La lógica polivalente de Günther

Gotthard Günther (1965) propone realizar una particular fusión entre la cibernética y algunos de los postulados de la filosofía clásica alemana. Especialmente relevante será su heterodoxo intento de plantear una lógica operativa y polivalente, que presenta como alternativa, en algunos aspectos, a la lógica bivalente de la tradición occidental. Plantea una pluralidad de sistemas que se observan mutuamente, en un plano que habla de la observación de las observaciones.

### La Teoría de la autopoiesis de Maturana y Varela.

Un cuarto elemento forma parte de las nuevas lógicas. La teoría de la autopoiesis, desarrollada por los biólogos chilenos Humberto Maturana y Francisco Varela. Esta teoría se apoya en la teoría cibernética, a la cual pertenecen Maturana y Varela, considerados miembros de la segunda generación, cuyas principales categorías: autopoiesis, clausura operacional y acoplamiento estructural, son aportaciones originales de estos dos autores a la cibernética moderna.

Esta teoría biológica considera a la autopoiesis como el rasgo central de los seres vivos y desarrolla una teoría y un cálculo basado en la capacidad autorreferente de la autopoiesis. La influencia de esta perspectiva de la cognición de base biológica ha sido notable en campos como la teoría del conocimiento, especialmente el constructivismo, la biología teórica y más recientemente la vida artificial. La autopoiesis constituye una perspectiva central en el análisis de las organizaciones como sistemas autopoieticos.



La teoría de la Autopoiesis, explica la organización del conocimiento desde la unidad de vida mínima -la unidad autopoietica- hasta la conciencia humana. Los autores señalan que no es posible entender las bases biológicas del conocimiento sólo estudiando el sistema nervioso, dado que existe una continuidad organizativa y de acoplamiento, no solo del organismo ontogenéticamente considerado, es decir, tomando en cuenta el desarrollo individual del organismo y su imbricación en su corporalidad y medio, sino también desde su propia filogénesis o evolución específica.

Nafarrete (en Maturana, 1995) resalta que en la teoría de Maturana no existe discontinuidad entre lo social, lo humano y sus raíces biológicas, dado que el principio constitutivo de la célula, en calidad de ultraelemento de los organismos, se mantiene en todos los niveles de complejidad que tengan que ver con lo vivo: células, organismos, sistema nervioso, comunicación, lenguaje, conciencia, sociedad.

Al referirse al sistema nervioso y al conocimiento, Maturana y Varela plantean que la conducta no es una invención del sistema nervioso, sino que es propia de cualquier unidad, vista en un medio donde prevalecen las perturbaciones, para lo cual mantiene su organización como una especie de defensa ante los cambios de estado que tales perturbaciones provocan en ella. Como resultado, se produce la sinapsis.

La sinapsis es el punto donde se producen efectivamente las mutuas influencias en el acoplamiento entre una neurona y aquella con la que hace contacto. Las sinapsis, por lo tanto, constituyen las estructuras efectivas que permiten al sistema nervioso la realización de interacciones específicas entre grupos celulares distantes. De esta

## POR UN NÚCLEO DE INTELIGIBILIDAD ORGÁNICO

forma, la prolongación neuronal es posible mediante los axones, que están presentes para comunicaciones distantes, es decir con otro organismo vivo.

Otro elemento dentro de este sistema neuronal es la red interneuronal, que puede llegar a tener una cantidad ilimitada de estados posibles, de ahí que las conductas posibles del organismo puedan ser también, prácticamente ilimitadas.

El sistema nervioso está constituido de tal manera que cualquiera que sean sus cambios, éstos generan otros cambios dentro de él mismo, y su operar consiste en mantener ciertas relaciones entre sus componentes invariantes, frente a las continuas perturbaciones que generan en él tanto la dinámica interna como las interacciones del organismo que integra. En otras palabras el sistema nervioso opera como una red cerrada de cambios de relaciones de actividad entre sus componentes.

Una característica más es la *plasticidad* del sistema nervioso, que es el cambio estructural continuo del sistema nervioso, en donde las células nerviosas tienen la capacidad para cambiar sus propiedades, modificarse, por ejemplo desarrollando nuevas sinapsis, alterando la forma o la función de las existentes o desarrollando nuevos procesos, como resultado del aprendizaje producido por la experiencia, las lesiones o los procesos degenerativos.

Podría decirse entonces que la plasticidad neuronal es la capacidad de recuperación funcional después de que se haya producido alguna lesión, ya sea por influencias endógenas o exógenas, que en cualquier momento de la vida puede sufrir un individuo. La riqueza plástica del sistema nervioso no está en que guarde representaciones o *engramas* de las cosas del mundo, sino que en su continua

transformación permanece congruente con las transformaciones del medio como resultado de que cada interacción lo afecta.

Las conductas innatas y las aprendidas son, como conductas, indistinguibles en su naturaleza y en su realización, la única forma en la que podemos clasificarlas como una o como otra, va a depender de que tengamos acceso o no a la historia estructural pertinente. En el presente del operar del sistema nervioso no hay tal distinción, ya que el sistema nervioso determina cuanto, como y cuáles serán las formas de conocer del organismo.

Veamos otro elemento no menos importante dentro de esta propuesta, el acoplamiento de tercer orden.

Acoplamiento de Tercer Orden.

Los organismos con sistema nervioso, participan en interacciones recurrentes, estos acoplamientos se dan con distinta complejidad y estabilidad, pero como un resultado natural de la congruencia de sus respectivas derivas ontogénicas, que después generan filogénesis. Toda vez que estos acoplamientos tienen lugar con la presencia de un sistema nervioso, la variedad posible es inmensa, lo que hay que tener muy presente, para comprender la dinámica social humana como fenómeno biológico.

Cuando se establecen acoplamientos de tercer orden, las unidades resultantes, aunque sean transitorias, generan una fenomenología interna particular. Esta fenomenología se basa en que los organismos participantes satisfacen sus ontogenias individuales fundamentalmente mediante sus acoplamientos mutuos en la red de interacciones recíprocas que conforman al constituir las unidades de tercer orden.

## **De la Organización celular a las Organizaciones Sociales.**

Los fenómenos sociales, se encuentran asociados a la participación de los organismos en la constitución de unidades de tercer orden, en donde como observadores, designamos como comunicativas las conductas que se dan en un acoplamiento social, y como comunicación, la coordinación conductual que observamos como resultado de ella. Esa relación entre organismos y sociedades, pertenecen a una misma clase de metasistemas formados por la agregación de unidades autónomas que pueden ser celulares o metacelulares. (Maturana y Varela: 1984, 132)

La vida en las organizaciones no puede equipararse sin distorsionar o sin negar las características propias de sus componentes. Cualquier análisis de la fenomenología social humana, de su interacción, de su construcción social que no tome en cuenta las consideraciones señaladas, será defectuoso porque negará los fundamentos biológicos de esta fenomenología.

Para muestra de ello, tenemos la *conducta cultural*, como otra categoría que corresponde a la estabilidad transgeneracional de configuraciones conductuales adquiridas ontogénicamente en la dinámica comunicativa de un medio social

.En los insectos, la cohesión de la unidad social está dada por una interacción química: la trofolaxis. En nosotros, los humanos, la trofolaxis social es el lenguaje, que hace que existamos en un mundo de interacciones lingüísticas recurrentes siempre abierto.

Una trofolaxis lingüística con capacidad de tejer una trama de descripciones, es un mecanismo que permite la coordinación conductual ontogénica, como un fenómeno

que admite un carácter cultural, al permitir que cada individuo “lleve” al grupo consigo sin necesidad de interacciones físicas continuas con él. Las características únicas de la vida social humana y su intenso acoplamiento lingüístico se manifiestan en que ésta es capaz de generar un fenómeno nuevo, a la vez tan cercano y tan ajeno a nuestra propia experiencia: nuestra mente, nuestra conciencia.

En la red de interacciones lingüísticas en que nos movemos, mantenemos una continua recursión descriptiva que llamamos “yo”, que nos permite conservar nuestra coherencia operacional lingüística y nuestra adaptación en el dominio del lenguaje. Las palabras son acciones, es nuestra historia de interacciones recurrentes la que nos permite un acoplamiento estructural interpersonal efectivo y encontrar que compartimos un mundo que estamos especificando en conjunto a través de nuestras acciones.

Todo lo que como humanos tenemos en común, es una tradición biológica que comenzó con el origen de la vida y se prolonga hasta hoy, en las variadas historias de los seres humanos de este planeta. De nuestras herencias lingüísticas diferentes surgen todas las diferencias de mundos culturales que como hombres podemos vivir, y que, dentro de los límites biológicos, pueden ser tan diversas como se quiera.

Lo que la biología nos está mostrando, es que la unicidad de los humanos, su patrimonio exclusivo, estriba en que nosotros podemos participar en un *acoplamiento estructural social* donde el lenguaje tiene un doble rol: por un lado, el de generar las regularidades propias del acoplamiento estructural social humano, que incluye entre otros el fenómeno de las identidades personales de cada uno; y, por otro lado, el de constituir la dinámica recursiva del acoplamiento estructural social que produce la reflexividad que da lugar al acto de mirar con una perspectiva más

## POR UN NÚCLEO DE INTELIGIBILIDAD ORGÁNICO

abarcadora, al acto de salirse de lo que hasta ese momento era invisible o inamovible, permitiendo ver que como humanos sólo tenemos el mundo que creamos con otros.

Maturana y Varela (1986) señalan entorno al conocer, que, "... para comprender a los seres vivos en todas sus dimensiones, y con ello comprendernos a nosotros mismos, se hace necesario entender los mecanismos que hacen del ser vivo un ser histórico." (p.48). Es decir, explicar un sistema no puede reducirse a mostrar las relaciones entre sus partes y las regularidades de sus interacciones dentro de una organización, sino que, además de ello, el Estado de un sistema está determinado por las interacciones pasadas y en su conjunto por la historia de interacciones constantes - acoplamiento estructural- que establecen patrones de interacción con el entorno.

De este modo la historia de interacciones de un sistema es fundamental para comprender su estado y lo mismo sucede a nivel filogenético: la historia de cambios estructurales del linaje de un individuo es fundamental para comprender el estado y estructura presente del organismo.

La reproducción de una unidad -escisión de una unidad que da lugar a dos o más unidades cuya organización es igual a la unidad originaria- necesariamente da origen a unidades conectadas históricamente y así sucesivamente hasta formar un sistema histórico. La constitución histórica de una unidad está establecida por su dependencia de una historia reproductiva de sus ancestros, historia reproductiva que explica sus diferencias con sus congéneres. Veamos:

- *Herencia reproductiva.* Se entiende por herencia, la invariancia transgeneracional de cualquier aspecto estructural en un linaje de unidades históricamente conectadas (1986:58)
- *Variación reproductiva.* Junto con la herencia reproductiva, se da siempre una variación reproductiva debido a que el fenómeno de la reproducción implica necesariamente, la generación tanto de semejanzas como de diferencias estructurales entre progenitores, hijos y hermanos. (cita: 58)

En la organización autopoietica, generalmente se mantiene la invarianza, mientras que otros aspectos más contingentes sufren siempre pequeñas variaciones.

Dos conceptos fundamentales dentro de la propuesta del conocer de Maturana y Varela son los de fenotipo y genotipo. El *genotipo* es el conjunto de genes que contiene un organismo heredado de sus progenitores, mientras que el *fenotipo* es la manera en que se manifiesta o expresa el genotipo en determinado ambiente (cita). Los rasgos fenotípicos incluyen tanto atributos físicos como conductuales.

El fenotipo está determinado fundamentalmente por el genotipo, o por la identidad de los alelos<sup>2</sup>, los cuales, individualmente, cargan una o más posiciones en los cromosomas. Algunos fenotipos están determinados por los múltiples genes, y además influidos por factores del medio. De esta manera, la identidad de uno, o de unos pocos alelos conocidos, no siempre permite una predicción del fenotipo. En organismos diploides, la mitad de los genes se heredan del padre y la otra mitad de la madre.

---

<sup>2</sup>Por alelo debe entenderse el valor de dominio que se otorga a un gen cuando rivaliza contra otro gen por la ocupación de la posición final en los cromosomas durante la separación que se produce durante la meiosis celular.

## POR UN NÚCLEO DE INTELIGIBILIDAD ORGÁNICO

En este sentido, la interacción entre el genotipo y el fenotipo ha sido descrita usando la simple ecuación que se expone a continuación:

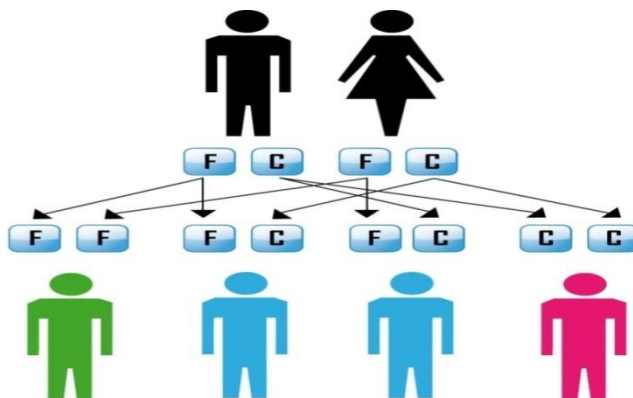
Figura 1. Fórmula del genotipo.



Fuente: Elaboración de los autores.

En conclusión, el fenotipo es cualquier característica detectable de un organismo a nivel estructural, bioquímico, fisiológico o conductual, que está determinado por una interacción entre su genotipo y su medio.

Figura 2. Reproducción del genotipo y el fenotipo en la especie humana



**F=rasgos físicos, C= rasgos conductuales**

Fuente: Elaboración de los autores.



## **Evolución**

Los cambios que resultan de la interacción del ser vivo con el medio se desencadenan por una perturbación del medio en el agente pero determinados por la estructura del agente. Lo mismo pasa con el medio respecto del agente.

Cuando las interacciones del organismo con el medio dan lugar a perturbaciones no destructivas diremos que el organismo se adapta al medio y es consecuencia del acoplamiento estructural mutuo. De esta forma "la ontogenia de un individuo es una deriva de cambio estructural con invarianza de organización y, por lo tanto, con *conservación de adaptación*." (Maturana 1986: 87). Por ende, "La evolución es una deriva natural producto de la invariancia de la autopoiesis y de la adaptación." (ibdem: 98).

Para Maturana, no hay supervivencia del más apto, sino vivencia del apto, sin optimización gradual, es decir, o hay acoplamiento estructural y mantenimiento de la autopoiesis o no la hay. Dos unidades autopoieticas pueden encontrarse acopladas (acoplamiento estructural de segundo orden) en su ontogenia, cuando sus interacciones adquieren un carácter recurrente o muy estable. El resultado será una historia de mutuos cambios estructurales concordantes que permiten explicar la aparición de los organismos metacelulares como una salamandra, palomas, aves, los mamíferos y los seres humanos (Maturana, 1973: 50).

Por otra parte, estos organismos metacelulares son sistemas autopoieticos de segundo orden que están formados por sistemas autopoieticos de primer orden y forman linajes a través de la reproducción a nivel celular. Se caracterizan por poseer clausura operacional en su organización, es decir, su identidad esta especificada por

## POR UN NÚCLEO DE INTELIGIBILIDAD ORGÁNICO

una red de procesos dinámicos cuyos efectos no salen de esa red” (Maturana, 1973). Cuando un organismo entra en acoplamiento estructural con otros organismos, se genera un acoplamiento de tercer orden del cual resulta una fenomenología peculiar si estas interacciones se vuelven recurrentes, surge el fenómeno social distinguido en aves, insectos, primates, etc. (Maturana, 1984).

Los acoplamientos de tercer orden están relacionados con la reproducción sexuada de los organismos y es un fenómeno relativamente universal necesario para la continuidad de un linaje específico. Lo común a todos estos acoplamientos es que los “organismos participantes satisfacen sus ontogenias individuales [...] mediante sus acoplamientos mutuos en la red de interacciones recíprocas” (Maturana 1984: 129).

La reproducción sexuada requiere de la fusión de dos células para formar el cigoto. La reproducción sexual ofrece una rica recombinación estructural, esto permite el entrecruzamiento de linajes reproductivos así como el aumento de las variaciones estructurales entre generaciones.

Toda vez que hay un fenómeno social, hay un acoplamiento estructural de tercer orden entre individuos y como observadores, podemos describir una conducta de coordinación recíproca entre ellos, a la cual denominamos comunicación. Hay comunicación cada vez que hay coordinación conductual en un dominio de acoplamiento estructural. El fenómeno de comunicación no depende de lo que se entrega, sino de lo que pasa con el que recibe (Maturana, 1984).

Así entendemos que comunicación es una clase particular de conductas que se da con o sin la presencia de sistema nervioso y que consiste en un mutua articulación

de conductas coordinadas que se da entre los miembros de una unidad social. Como sucede con toda conducta, podemos distinguir entre conductas filogenéticas (innatas) y conductas ontogénicas (aprendizaje) de comunicación (Maturana, 1984).

Un ejemplo de conducta ontogenética es lo que sucede en especies no humanas, como los macacos de Japón, que aprendieron a lavar las papas que consumen y que hoy es imitada por sus congéneres. Las conductas culturales son configuraciones conductuales que se adquieren ontogenéticamente en la dinámica comunicativa de un medio social y son estables a través de generaciones (Maturana, 1984). De esta forma, lo cultural es un fenómeno que se hace posible como un caso particular de conducta comunicativa, en un flujo de cambios congruentes con el medio (aprendizaje ontogénico).

A partir de la teoría de la autopoiesis de Maturana y Varela, se plantea la posibilidad de que existan células de aprendizaje, es decir genes de aprendizaje generacionales que pueden darse en todos los dominios: primer orden, segundo y tercer orden. Es decir, proponemos la existencia de *mecanismos conductuales secuenciales generacionales* en los individuos, que permitirían construir estímulos orgánicos para perpetuar la estabilidad de los sistemas sociales y por ende, comprender mejor el funcionamiento de las organizaciones de hoy.

## **V. Un nuevo núcleo de inteligibilidad para los estudios organizacionales.**

El conocimiento y el conocimiento científicamente asegurado, son productos de la historia de la sociedad y forman parte de aquellas conquistas que sólo se dejan explicar con ayuda de una teoría de la evolución. Al menos ésta es la opinión más creíble desde hace casi cien años. Los primeros estímulos para pensar en esta

## POR UN NÚCLEO DE INTELIGIBILIDAD ORGÁNICO

dirección partieron de Darwiny de Spencer, pero ello dio lugar a un concepto de evolución poco elaborado y la teoría se estancó finalmente debido a este concepto de inicio.

Solo en las últimas tres décadas, la discusión de esta cuestión se ha puesto en marcha de nuevo ya que la pregunta por la fundamentación de los conocimientos científicos fue complementada por el interés en la explicación del desarrollo y del cambio estructural, es decir, cambio de la teoría. Karl Popper y Thomas Kuhnhan sido los promotores más prominentes.

Hoy en día, han sido principalmente los biólogos, quienes se han interesado por las teorías evolutivas del conocimiento y los que fomentan la discusión pero, aún así falta todavía una explicación evolutiva de los conocimientos que, a la vez corresponda a los problemas cognitivo-teórico y a la historicidad inmanente de las tradiciones semánticas del conocimiento. La teoría misma de las ciencias debió explicar que es en verdad lo que se dice cuando se habla de explicaciones evolutivo-teóricas.

No es casualidad que el inicio de las epistemologías naturales, a finales del siglo pasado, coincida con la crisis generalizada con respecto a la irracionalidad y el consenso. Por ello, el cambio de la teoría del conocimiento al paradigma evolutivo tiene en la mira, a la vez, varias diferencias: se trata de la renuncia a la racionalidad y al consenso como explicación de la morfogénesis de la ciencia.

Las teorías derivadas de tal paradigma no se enlazan con las intenciones inmediatas de los investigadores y con su fe en la verdad, sino que consideran que son tan solo un vehículo de la evolución. Intenciones y verdad, si se quiere así, son distinciones

del conjunto que impone la misma evolución de los conocimientos. Y no está muy claro qué posibilidades existen para que se realizaran conjuntamente.

La epistemología naturalizada con Quine buscó acceder a la teoría de la evolución a través de la psicología, la biología y las ciencias cognitivas más modernas que investigan el cerebro. Lo anterior puede que haya despertado la esperanza de llegar a una teoría evolutiva del conocimiento, homogénea con las investigaciones biológicas, sin embargo, para ello es necesario primero crear una teoría general de la evolución que pueda suprimir lo específicamente biológico: por ejemplo la rigidez genética. Luhmann(1996) plantea al respecto que una teoría tal está todavía por hacerse, aunque existen estímulos suficientes, partiendo de una cooperación estrecha entre la teoría de sistemas y la teoría de la evolución en el nivel de las teorías generales, así como en el nivel de los sistemas físicos, biológicos o sociales.

De acuerdo con la teoría de la evolución, el sistema no solo se adapta a su entorno, sino que selecciona o cambia el entorno para poder adaptarse a sus propias preferencias, esto quiere decir que los conocimientos seleccionan lo que pueden conocer a raíz de lo que ya conocen. Los cambios estructurales se explican de manera evolutiva y teórica por la diferencia entre variación y selección que se explica mediante el siguiente esquema.

## POR UN NÚCLEO DE INTELIGIBILIDAD ORGÁNICO

Figura 5. Cambios estructurales evolutivos en los organismos.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Maturana: 1986)

Los organismos biológicos-humanos son sistemas complejos en tanto que muy pocas propiedades de un componente son independientes del resto de elementos del sistema. Su estructura, en concreto, depende mucho del entorno, de interacciones con otros sistemas y, a menudo, de modificaciones posteriores en la construcción de lo social, por ejemplo, a través del lenguaje y la cultura, entre otros. Los sistemas biológicos-humanos se componen, de muchos elementos y el estudio de las interacciones dentro del mismo sistema se vuelve más complicado a medida en que el sistema estudiado es más grande.

Kadanoff(1991) señala que la emergencia es la aparición de estructuras y/o patrones inesperados e inexplicados en los sistemas complejos y es la característica esencial de la complejidad. En los sistemas biológicos humanos se dan las

hipervariabilidades sociales, entendidas como las emergencias que surgen como resultado de cambios de simetría de las sociedades como base de la complejidad que les caracteriza, todo ello a través del lenguaje, que a través de él, se construye los espacios y los tiempos en las organizaciones. Para los estudios de las sociedades humanas, y particularmente de las organizaciones, se propone un nuevo corpus teórico denominado *genética social*, que surge a partir de la consolidación del mapeo genético descubierto, cuya metodología de operación se sintetiza de la siguiente forma:

1. Identificación de dominio. (Se debe utilizar para localizar estructuras expuestas y protegidas de la secuencia del sistema. Las estructuras expuestas al exterior son accesibles a la influencia y conocimiento de todos y se cortan, las estructuras del interior quedan protegidas por el sistema. Habitualmente nuestra teoría deberá discernir entre dominios estructurales. La actual teoría social no lo hace). Para acercarnos a la complejidad de la experiencia y la conducta debemos adentrarnos en el "operar mismo del sistema nervioso": Su estructura neurona, red interneuronal, clausura de operación, plasticidad. Fenomenología de tercer grado.

2. Estructura secundaria. (Las predicciones se deben basar en el análisis promediado de estructuras y propiedades conocidas, tanto de las unidades humanas como de estructuras previamente refinadas por los sistemas simbólicos (medios de comunicación, escuela, iglesia, entre otros). Se parte de la secuencia y no se toma en consideración factores externos o modificaciones a la misma. La fiabilidad en general no es muy alta a no ser que se busquen motivos específicos bien caracterizados. Sin embargo proporciona información útil sobre las propiedades de las unidades humanas en los sistemas y sobre posibles características estructurales y/o funcionales.)

## POR UN NÚCLEO DE INTELIGIBILIDAD ORGÁNICO

3. Búsqueda de motivos específicos. (Se puede mejorar las predicciones estructurales derivadas de la secuencia si se utilizan métodos específicos desarrollados y ajustados para la búsqueda de un motivo o propiedad concreto apoyados en métodos más generales. Estos métodos pueden basarse en propiedades conservadas de la secuencia (motivos) o en características físico-químicas (internas-subjetividades), propiedades repetitivas, entre otros).

4. Estructura terciaria/cuaternaria. (Una predicción fiable de la estructura requiere un análisis físico e interno de la unidad humana de análisis. Para trabajar a partir de secuencia es preciso hallar la configuración de menor energía considerando todos los parámetros).

5. La hipervariabilidad. (como dinamismo, como exceso de posibilidades, como presencia de múltiples alternativas, como reino de diferencias, como espacio donde reina la relación frente a cualquier tipo de determinismo mecánico).

Podemos observar el comportamiento de los sujetos en las organizaciones a partir de sus mecanismos conductuales secuenciales generacionales (Identificación de dominios), revisamos sus estructuras secundarias, es decir, sus sistemas simbólicos y lenguaje, derivado de ello podemos predecir estructuras organizacionales identificando sus motivos o características físico-químicas (lo interno: Génes de aprendizaje-Subjetividades: la parte psicológica) propiedades repetitivas. Con ello tendremos un análisis más confiable de lo interno de la unidad humana, para poder reducir los niveles de hipervariabilidad en la organización.



Con ello se puede lograr una mayor identificación de los trabajadores con la empresa, asimismo como mejorar la productividad, toda vez que se conocen los mecanismos biológicos individuales de los miembros de la empresa.

### **Literatura citada.**

- Aktouf, Omar, (2004) *La estrategia del avestruz. Post-globalización, management y racionalidad económica*, Cali: Universidad del Valle-Facultad de Ciencias de la Administración.
- Argyris, Ch. (1999) *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford.
- Ausubel, D. (2002) *Adquisición y retención del conocimiento*. Barcelona: Paidós.
- Ayús, R. y Mendoza, R. (1999) De la ontología muda, a las retóricas de la calidad. Aproximaciones al construccionismo social. *Administración y Organizaciones*. Noviembre.
- Bergson, H. (1985). *La evolución creadora*, Barcelona, Planeta-Agostini.
- Bottomore, T. B. (1992) *Introducción a la Sociología*. España: Editorial Península.
- Brown, S. (1969). *Laws of Form*. Londres: A Allen & Unwin.
- Bunge, M. (1975) *La Investigación Científica*. Barcelona: Ariel.
- Bunge, M. (1980) *Epistemología*. Barcelona: Ariel.
- Burrell, G. y G. Morgan (1985). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London and Exeter: New Hampshire. Heinemann.
- Clutcher, J. et. al. (2000) *Trabajo impulsado por el conocimiento*. México: Oxford.
- Drucker, P., (1993) “The Rise of the Knowledge Society”, *Wilson Quarterly* , Vol. 17, Issue 2, Spring.
- Feyerabend, P. (1975) *Contra el Método. Esquema de una Teoría anarquista del Conocimiento*. Barcelona: Ariel.

## POR UN NÚCLEO DE INTELIGIBILIDAD ORGÁNICO

- Foerster, H. von. (1991). *Las semillas de la cibernética. Obras escogidas*. Barcelona: Gedisa.
- Fruin, W. M. (2000) *Las fábricas del conocimiento*. México: Oxford.
- Gergen, K. 1996 (1994) *Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social*. España: Paidós.
- Giancarlo C., Esposito, E. y Baraldi, C. (1986) *Glosario Sobre la Teoría Social de Luhmann*. México: Antropos.
- Giddens, A. (1987) *Las nuevas reglas del método sociológico*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Goldenfeld N. and Kadanoff, L.P. (1999) Simple Lessons from Complexity. *Science*, **284** 87-90.
- Günther, G. (1965) *Cybernetics and the Transition from Classical to Trans-Classical Logic*. Illinois University Biological Computer Laboratory BCL Report 3.0. Urbana: Biological Computer Laboratory, University of Illinois.
- Haken, H. (1983). "Synergetics. An Introduction" 3rd edition. Springer. Berlin.
- Hessen, J. (2005) *Teoría del conocimiento*. México: Editores Mexicanos.
- Izuzquiza, I. (1990). *La sociedad sin hombres. NiklasLuhmann o la teoría como escándalo*. Barcelona: Anthropos.
- Kadanoff L.P. (1991). Complex structures from simple systems. *PhysicsToday*, March: 9-10
- Krogh, V. Ichijo, G. y Nonaka, I. (2001) *Facilitar la creación de conocimiento, como desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación*. México: Oxford.
- Kuhn, T. S. (1975) *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. Madrid: Editorial ICE.
- Kuhn, T.S. (1982) *La Tensión Esencial*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Lakatos, I. (1998). *La metodología de los programas de investigación científica*. Madrid: Alianza editorial.
- Luhmann, N. (1983). *Fin y racionalidad en los sistemas*. Madrid: Editorial Barcelona.
- Luhmann, N. (1996) *Introducción a la Teoría de Sistemas*. México: Universidad Iberoamericana-Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- Luhmann, N. (1998) *Teoría de los Sistemas Sociales. Artículos*. México: Editorial Iberoamericana.
- Luhmann, N. (1998). *Lineamientos para una teoría general*. Barcelona: Anthropos.
- Luhmann, N. (2000). *Sociología del riesgo*. México: Universidad Iberoamericana.
- Luhmann, N. y De Georgi, R. (1993). *Teoría de la sociedad*. Barcelona: Antropos.
- Luhmann, N.(1987). *La Ciencia de la Sociedad*. Barcelona: Anthropos.
- Maturana R. H. y F. Varela (1986) *El árbol del conocimiento*, Santiago: Editorial Universitaria.
- Maturana R. H. (1995). *La realidad: ¿Objetiva o Construida?. Fundamentos biológicos de la realidad*. Barcelona: Editorial Anthropos.
- Maturana R. H. y Varela, F. (1984). *El árbol del conocimiento*. Barcelona: Anthropos.
- Morgan, Ll. (1923) *Emergent Evolution*. London: Williams and Norgate.
- Nonaka, I y HirotakaTakeuchi (1999) *La organización creadora de conocimiento, Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford.
- Parsons, T. (1991). *Sistema social*. España: Editorial Alianza.

## POR UN NÚCLEO DE INTELIGIBILIDAD ORGÁNICO

- Pattee, H. H. (1989). Simulations, Realizations, and Theories of Life. In C. G. Langton (ed.), *Artificial Life* (Santa Fe Institute Studies in the Sciences of Complexity, 6). Redwood City, CA: Addison-Wesley, pp. 63-78.
- Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*. London: Routledge.
- Popper, K. (1973) *La Lógica de la Investigación Científica*. Madrid: Tecnos.
- Popper, K. (1983) *Conjeturas y refutaciones*. Barcelona: Paidós.
- Porter, M. (1994) *Estrategia competitiva*, México: Cecsca.
- Prigioni, I. (1984). "Tan solo una ilusión?" Tusquets editores. España.
- Quine, W V.O. (1986). *Teorías y cosas*, trad. Por Antonio Ziriñ, México, Editorial Univ. Autónoma de México.
- Ritzer, G. (1993) *Teoría contemporánea*. España: Mc- Graw Hill.
- Rodríguez, D. y Arnold, M. (1990). *Sociedad y Teoría de Sistemas*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Senge, P. (1992) *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México: Granica.
- Stewart, T. (1997) *Intellectual Capital. The new wealth of organizations*. New York:Dobleday-currency.
- Thuillier, P. (1975) *La Manipulación de la Ciencia*. Madrid: Editorial Fundamentos.
- Torres-Nafarrate, J. (1992), *El sistema educativo desde la perspectiva de NiklasLuhmann*. México: EducarSeparata/Universidad de Guadalajara.
- Trainor, L. E. H. (1909) Remarks on emergence in physics and biology. En Goodwin, B. y Saunders, P. (Eds:) *Theoretical Biology*. Edinburgo: Edinburgh UniversityPress.
- Valenzuela, J. (1990) *¿Qué es un patrón de acumulación?*. México: UNAM.
- Villoro, L. (1994) *Creer, Saber, conocer*. México: Editorial Siglo XXI.

Watslawick, P. y Krieg, P. (comps) (1994). *El ojo del observador. Contribuciones al constructivismo. Homenaje a Heinz Von Foerster*. Barcelona: Gedisa.



# **LOS GRANDES CORPORATIVOS DE LA FRACCIÓN MONTERREY: ASPECTOS TEÓRICOS PARA SU ESTUDIO (1982-2010)**

BEATRIZ PÉREZ SÁNCHEZ

ANDRÉS GUZMÁN SALA

ARMANDO MAYO CASTRO

Estudiar a los grandes corporativos de la fracción Monterrey implica conocer la composición y el poder económico, así como su papel en el crecimiento y desarrollo del capitalismo en México, por ende en el presente capítulo se revisan los estudios y teorías sobre la empresa, se plantea la necesidad de una nueva teoría para explicar la categoría grupo económico, corporativo o gran empresa, y la relación que se establece entre poder económico y poder político.

## **1. Estudios sobre la empresa**

Se usa indistintamente corporación, conglomerado, corporativo y grupos empresariales, para referirse a una muestra que selecciona 11 grandes empresas o grupos que por su poder económico se encuentran en el listado de las 100 empresas más poderosas de México y que en conjunto se les denomina la Fracción Monterrey por tener su origen y matrices en dicho lugar, y cuyos empresarios conforman una elite económica parcial referida a la así denominada Fracción. Los corporativos son: Cementos Mexicanos, Fomento Económico Mexicano, Grupo Ladrillera Monterrey, Vitro, Copamex, Imsa, Alfa, Cydsa, Gruma, Villacero y Xignux.

La naturaleza específica, los problemas y contribuciones de las empresas productivas al sistema capitalista, sólo pueden ser comprendidos en toda profundidad si se les estudia a nivel evolutivo y sobre todo atendiendo las

circunstancias históricas, a las estrategias económicas y políticas y a las características regionales y nacionales que constituyen su marco de acción, así como los vínculos de los grupos mexicanos con el capital extranjero.

La ciencia económica en México, ha explorado muy poco los estudios multidisciplinarios sobre la empresa. Ha centrado su atención en la teoría microeconómica postulando una serie de hipótesis sobre el comportamiento de los agentes económicos, hipótesis que se canalizan a través del comportamiento de los precios (Coase, 1999), de las utilidades y endeudamiento, así buscan en la teoría de la empresa los elementos para el análisis de los grandes corporativos mexicanos (Garrido, 2000) tomando distancia en la consideración de otros factores que han posicionado a los grandes corporativos como empresas líderes y de élite.

Esta situación implicó un vacío que de alguna manera fue cubierto en los setenta por la sociología de la empresa y la ciencia política al estudiar a la gran empresa capitalista de corte industrial cuyas dimensiones, -medios de producción, nivel de las inversiones y propiedad jurídica subdividida entre diversos accionistas- implicaban que su dirección fuese confiada a dirigentes y *empresarios*. Además, incluyeron el estudio de las redes familiares como componente del poder económico (Puga 1993).

Desde la perspectiva de la ciencia política se ha buscado establecer un modelo de análisis que explique la creciente y extensiva participación de los empresarios en las diferentes esferas de la vida pública (Brandenburg, 1962). Para ello se han dado a la tarea de entender cuáles han sido históricamente y cómo se manifiestan actualmente los vínculos recurrentes de las elites de poder con los aspectos sistémicos del orden social y las instituciones (Valerio, 1999).

Los historiadores han tenido que utilizar algunas de las herramientas y teorías de la economía para explicar el devenir de los empresarios y así poder hablar de historia



económica, así como a importar marcos conceptuales de las otras ciencias sociales con el fin de mejorar la comprensión histórica. El auge de los estudios regionales y de caso da cuenta de ellos (Romero, 2003). La historia empresarial es lo más cercano a utilizar una interdisciplinariedad con la sociología, la antropología, la demografía y otras, y es parte del oficio histórico en general. Es decir este “eclecticismo” es común entre los historiadores, para dar cuenta de algún fenómeno del desarrollo histórico de México (Collado, 1999).

El problema fundamental en el estudio de los fenómenos de este corte es la relativa importancia a la visión de conjunto de las ciencias sociales (Puga, 1992), que recientemente es preocupación de los investigadores para explicar de manera multidisciplinaria el comportamiento de las empresas y los empresarios (Ibarra, 1999). No obstante, ante la globalización sigue siendo primordial considerar en términos económicos el desarrollo corporativo y empresarial, la etapa en que se encuentran dentro de los procesos de acumulación, concentración y centralización, que empujan a los grupos a crear las condiciones y a diseñar las estrategias de expansión; ya sea vertical u horizontal o desvinculadas del todo, así como las variadas asociaciones con las empresas transnacionales.

La necesidad de crecer, competir y acumular siguen siendo intrínsecas a la dinámica del desarrollo del capital -lleva al gran capital a adoptar formas más complejas de organización corporativa y de liderazgo- lo que implica profundizar en las estrategias económicas y buscar una posible intersección entre economía y política.

Se plantea que las empresas mexicanas que aún mantienen en el presente el control familiar, tienden a constituir en ciertas circunstancias un obstáculo para la propiedad pública y la administración profesional, pero no ha sido así para las grandes corporaciones que han resultado exitosas al reciclar sus beneficios de manera

interna, tal como lo han hecho históricamente los corporativos de la fracción Monterrey.

El conocimiento sobre la actividad empresarial y sus relaciones con el entorno en sus dimensiones social, económica y política se vuelve indispensable para vislumbrar el lugar de México en la nueva división del trabajo internacional y sus posibilidades de desarrollo. Por ende es pertinente iniciar procesos de acercamientos teóricos que permitan entender e identificar el comportamiento empresarial.

El sector empresarial representa un objeto de estudio en sí mismo, pero se abstrae en relación al conjunto de la economía, el estudio de una fracción empresarial con la intención de que al ver su evolución y transformaciones que implican innovaciones tecnológicas y formas de organización de la producción, se esté en posibilidad de ir de lo particular a lo general en el desarrollo económico mexicano.

No podemos olvidar que las potencialidades de crecimiento que trae consigo la globalización se limitan en su aprovechamiento y los procesos de exclusión y estancamiento de sectores y zonas enteras del globo, por ello la investigación acerca del comportamiento empresarial exitoso es importante y requiere la identificación también de sus contradicciones.

## **2. Revisión de las teorías de la empresa**

Se considera que la microeconomía se refiere al estudio del homo *oeconomicus*, el consumidor, el trabajador, el empresario. La microeconomía en el caso del empresario tiende a explicar cómo elige el producto y la combinación de factores productivos más económicos para obtenerlo. Se supone que cada individuo decide en la economía de mercado, con base en los precios de los bienes de consumo, del trabajo, de los demás factores productivos y de los productos que le interesan. La

fijación de esos precios particulares cae en el campo de estudio de la microeconomía. Y lo mismo la mutua compatibilidad de las elecciones individuales, de modo que lo que alguien decide comprar corresponda a lo que algún otro decide vender, y al mismo precio, éste es el problema del equilibrio.

El método de estudio es siempre fundamentalmente marginalista, tiene casi siempre un contenido normativo que no se limita a observar el comportamiento efectivo de operadores reales, sino que incluso tiende a descuidar ese aspecto para suponer un comportamiento “racional” del que deduce las normas (Ricosa, 1990).

Las teorías heterodoxas de la empresa, tales como la teoría de la empresa con base en los costos de transacción de Coase, el capitalismo de los directores a partir de los trabajos de Chandler sobre la gran empresa moderna, la teoría evolucionista desarrollada entre otros por Nelson y Winter (1982) y cuyos antecedentes se remontan a Schumpeter, Penrose y Alchian en los años cincuenta, y la nueva competencia argumentada por Best, coinciden sobre que las empresas son organizaciones sociales heterogéneas, cambiantes y complejas operadas por individuos con racionalidades limitadas y que actúan en tiempo histórico, así como que estas empresas son factores centrales de dinamización económica a través de distintos procesos que combinan aspectos tecnológicos, organizacionales, culturales, y otros.

No obstante mantienen diferencias sustantivas en cuanto a la conceptualización y desarrollo de algunos ejes principales, como son el concebir a la empresa como organización jerárquica vs. organización descentralizada, así como la distinción entre organización e institución en cuanto al tema del poder en la empresa y las diversas maneras de relacionar los niveles micro y macroeconómico. Sin embargo, este marco analítico no es suficiente sino se considera que para abordar el estudio de

las grandes empresas industriales en México y América Latina es necesario concebirlas desde su especificidad histórica como países de industrialización tardía.

Otras ciencias como la Ética y la Filosofía Social pueden encarar a la empresa de acuerdo con una escala de valores, axiológicamente, considerando más *lo que debe ser que lo que propiamente es*, dentro de un objetivo reformista directo. Para la Sociología la empresa representa una forma social, por la forma en que se realizan en su interior los procesos sociales, por sus efectos sobre la vida del ambiente mayor que la engloba y viceversa (concentración de poblaciones, migraciones, relaciones domésticas, etc.), por sus relaciones con los fenómenos de división del trabajo social, de la industrialización y así sucesivamente. A partir de este punto, podemos decir, que la empresa es un ejemplo típico de grupo social organizado. Desde el punto de vista sociológico, la empresa de tipo capitalista puede ser siempre definida como una organización jerarquizada, como la cooperación de una pluralidad de hombres que trabajan bajo el control y la dirección de sus titulares o propietarios, en una relación de señorío o de mando (De Moraes Filho, 1960).

La Sociología Industrial, rama especializada de la sociología orientada principalmente hacia el estudio de las relaciones humanas en la empresa, ya sea entre empleadores y empleados, entre clientes y empleados. Tiene por objeto la conducta individual y colectiva de las personas pertenecientes a la empresa, en sus acciones y reacciones de aproximación y aversión de una frente a otras. Es una respuesta sociológica a la gerencia científica de Frederick Winslow Taylor (1961) señalada en su obra *Principios de la Administración Científica*, dentro de la que el trabajo humano era considerado únicamente bajo el ángulo de la racionalización, como físico y fisiológico, considerando casi exclusivamente móviles mecánicos para el comportamiento humano. La empresa es vista como

campo de investigación para esta nueva sociología, aplica los métodos y los conceptos de la sociología general al campo de las relaciones de trabajo. Por lo tanto puede ser definido su campo como el estudio de: el trabajo en grupo y las relaciones de trabajo; y el papel que el trabajador desempeña en grupo, y la organización social del trabajo en la empresa.

Por otra parte, el hecho social “empresa” es uno sólo, en su integridad objetiva, a pesar de que aíslen algunos de sus aspectos de mayor significación para las diferentes ciencias sociales. Como cualquier fenómeno social es producto de la convivencia humana y se encuentra sumergido en el mundo colectivo, pero como no puede ser estudiado al mismo tiempo, de una sola vez por todos sus ángulos, se sujetan a esta fragmentación científica de investigación y sistematización. Por ello se muestra a la empresa en forma diferente para la sociología, la historia, el derecho, la política y la economía, en cuanto cada cual la toma como objeto preferente de su estudio.

### **3.- Necesidad de la teoría**

No hay consenso entre los economistas sobre las teorías de las empresas y empresarial, lo que a su vez ha supuesto una variedad de aportaciones muy diferentes y diversas. En general, puede afirmarse que el principal interés de los economistas que tratan el tema es definir a la empresa y al empresario y su función para poder explicar el beneficio que produce, es decir, la obtención de una clase de renta distinta de los tres factores de la producción.

La teoría de la empresa única, que no distingue entre la pequeña o la mediana empresa y la gran empresa (objeto de la investigación) se aleja y enmascara la realidad, puesto que existen diferencias que no tienen que ver solamente con el tamaño, sino con su estructura y con su papel en la actividad económica. Es decir no

se encuentran dentro del campo neoclásico soportes analíticos relevantes para el estudio de las grandes empresas.

El estudio sobre las grandes empresas industriales en México requiere criterios metodológicos que permitan considerar los comportamientos económicos observables de estas grandes empresas o corporativos en lo que se refiere a sus características y situación actual así como a sus cambios en cada etapa histórica, de tal forma que se las conciba como organizaciones jerárquicas que evolucionan a partir de factores y condiciones propias, así como por factores de su entorno institucional y político nacional, por las condiciones de las industrias y sectores donde concurren las empresas, es decir considerar la interrelación entre los niveles nacional, internacional y de la economía global.

La economía ha dejado de lado el análisis del concepto de empresario como un importante factor de producción, para centrarse en el análisis de la tierra, el trabajo y el capital. Algunos economistas, escépticos ante el tratamiento del tema del empresario en la teoría económica, han incluido dentro del factor productivo *mano de obra*, la labor realizada por el empresario y la han hecho parecer un tipo de trabajo corriente. Dada la estructura piramidal de la organización de empresa (con pocas excepciones), el empresario es el que está en el vértice.

Las teorías sobre las élites son de origen teorías políticas pero vistas con mayor apertura brindan valiosos elementos para el análisis de la realidad económica, para definir a la elite de poder económico.

La empresa y las características que adopta a lo largo de su historia, que es también la historia del capital, tienen su explicación en la necesidades de producción e intercambio de las sociedades humanas, por consiguiente y de acuerdo a Basave (2001; 85) “la empresa es un producto social complejo y sujeto a modificaciones en

el transcurso de su evolución que comprende aspectos tecnológicos, organizacionales y espaciales, pero también políticos, ambientales, étnicos y educacionales, entre otros”.

#### **4.- Grupo económico, corporativo, gran empresa**

El grupo económico como categoría que supera a la gran empresa en el proceso de acumulación capitalista tiene un desigual desarrollo en México. El grupo económico constituye una ruptura institucional y organizacional de la acumulación de capital, es una forma avanzada de la valorización del capital, que desplaza relativamente a la empresa como *locus* de acumulación y poder.

El grupo económico es un conjunto articulado de empresas, entre las cuales hay una ligazón lo bastante fuerte y durable como para permitir una política común que persigue la finalidad de maximizar los resultados del conjunto aprovechando las sinergias existentes y devolviendo una lógica de acumulación global que unifica los procesos de valorización del capital de cada una de las empresas integrantes.

El factor unificador y de nexo es la propiedad y el control -estratégico- comunes al conjunto de empresas. Una persona o un grupo de personas detentan el poder de adoptar las decisiones clave que afectan a todas y cada una de las empresas, así como al conjunto. El grado o modo de control ejercido por estas personas guarda una relación directa con el grado de centralización o atomización de la propiedad o en otros términos, el grado de “apertura” del capital de las empresas. La apertura – o el cierre- están vinculados, a su vez, al tipo de financiamiento de los grupos y empresas: autofinanciamiento, crédito bancario o búsqueda de socios mediante la Bolsa u otras vías.

Pero esa relación se complejiza por la existencia de mecanismos de control piramidal, por la emisión de acciones sin derecho a voto o por la existencia de

fuentes de financiamiento alternativas, que permiten al grupo de control ejercer su poder con porcentajes menores de capital a los requeridos para las inversiones y el funcionamiento empresarial.

En la evolución de la gran empresa al grupo económico se da una fase de transición en la cual las fronteras entre una y otra categoría son aún difusas. La gran empresa ha comenzado su diversificación, controla algunas otras empresas filiales o asociadas, pero aún no ha tenido el desarrollo suficiente como para generar un grupo plenamente configurado.

La diversificación es muy parcializada y hay un predominio abrumador de la actividad original; las nuevas empresas creadas o incorporadas son poco significativas en relación con la empresa madre o generatriz (Stolovich, 1995). De acuerdo con Leff (1984) los grupos económicos de México como país menos desarrollado tienen su origen en conocidas imperfecciones del mercado, así su participación en líneas de productos diversificadas tiene un manifiesto atractivo en las economías sujetas a riesgos a incertidumbres propios de la inestabilidad y el rápido cambio estructural.

La mayoría de los observadores se han concentrado en uno o dos aspectos de los grupos, tal como su poder monopolístico o sus conexiones políticas, sin embargo, es relativamente poco el esfuerzo que se ha hecho por conceptualizar los grupos en términos analíticos más generales, y analizar sus efectos en el desarrollo económico, la organización industrial y el espíritu empresarial.

Para Celso Garrido y Wilson Peres (1998) el concepto de grupo económico implica un conjunto de empresas operativamente independientes que son coordinadas por un ente central. Sus actividades pueden estar concentradas en un cierto tipo de producto, diversificadas a lo largo de una cadena productiva con integración vertical



u organizada en conglomerados que operan en varios sectores de actividad económica.

Muchas veces, estas formas organizativas incluyen instituciones financieras, las que en algunos casos son la entidad dominante para determinar los objetivos comunes. En general los grupos económicos en América Latina surgieron al calor de la industrialización sustitutiva de importaciones. La aplicación de programas de reforma estructural ha redefinido su espacio dentro de sus respectivas economías, lo cual ha generado trayectorias divergentes – expansión/achicamiento-especialización/ diversificación, etcétera- .

A diferencia de la empresa individual, la integración de un grupo empresarial representa un nivel mayor de complejidad económica y administrativa para el desempeño de sus actividades. Las diversas formas de integración buscan complementar ahorros y lograr una mejor coordinación y una mayor eficiencia en el desempeño de las actividades propias del grupo, con una serie de implicaciones tecnológicas y administrativas que han evolucionado a través del tiempo, proporcionando una serie de ventajas de carácter financiero y penetración de mercados que posibiliten su expansión (Basave, 2001).

*Por tal motivo en la investigación se privilegia la postura de Hilferding (1909) quien efectúa una serie de avances no ya desde la perspectiva de la concentración de capital en manos de una empresa, sino considerando la dinámica de funcionamiento de varias empresas controladas por una central. El fenómeno de la centralización del capital por efecto de la incorporación de tecnología, refuerza el mecanismo de control sobre los mercados y por ende de captación de rentas.*

Hilferding establece una serie de condiciones que inducen a la empresa a transformarse en una corporación y sostiene que a medida que las empresas crecen y adoptan la forma de sociedad anónima, el empresario tiene la posibilidad de aumentar el capital que controla sin depender exclusivamente de nuevos aportes de capital propio o de la inversión de sus utilidades. Esto se viabiliza a través del aporte de otros accionistas y de la posibilidad de acceso al sistema crediticio para reemplazar parte del capital que –dada las características de la tecnología– se encuentra inmovilizado. La sociedad anónima tiene otras ventajas sobre la empresa individual, puede articular estrategias de largo plazo y lograr un mejor posicionamiento en la obtención de créditos.

De acuerdo con Ben Ross Schneider (1999) en los países en desarrollo, la existencia de estados inestables, arbitrarios o demasiado intervencionistas exacerba la incertidumbre política, lo cual a su vez alienta la conglomeración a fin de diversificar el riesgo. Los capitalistas pueden también crear enormes conglomerados para maximizar su gravitación política.

En México, una de las motivaciones principales de la conglomeración fue “el aumento general del poder de negociación frente al gobierno”. En resumen, los capitalistas se diversifican como estrategia defensiva para proteger su vulnerabilidad; y crecen como estrategia ofensiva para aumentar su influencia frente a los actores del Estado capaces de forjarlos o destruirlos.

El impulso político a crear conglomerados presenta variantes decisivas para el comportamiento posterior de la empresa. Ni siquiera los estudios que reconocen el papel primordial del Estado en la gestación de las grandes empresas vinculan habitualmente las condiciones políticas originarias con el proceder posterior de las empresas y casi nunca lo hacen desde una perspectiva comparativa.

En todos los grandes países de América Latina, por ejemplo, entre las décadas del 30 y el 70 la industria creció considerablemente, pese a lo cual la actividad organizativa de los nuevos capitalistas fue muy variada. En muchos países sobre todo en Brasil y México, los actores oficiales obligaron a las empresas a crear estructuras corporativas muy elaboradas.

Las elites empresariales por su parte, crearon confederaciones en Chile en 1935, Venezuela en 1944, la Argentina en 1946, México en 1975 y Perú en 1998. En todos los casos, los actores del Estado se empeñaron en impedir y a veces, más tarde en promover, la formación de tales confederaciones. En México y Perú los sucesos que la precipitaron fueron la reforma agraria y la nacionalización de la banca respectivamente, que indirectamente impulsaron la acción defensiva colectiva de los grandes capitalistas.

*Como lo señala la teoría, los cambios en las formas de organización de las empresas no tienen una evolución lineal, por tal motivo en relación a la moderna corporación capitalista se considera que los grandes corporativos de la Fracción Monterrey como forma de organización de la producción, son respuestas organizacionales, tecnológicas y de control económico tanto a los distintos matices y especificidades de los mercados locales e internacionales, como a los condicionantes endógenos a dichas organizaciones.*

*En cada una de las fases evolutivas de la industria mexicana, estas organizaciones adquieren rasgos diferenciales en lo referido al espacio de acumulación, grados y formas de articulación con el Estado, diversificación productiva e incluso, niveles de homogeneidad en sus comportamientos.*

## **5.- La teoría - guía del crecimiento de los grandes corporativos**

No hay un marco único al cual referirse para abordar el estudio de las grandes empresas industriales de México. No obstante existe un acelerado desarrollo de enfoques en varias ciencias. Se comparte en la investigación el enfoque operativo de Celso Garrido (2000) que se basa en cuatro grandes temas de la corriente heterodoxa para el análisis de la empresa: 1) La teoría de la empresa con base en los costos de transacción; 2) el capitalismo de los directores; 3) la teoría evolucionista; y 4) la nueva competencia.

El enfoque operativo de Garrido señala que para dar respuesta a las necesidades analíticas que presentan los estudios e investigaciones que se emprendan al respecto sobre las grandes empresas en la región deben:

- Considerar los comportamientos económicos observables de las empresas, en lo que se refiere a sus características y situación actual en comparación con la situación que tenían durante la industrialización por sustitución de importaciones.

Aspectos que se aplicaran en torno a la historia de los corporativos y su comportamiento empresarial. Dentro de esta aproximación dinámica e histórica los grandes corporativos son concebidos como organizaciones jerárquicas complejas que evolucionan a partir de factores y condiciones propias. Sin embargo, operan también en ambientes de selección diversos, estos ambientes se definen de una parte por el entorno regional, institucional y político nacional y por condiciones de las industrias y sectores donde concurren las empresas.

Se deben considerar también:

- Las diferentes configuraciones entre entorno institucional e industrias que determinarán los diversos escenarios en los que deberán interactuar las empresas tras su objetivo estratégico principal de largo plazo, que es

mantener e incrementar el valor de la empresa, así como la rentabilidad y el poder de mercado que se asocia con ello.

Aspectos que deben aplicarse en torno a las estrategias de los grandes corporativos en coyunturas de crisis, liberalización de la economía y globalización.

Las empresas desarrollan estrategias competitivas en el interior de las mismas que significan adoptar determinadas estructuras corporativas, decidir sobre la incorporación de innovación tecnológica como factor de competencia y asumir modos de organización de relaciones laborales, así como de gobierno y monitoreo corporativos:

- Hacia fuera, las acciones estratégicas buscarán por una parte, desarrollar diferentes relaciones de competencia en las industrias donde participan, incluyendo la posibilidad de establecer relaciones de cooperación con otras empresas del país o del exterior y por otra significa resolver a nivel nacional o internacional las relaciones financieras necesarias para asegurarse los fondos que le permitan sustentar dichas estrategias, pero también para lograr centralización de capitales y rentabilidad especulativa por esta vía.
- En el marco de sus acciones estratégicas las empresas pueden establecer diversos vínculos individuales o colectivos con los gobiernos de sus países de origen y con otros gobiernos, para procurarse los medios que les permitan concretar sus fines estratégicos.
- Determinan la conducta de las grandes empresas las diferencias de intereses y propósitos de poder para tener mando económico de unos actores sobre otros, lo que remite a la dinámica de las empresas, las industrias y el gobierno como formas institucionales mediante las cuales se relacionan individuos y grupos con dichas diferencias e intereses. En particular para las empresas, estas diferencias y conflictos de intereses operan junto con los

aspectos técnicos, económicos y organizacionales, como determinantes significativos de su comportamiento.

- Existen divergencias potenciales de intereses con otras empresas y con las autoridades públicas.

En este contexto, la evolución y cambio de las grandes empresas se explicará a partir de condiciones propias y circunstancias dadas por los procesos que se desarrollan por la interrelación compleja entre los cambios macroeconómicos y sectoriales a nivel nacional e internacional, con la propia evolución de estas grandes empresas y las respuestas estratégicas ofrecidas por ellas.

La evolución de las empresas en cuanto a su tamaño, así como las relaciones que se establezcan en las empresas entre integración, diversificación y descentralización dentro de sus estrategias de crecimiento, será resultado del modo en que cada una de ellas enfrente e internalice las determinaciones complejas que le impone su proceso evolutivo (Garrido, 2000).

Se debe considerar además que una empresa moderna debe funcionar dentro de un ambiente macroeconómico, por ello es importante que el empresario esté enterado del sistema institucional en que se desenvuelve y permanecer alerta a las consecuencias de los diferentes niveles de actividad económica y a los cambios en la política económica en todo lo relacionado con su propia esfera de decisión a fin de aspirar al éxito financiero para su empresa. Asimismo debe conocer las consecuencias de las políticas monetaria y fiscal más restrictivas sobre la capacidad de la empresa para allegarse fondos y generar ingresos. Igualmente, debe tener conocimiento de las diferentes instituciones financieras y sus formas de operación

para poder evaluar así las fuentes financieras y sus formas de operación e inversión potenciales para su empresa.

La guía de vital importancia para lograr lo anterior, es utilizar la teoría macroeconómica, porque se ocupa de la totalidad del ambiente institucional e internacional en el que debe operar una empresa. En tanto que la microeconomía determina las estrategias óptimas de operación de empresas e individuos. La teoría macroeconómica se ocupa de la operación eficiente de un negocio. Define las actividades que le permiten a una empresa alcanzar el éxito financiero. Es necesario el conocimiento de la economía para entender tanto el entorno financiero como la teoría de las decisiones, que son la razón fundamental de la administración financiera contemporánea.

La macroeconomía proporciona al empresario una mejor comprensión de las políticas del gobierno e instituciones privadas con las que se controla la actividad económica. Operando dentro de las reglas del juego establecidas por estas instituciones, el empresario se apoya en la teoría macroeconómica para operar la empresa, maximizar las utilidades y desarrollar un juego que a la larga triunfa. Debe competir no sólo con otros jugadores de su mismo campo industrial, sino también contra las condiciones económicas prevalecientes que pueden ser favorables o desfavorables.

El empresario toma decisiones dirigidas a la consecución de los objetivos que la empresa se ha propuesto y debe tomar decisiones con respecto al futuro de la empresa. Por ende adopta estrategias competitivas: los temas de consolidaciones, fusiones y compañías holding proporcionan una comprensión básica de los principios de estos tipos de expansión externa. Con frecuencia, las empresas que buscan obtener capacidad adicional para diversificar o emplear el exceso de liquidez considerarán el desarrollo externo como una posible alternativa. Los tipos comunes

de combinaciones empresariales y los motivos para combinarse y los procedimientos empleados en tales casos son una guía explicativa previa de lo que se encuentra en la realidad de las empresas mexicanas.

## **6.- Estrategias competitivas: consolidación, fusión y holding**

De acuerdo con Gitman (1982), las formas más comunes de combinación comercial son las consolidaciones, las fusiones y las compañías tenedoras. Las consolidaciones y las fusiones son semejantes entre sí, mientras que la organización de la compañía tenedora es distinta, y todas ellas difieren en torno a los procedimientos y objetivos. Se observan sus definiciones:

- Consolidaciones: combina dos o más empresas para formar una corporación completamente nueva. La nueva corporación suele absorber los activos y pasivos de las empresas a partir de las cuales se forma la nueva corporación. Las antiguas corporaciones simplemente dejan de existir. Las consolidaciones por lo regular ocurren cuando las empresas que se van a combinar son de tamaño parecido. Son llevadas a cabo al emitir a los accionistas de las antiguas empresas un cierto número (o fracción) de acciones de la nueva empresa a cambio de cada acción de la antigua empresa. El número de acciones emitidas por cada acción antigua puede diferir dependiendo de las diferencias en el tamaño de las empresas que habrán de ser consolidadas.
- Una fusión se asemeja en mucho a una consolidación, con la diferencia de que cuando una o más empresas se fusionan, la empresa resultante mantiene la identidad de una de las empresas. Las fusiones generalmente se ven limitadas a combinaciones de sólo dos empresas que son de tamaño diferente, la identidad de la mayor de las empresas por lo regular se



mantiene. Asimismo, los activos y pasivos de la empresa más chica son consolidados en los de la empresa más grande. Una empresa mayor puede valerse de la fusión para obtener los activos o la acción común de una compañía más pequeña. La empresa más grande paga con dinero en efectivo o con acciones preferentes o comunes por su adquisición.

A pesar de sus diferencias el término fusión se emplea en la investigación para referirse a ambas.

- **Compañías Tenedoras:** es una corporación que tiene un interés controlador en una o más corporaciones. Tener un interés controlador en compañías grandes ampliamente mantenidas generalmente requiere de la propiedad. Una compañía tenedora debe tener suficientes acciones para ejercer el control de votación de las empresas que mantiene. Las compañías controladas por una compañía tenedora se conocen normalmente como subsidiarias. Una compañía tenedora obtiene el control de una subsidiaria al comprar (generalmente en efectivo) un número suficiente de acciones. Una compañía tenedora consta de un grupo de empresas subsidiarias, cada una de las cuales opera como una entidad corporativa separada, en tanto que una empresa consolidada o fusionada en realidad como una sola corporación.

Los motivos más comunes para la combinación incluyen el crecimiento, los efectos sinérgicos, la obtención de fondos, mayores habilidades administrativas, consideraciones fiscales y mayor liquidez de propiedad.

1. **Crecimiento:** las compañías que desean un rápido crecimiento en tamaño o en la gama de sus productos pueden encontrar que alguna forma de combinación les ayudará a lograr este objetivo. En lugar de parar por proceso tardado de crecimiento interno. La empresa puede lograr el mismo objetivo en un periodo corto al adquirir o combinarse con una

empresa existente. Los riesgos relacionados con el diseño, construcción y venta de nuevos o más productos son eliminados si la empresa puede adquirir una empresa ya establecida, además al adquirir otra empresa elimina a un competidor potencial. Las fusiones y las compañías tenedoras pueden ser usadas para alcanzar ya sea el desarrollo horizontal, vertical o conglomerado. Vea su descripción:

- ***Crecimiento horizontal:*** ocurre cuando las empresas de la misma línea de comercio son combinadas. Ciertas economías resultan de este tipo de crecimiento debido a la eliminación del equipo y de las funciones de apoyo a fin de evitar la duplicación. Las economías también se esperan que resulten a través de la compra de mercancía en mayores cantidades y la eliminación de canales de venta duplicados. Con frecuencia, una combinación horizontal de empresas aumenta las ventas al incrementar la diversidad de estilos y tamaños de los productos terminados. El crecimiento horizontal se conoce comúnmente como integración horizontal.
- ***Crecimiento vertical:*** se presenta cuando una empresa crece al adquirir proveedores de materias primas o compradores de sus productos terminados. Si la empresa ya vende al consumidor final o si es el primer elemento en el proceso de producción, entonces sólo puede ocurrir un crecimiento hacia delante o hacia atrás. Es decir, comprende la expansión hacia atrás a los proveedores de la empresa o hacia delante al consumidor final. Los beneficios económicos del crecimiento vertical que comúnmente se conoce como integración vertical, surge de un mayor control sobre la adquisición de materias primas o de la

distribución de bienes terminados. Una empresa que está totalmente integrada controla el proceso de producción total desde la extracción de materias primas a la venta de bienes terminados.

- **Crecimiento conglomerado:** comprende la combinación de empresas en negocios no relacionados, no se esperan economías operacionales reales de este tipo de crecimiento, el beneficio principal de los conglomerados estriba en su capacidad para diversificar el riesgo al combinar empresas de una manera que proporcione el riesgo mínimo y un rendimiento máximo. El crecimiento conglomerado es más atractivo para las empresas que tienen patrones de utilidades bastante temporales o cíclicos. La diversificación es una forma de estabilizar las utilidades. La teoría de la diversificación conglomerada es sacada directamente de la teoría de cartera usada para la selección de activos u obligaciones. El crecimiento conglomerado tiene efectos sinérgicos, especialmente en el área de obtención de fondos. Las economías de escala que generalmente resultan de la combinación de los gastos generales totales menores, aumentando así las utilidades a un nivel mayor que la suma de utilidades como empresas independientes.
2. **Efectos sinérgicos:** los efectos sinérgicos de las combinaciones comerciales son ciertas economías de escala resultantes de los gastos generales menores de la empresa, Están presentes cuando un total es mayor que la suma de las partes, o 1 y 1 equivalen a 3. Las economías de escala

que generalmente resultan de la combinación de los gastos generales totales menores, aumentando así las utilidades como empresas independientes.

3. **Obtención de fondos:** a menudo las empresas se combinan para ampliar su capacidad de obtención de fondos. Una empresa puede no estar en condiciones de obtener fondos para la expansión interna, pero sí poder obtener fondos mediante combinaciones comerciales externas. Con bastante frecuencia, en especial en el caso de los conglomerados, una empresa puede combinarse con otra que tenga altos activos líquidos y bajos niveles de pasivos u obligaciones, reduciendo así su riesgo financiero. Tanto los arreglos de fusiones como las compañías tenedoras pueden incrementar la capacidad de obtención de fondos de la empresa cuando se combina con una empresa de alta liquidez bajo apalancamiento.
4. **Mayores habilidades administrativas:** en ocasiones, una empresa se verá involucrada en una combinación para obtener cierto personal administrativo clave. Una empresa puede tener bastante potencial que le resulte difícil desarrollar completamente debido a las deficiencias en ciertas áreas de la administración. Si la empresa no puede contratar la gerencia que necesita, puede encontrar la combinación con empresa compatible que tiene el personal gerencial o administrativo necesario, como una solución. Desde luego, cualquier combinación, debería contribuir a la maximización a largo plazo de la riqueza de los propietarios.
5. **Consideraciones fiscales:** generalmente, el beneficio fiscal surge del hecho de que una de las empresas tiene una pérdida fiscal predicha, que puede aplicarse en contra del ingreso futuro hasta por quince años. En realidad podrían existir dos situaciones. Una compañía con un saldo de pérdidas fiscales podría adquirir una compañía redituable para utilizar la pérdida

fiscal. En este caso, la empresa adquiriente elevaría las utilidades de combinación para reducir el ingreso gravable de la empresa adquirida. Si la empresa redituable no hubiera sido adquirida, el saldo de pérdida fiscal no podría haber sido utilizado.

- 6. Mayor liquidez de propiedad:** en el caso de las fusiones, combinar dos empresas pequeñas o combinar una pequeña y una más grande en una corporación mayor puede proporcionarles a los dueños de las pequeñas empresas una mayor liquidez. Esto se debe a la mayor negociabilidad asociada a las acciones de las empresas más grandes.

### **7.-Poder económico y poder político**

En México han coexistido diversos enfoques (Luna y Valdés 1990) que se han utilizado en el estudio de la relación entre el poder económico y el poder político, por ende se decide utilizar aquellos aspectos de estos enfoques como afirmaciones que permitan guiar la investigación:

- La dinámica del desarrollo capitalista impone fuertes determinaciones externas al capital nacional, así a partir de una posición económica subordinada, la burguesía de un país dependiente se caracteriza por las formas en que articula diferentes actividades de acumulación interna y las relaciones con el orden externo.
- La modalidad del capital financiero (fusión de la industria con la banca) conduce a la formación de una oligarquía que expresa la combinación de modos de acumulación originados en las viejas formas coloniales, pero articuladas entre sí en el contexto de sus vinculaciones con los países centrales que las constriñen y les imprimen una orientación. Esta oligarquía constituye una parte de la burguesía, y está formada por el gran capital financiero nacional, el capital extranjero y el núcleo central del grupo

gobernante, en su asociación, estos tres agentes determinan el capitalismo en el país.

- La concepción de unidad entre el poder económico y el poder político, o en otros términos, entre el Estado y la burguesía, es producto de la histórica relación y el amplio entendimiento entre el gobierno y los empresarios.
- El empresariado en la dinámica social global, naturalmente se desdobra en sus formas de inserción en la economía y en poder político, es decir en las formas adoptadas por el capitalismo como sistema social.
- El empresariado como parte de una clase social en la que ejerce la dominación, privilegia el análisis empírico de élites, grupos de presión y diversos tipos de liderazgo, así como sus modalidades de organización, poniendo atención a la descripción de coyunturas, organizaciones y grupos, conflictos y alianzas.
- La naturaleza política de la burguesía se define a partir de las características y el lugar que le impone la estructura social derivada de un modo de producción, los cuales generan un interés económico que debe ser asegurado mediante una forma de dominación estatal. En este sentido, la actividad política del empresario se define ex ante como lucha por asegurar el cumplimiento de su interés contra otros intereses opuestos y estructuralmente definidos. Esta interpretación supone el reconocimiento de sectores y fracciones de la burguesía.

Se considera además de acuerdo con Rocío Guadarrama Olivera (2001) que han influido en la visión política sobre el actor empresarial varias tesis sobre el Estado mexicano contemporáneo:

- a) La tesis sobre el autoritarismo o pluralismo limitado considera que el mexicano hasta los años setenta, era un régimen claramente autoritario, caracterizado por procedimientos que restringían el acceso al poder de las clases y los grupos sociales. Una característica era la separación coyuntural entre las élites económica y política y cierta competitividad entre ellas, aunque a largo plazo prevalecieron los acuerdos básicos sobre la manipulación de las masas populares y la promoción de la acumulación de capital.
- b) La tesis del Estado árbitro tuvo su origen en cierta caracterización del movimiento revolucionario de 1910-1917 según la cual la derrota de la corriente político-liberal y luego del movimiento popular, creó una situación de vacío político que sería llenado por una dirección pequeño-burguesa, la misma que le imprimió al proceso revolucionario su orientación básica.
- c) La fuerza adquirida por los empresarios como resultado de los apoyos recibidos por los gobiernos poscardenistas y más tarde su vitalidad frente a las reformas echeverristas, han hecho pensar a otros autores la existencia de un Estado con autonomía limitada que sustituyó al Estado árbitro del periodo posrevolucionario
- d) La tesis sobre el Estado competitivo considera por último que la fuerza del Estado está en la dirección ideológica que impone sobre la sociedad, más que en su dominación económica y política. Esta dirección se mantuvo hasta el movimiento estudiantil de 1968 a partir de entonces el Estado dejó de ser el centro ideológico de las contradicciones entre los principales contendientes representados por los sectores público, privado y disidente. En el lapso transcurrido entre la represión estudiantil y la nacionalización bancaria en 1982 el sector público cooptó al sector disidente y el sector privado se

fortaleció frente al primero, quien acabaría imponiendo su punto de vista privado sobre el funcionamiento de la sociedad.

El Estado árbitro o el Estado competitivo dejaron de existir para abrir paso a una estructura política que responde a los intereses de la clase empresarial y en la que el desarrollo paralelo de otras fuerzas políticas estaría abriendo paso a un juego más competitivo en el terreno electoral.

Otros autores proponen separar a los empresarios por su posición frente al Estado. Al respecto Jacobo, Luna y Tirado (1989:6) distinguen tres principales facciones políticas empresariales:

1. La facción proteccionista, constituida por empresarios cuya existencia depende de la protección del Estado;
2. la facción populista, formada por empresarios que a diferencia de los anteriores, se caracterizan por su marcado antiestatismo y su convocatoria a la defensa de los valores de la libre empresa, y
3. la facción tecnocrática, integrada por empresarios surgidos en los años ochenta que buscan establecer un nuevo marco de relaciones con el Estado basado en los criterios de eficiencia y productividad.

Estas facciones a su vez están perneadas por fracciones definidas por su ubicación geográfica (los empresarios de Monterrey y los del centro); por su especialización productiva (empresarios industriales o agropecuarios). En este sentido tendríamos tantas fracciones como criterios se establezcan para división funcional o espacial de los empresarios.

## **Referencias**

BasaveKunhardt Jorge(2001) Un siglo de grupos empresariales en México, IIE, UNAM, Ed. Porrúa, México.



Brandenburg Frank (1962) “Capitalismo, socialismo y empresa: el caso de México” en Revista Mexicana de Ciencias Políticas, UNAM Núm. 29 julio-sep. VIII México.

Coase R. H.(1999) “La naturaleza de la empresa” en Revista Economía Informa, FE-UNAM, núm. 277 mayo.

Collado Herrera María del Carmen (1999) ”La historia empresarial mexicana de 1850 a 1930” en Revista Economía Informa, FE-UNAM, núm. 277 marzo.

De Moraes Filho Evaristo (1960), Algunas consecuencias de la industrialización sobre la estructura y la dinámica de la empresa, en Revista Mexicana de Sociología Vol. XXII núm. 1 .

Garrido Celso y Wilson Peres (1998), “Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años noventa” en Wilson Peres (Coord.) Grandes Empresas y Grupos Industriales Latinoamericanos, Siglo XXI CEPAL México 1998, Pág. 19n.

Garrido Celso, (2000) “Una revisión de las teorías de la empresa para el análisis de las grandes empresas industriales en México y América Latina” en Jorge BasaveKunhardt, Empresas ante la globalización, Colección Jesús Silva Herzog, IIE-UNAM, Miguel Porrúa, México.

Gitman Lawrence J.,(1982) Fundamentos de Administración Financiera, Ed. Harla, México.

Guadarrama Olivera Rocío, (2001) *Los empresarios norteros en la sociedad y la política del México moderno Sonora (1929-1988)*, UAM Unidad Iztapalapa, El Colegio de México y el Colegio de Sonora, México.

Hilferding Rudolf(1909)Editorial Tecnos, S. A. Madrid, 1963, Colección de Ciencias Sociales, núm. 29. Primera edición alemana (Munich, 1909): *Das Finanzkapital* (Traducción castellana por V. Romano García).

Ibarra Antonio (1999), “Empresas y Empresarios: pasado y presente” en *Revista Economía Informa*, FE-UNAM, núm. 277 mayo.

Jacobo E., Luna M., y Tirado R. (1989) “Empresarios, pacto político y coyuntura actual en México” en *Revista Estudios Políticos*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales-UNAM Vol. VIII núm. 1 enero-marzo, México.

Leff Nathaniel H. (1984) *Estudio, Los grupos económicos: organización industrial y espíritu empresarial en los países en desarrollo*, Estudios Públicos, No. 15 Centro de Estudios Públicos, Santiago de Chile.

Luna Matilde, Francisco Valdés (1990), *Perspectivas teóricas en el estudio de los empresarios en México*, *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 52, No. 2 abril-junio.

Puga Cristina (1993), “México: empresarios y poder” Facultad de Ciencias Políticas y Sociales-UNAM, Editorial Miguel Ángel Porrúa, México.

Puga E. Cristina (1992), V Encuentro de Investigadores sobre empresas y empresarios en México, Revista Mexicana de Ciencias Políticas, núm. 148 abril-junio FCPyS-UNAM.

Ricossa Sergio (1990), Diccionario de Economía: Empresa, Microeconomía, Siglo XXI Editores México.

Romero Ibarra María Eugenia (2003) “La historia empresarial” en Revista Historia Mexicana, Vol. LII enero-marzo 2003, núm. 3 No. 2007 Colegio de México, México.

Ross Schneider Ben (1999), “Las relaciones entre el estado y las empresas y sus consecuencias para el desarrollo: una revisión de la literatura reciente” en Revista Desarrollo Económico, Vol. 39, No. 153 (abril-junio) Revista de Ciencias Sociales, Instituto de Desarrollo Económico y Social, Argentina.

Stolovich Luís (1995), Los grupos económicos de Argentina, Brasil y Uruguay en Revista Mexicana de Sociología Año LVII núm. 4 octubre-diciembre IIS-UNAM, p.176n.

Valerio Ulloa Sergio (1999), “Los empresarios bajo la lupa historiográfica” en Revista Economía Informa, FE-UNAM, núm. 277 mayo.

Winslow Taylor Frederick (1961), Principios de la Administración Científica, Ed. Herrero Hermanos, Sucesores, S. A. México.



## **CONOCIMIENTO Y CULTURA INNOVADORA. ESTUDIO DE CASO**

HILDA TERESA RAMÍREZ ALCÁNTARA

SILVIA POMAR FERNÁNDEZ

### **Introducción**

Este trabajo tiene como propósito dar a conocer los resultados de investigación realizados en SAEM A.C, una asociación de ingenieros automotrices, con el propósito de analizar las condiciones que se generaron para lograr la innovación tecnológica, relacionada con los procesos de diseño, construcción y promoción de vehículos de competencia en la que se destacan las habilidades y capacidades de los dirigentes y su interacción con el entorno para lograr ser una empresa con cultura innovadora.

### **Cultura de innovación en las organizaciones**

Ante el desafío de mantenerse en un ambiente cambiante surgen diversas necesidades y conflictos, es por ello que existen problemas a los que hay que darles soluciones creativas y prácticas. A las organizaciones les corresponde cultivar las condiciones propicias para fomentar la innovación, requieren adaptarse a los cambios generados por el entorno, todo ello genera mejoras, cambios o modificaciones en los procesos, los productos, la maquinaria o las formas de organización.

Para mantenerse en el mercado la organización crea ventajas competitivas la mayoría de ellas generadas por la innovación tecnológica, las organizaciones que quieren cambiar su cultura para adaptarse a los retos que enfrentan constantemente

## CONOCIMIENTO Y CULTURA INNOVADORA

requieren de una cultura de innovación en donde las costumbres, valores, rituales y tradiciones estén orientados a fomentarla en sus recursos humanos.

La innovación ha sido definida de diversas maneras, para Schumpeter (1939, p: 84), “cualquier cosa que se haga diferente en el reino de la vida económica puede ser tomada como una innovación”, de acuerdo con Freeman (1994) en el contexto económico evolutivo se presentan diversos tipos de innovaciones, estas varían por: la industria, el grado de novedad, el costo, la tecnología y el tipo (tecnológicas, organizacionales y políticas). De acuerdo con Snee (en Geschka y Hübner (1992) existe innovación radical e incremental en procesos y en productos, la primera es cuando el grado de novedad tecnológica implementada dentro del proceso de producción es alto, como el caso de la robotización, en el caso del producto como el iphone. La innovación incremental se da cuando su novedad tecnológica es baja, en proceso podría ser el caso del mejoramiento en la línea de ensamblaje, en el producto el de un nuevo modelo de carro o un nuevo sabor de algún alimento.

La innovación implica modificaciones, por lo que en una cultura de innovación deben enfrentarse los cambios evitando la resistencia de los colaboradores de la organización, como parte de la cultura debe estar la idea de que constantemente deben buscarse nuevos caminos con nuevas iniciativas. Es por ello que en una organización con cultura innovadora se fomenta la creatividad, en base al conocimiento, la experiencia y el aprendizaje, además son espacios en donde se da la flexibilidad, el dinamismo y la práctica.

Algunas características de este tipo de las organizaciones son de acuerdo con el Centro de Innovación (2010) que:

- Las personas se emocionan ante la posibilidad de construir nuevas soluciones.
- Existe el trabajo en equipo.

- No existe el miedo a compartir el conocimiento.
- Las personas proponen ideas constantemente y normalmente los demás del equipo tratan de apoyarlas y construir sobre ellas.
- La genialidad del individuo se realimenta.

Este tipo de organizaciones son consideradas como inteligentes<sup>1</sup>, que crean nuevos sentidos, en ella se dan espacios para experimentar y fallar; existe un proceso de innovación en donde se da el aprendizaje continuo. Cada proyecto de innovación que llega al mercado lleva atrás una gran cantidad de ideas que son conceptualizadas por el equipo y sometidas a experimentos pasando por etapas de modificación, en estos procesos puede haber fallas, es por ello que hay que estar dispuestos a equivocarse. Los errores tienen un rol importante en el proceso de adquisición del conocimiento y por lo tanto del aprendizaje.

### **Conocimiento y aprendizaje**

Las organizaciones son entidades que para sobrevivir están revalorizando la participación del ser humano como cualidad sensible capaz de generar conocimiento y de alternar con los adelantos tecnológicos, con el objeto de generar ventajas competitivas. Esta situación se da como resultado de un proceso de articulación de los conocimientos y de las experiencias que cada uno de los individuos que forman parte de la organización, por diversos mecanismos, conducen al aprendizaje de toda ésta y a la creación de nuevo conocimiento (Guillén y Pomar, 2003).

El conocimiento es reconocido como uno de los elementos fundamentales para el desarrollo económico; en los últimos años ha adquirido una gran importancia en la vida organizacional debido a que se considera, como lo señalan Nonaka y Takeuchi (1999), la única fuente de ventaja competitiva sostenible. Uno de los

---

<sup>1</sup> Son las organizaciones que aprenden, que tienen como base el capital intelectual.

## CONOCIMIENTO Y CULTURA INNOVADORA

imperativos fundamentales en el mundo competitivo posindustrial es el recurso humano, y el problema fundamental es escucharlo y conducirlo al cambio y al aprendizaje organizacional (Crozier, 1994)

Todo lo que se aprende, genera un cúmulo de conocimientos, los cuales abarcan la información que se encuentra accesible a varios usuarios, y que es adquirida para cobrar sentido y darle un significado a los fenómenos que se le presentan al individuo, la sociedad y a las organizaciones, para lograrlo, el conocimiento debe ser transmitido. La organización aprende en la medida en que almacena, administra y moviliza un conjunto de experiencias, habilidades y conocimientos. (Villavicencio, 2002). La cultura se aprende, y se adquiere en el seno de la sociedad, pero también en la organización, al ser asimilada, se comparte.

Aprender es incorporar conocimiento en los individuos y en las organizaciones los individuos poseen la capacidad de realizar el proceso de forma automática en la cotidianidad; una organización requiere de mecanismos que le permitan generar incorporar y almacenar los conocimientos adquiridos, dichos mecanismos no son automáticos en estricto sentido, los directivos y administradores deben formalizar dichos mecanismos para hacer explícito y accesible el conocimiento adquirido, con la finalidad de procurar la utilización y explotación por cada individuo y área operativa en la organización.

El conocimiento puede ser tácito y explícito el primero se refiere a un conocimiento práctico que es adquirido individualmente por vivencias y en la práctica de la vida laboral (Polanyi 1983), el segundo se refiere al conocimiento que ha sido codificado. Nonaka y Takeuchi (1999), consideran que para que el conocimiento tácito se convierta en explícita necesita socializarse, es por ello que hablan de la espiral del conocimiento compuesta de cuatro etapas:



1. Socialización, la cual se da al pasar del conocimiento tácito a tácito, y se adquiere en base a la experiencia.
2. Exteriorización, que es el paso del conocimiento tácito a explícito a través de las metáforas, analogías, conceptos o modelos.
3. Combinación que va de explícito a explícito a través del lenguaje o las figuras, es un conocimiento codificado.
4. Interiorización, todo conocimiento al ser experimentado y aprendido, en algún momento se convierte nuevamente en tácito.

En este proceso de creación del conocimiento tiene lugar la interacción de diversos agentes productivos que participan en la organización, en el cual se atraviesa por niveles inter e intra organizativos. Para Grant (2000) la administración del conocimiento atraviesa por tres etapas: 1) la creación de conocimiento, que se adquiere por medio de la investigación y diseño generado por los actores de la organización, 2) el aprendizaje por acción, realizado en la organización, experimentando y simulando 3) la adquisición y el acceso del conocimiento externo. Los agentes externos involucrados en la creación de nuevos conocimientos, son importantes en el crecimiento y desarrollo de los individuos, las organizaciones o la comunidad que radican en un lugar, como agentes se puede identificar a las universidades, el gobierno, instituciones públicas o privadas, instituciones puente, centros de Investigación y Desarrollo (I+D). Entre estos agentes se genera una interacción constante, se crean “lazos” formando “redes”.

Los agentes individuales y las organizaciones aumentan sus conocimientos en cuestiones técnicas, se debe presentar un proceso de interacción mismo que implica aprender unos de otros, así como la producción de nuevos conocimientos e innovaciones en la cooperación; de acuerdo con Villavicencio (2000) el proceso de aprendizaje de una empresa resulta de un proceso complicado de articulación de

## CONOCIMIENTO Y CULTURA INNOVADORA

conocimientos y experiencias de cada individuo que bajo ciertas condiciones conduce al aprendizaje. El aprendizaje es un proceso mediante el cual se adquieren habilidades y conocimiento mediante la experiencia. En este proceso de aprendizaje, Malerba (1992) identifica dos grupos internos y externos:

### **Internos:**

- Learning by doing: adquiridas durante la producción.
- Learning by using: logrado por el uso de productos maquinaria e insumos.
- Learning by searching: relacionado con actividades formales como la I+D, dirigidas a generar nuevo conocimiento.

### **Externos:**

- Learning from advances in science and technology: absorción de nuevos desarrollos en ciencia y tecnología.
- Learning from inter-industrys pillovers: relacionado con lo que hacen los competidores.
- Learning by interacting: relacionado con la interacción con otras fuentes de conocimiento adquiridas de los proveedores, clientes u otras organizaciones.

Existen organizaciones que son creadas para generar conocimiento con el propósito de apoyar a las empresas para que logren su desarrollo a través de la innovación esto lo hacen por medio de la transferencia del conocimiento formando redes, esto relacionado con las formas de aprendizaje interno y externo mencionadas, este es el caso de la organización SAE que trataremos en el siguiente apartado.

### **Estudio de caso: “Society of Automotive Engineers” (SAE)**

La metodología empleada para el estudio de este caso es cualitativa en virtud de que por medio de ella se estudia la realidad en su contexto natural tal y como sucede, intentando darle sentido a los fenómenos o interpretarlos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas, además pueden conocerse en mejor medida los resultados. Se utiliza el método de estudio de caso debido a que los datos se obtienen directo del terreno de estudio. Las herramientas de investigación utilizadas fueron; el análisis de documentos en este caso fue información obtenida de la página de la Sociedad, así como documentos que tenían las personas entrevistadas, la observación directa, para ello se realizaron visitas en SAE México y las entrevistas semiestructuradas realizadas a participantes de la sociedad en México.

Con el propósito de entender la forma de funcionamiento de la organización estudiantil objeto de nuestro estudio, primero analizaremos como se crea la sociedad internacional SAE y cuál ha sido el proceso de formación, transferencia de conocimiento y aprendizaje para lograr la innovación en SAE México.

- **SAE internacional**

La Sociedad de Ingenieros Automotrices (SAE) es una sociedad con fines no lucrativos su finalidad es “crear estándares que permitan lograr el desarrollo de la industria automotriz, mejorar su competitividad e interactuar con las empresas asociadas; tiene un modelo interdisciplinario y flexible, dedicado a la formación integral de estudiantes en ingeniería Biónica, Mecatrónica y Telemática”, uno de sus objetivos son promover los avances tecnológicos de la industria de la movilidad y emitir normas y estándares regulatorios en la construcción de automóviles, aviones y barcos, etc. (SAE Internacional, 2010: p. 2)

## CONOCIMIENTO Y CULTURA INNOVADORA

Esta sociedad cuenta con alrededor de 90 mil estudiantes de diversas ramas dentro de la disciplina de la ingeniería, en más de 80 países alrededor de todo el mundo, está dirigida por sus socios, que comparten el propósito de desarrollar la movilidad en aire, agua, tierra y espacio para servir a la humanidad. El 20% de los 90 mil estudiantes que provienen de diversas universidades del mundo están concentrados en 400 “*capítulos estudiantiles*”.

SAE nació en Estados Unidos cuando Peter M Heldt de la revista La Era sin Caballos, propuso en la editorial del 4 de junio de 1902 la integración de una Asociación de Ingenieros, ya existía la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos, pero se planteó que se distinguiría por ser multidisciplinaria.

En el año 1905 se habían afiliado los primeros 30 integrantes y se plantearon sus 4 funciones (SAE, Internacional, 2010: p. 3,):

1. *“La investigación para obtener datos precisos a fin de alimentar el programa de estandarización.*
2. *El intercambio de ideas e información sobre ingeniería automotriz, la apertura de foros para encauzar polémicas y la presentación de ponencias.*
3. *La iniciación de un programa para reglamentar los estándares de ingeniería.*
4. *La publicación y divulgación de conocimientos e intercambio tecnológico y de programas de investigación”.*

En 1910 el presidente de SAE, desarrolló el programa de estandarización, al demostrar que no se inhibía la innovación del diseño de los automóviles, se le conoció como el hombre de los estándares, sus aportaciones fueron (SAE Internacional, 2010):

- *“Desarrollar las máquinas verificadoras para casi la totalidad del vehículo; pruebas físicas y químicas de los neumáticos y métodos para determinar con precisión la calidad de fricción de los anillos de los pistones en los cilindros.*
- *Crear las políticas para la estandarización.*
- *Implementar programas de investigación”.*

La Fundación SAE se creó entonces para apoyar y fomentar el entusiasmo de los estudiantes por la enseñanza de las ciencias y la tecnología, sin embargo en los últimos años ha disminuido el número de estudiantes matriculados en los programas de ciencia y tecnología. Por ello la Fundación SAE alienta y apoya el desarrollo de habilidades relacionadas con los temas de tecnología, ingeniería y matemáticas. Ofrece a los estudiantes universitarios la oportunidad de diseñar, construir y probar un prototipo de vehículo que cumpla con ciertas especificaciones en donde se convoca a más de 4500 estudiantes de 500 universidades de todo el mundo.

Los países que tienen una sección de SAE en el mundo son: Bielorusia, Brasil, Colombia, Ecuador, Egipto, Hong Kong, India, Israel, Italia, Malasia, México, Rumanía, Rusia, Taiwán, Ucrania, Reino Unido y Venezuela.

- **La fundación de SAE en México**

En los años 60 la industria automotriz mexicana existía únicamente como ensambladora, pero con el Decreto Presidencial del 23 de agosto de 1962 se permitió la importación de motores para automóviles y camiones. De 1962 a 1964 se creó la integración de la industria automotriz de partes en México, para que fuera directamente parte de SAE los fabricantes de automóviles tuvieron que fijar su atención en el desarrollo tecnológico (SAE, México, 2010).

## CONOCIMIENTO Y CULTURA INNOVADORA

En 1962 el gerente de Sun Electric creó la Sección SAE México, después de 18 meses de actividades, en la reunión anual en Detroit, SAE internacional concede a México su autonomía, la sociedad quedó formada por 50 socios, integrada por una mesa directiva de la sección México (SAE, México, 2010: p 2).

Por decreto en 1964 quedó prohibida la importación de conjuntos mecánicos armados, fue entonces que la industria automotriz mexicana se enfrentó a grandes retos como: ser un grupo de ensambladores y convertirse en un sector tecnificado de altura internacional.

Los miembros de SAE en aquellos años se empeñaron en promover el desarrollo de proveedores. Las empresas terminales del país se dieron a la tarea de contratar egresados de las diferentes universidades para capacitarlos en el campo de la tecnología y en gestión. A los jóvenes profesionales se les abrió la posibilidad de proyectarse no únicamente dentro de la industria automotriz mexicana, sino también en el mercado internacional. Es entonces que las plantas fabricantes de automóviles se expandieron, abriendo instalaciones en la periferia de la ciudad, entre ellas se encontraban (SAE México, 2010: p. 4):

- *“Ford Motor Company, puso en marcha su planta en Cuautitlán, en noviembre de 1964.*
- *Fabricas Automex, S.A. (ahora Chrysler) estableció todo un complejo industrial en Toluca, en un terreno de 870000 metros cuadrados. La planta ensambladora fue inaugurada en diciembre de 1964.*
- *General Motors inauguró su fábrica de motores en mayo de 1965 en Toluca. Inicia produciendo 90 mil unidades anuales.*

➤ *También se crea la estandarización de componentes, pues el tamaño del mercado interno hace incosteable la fabricación de partes específicas para cada planta”.*

Desde entonces SAE, ha estado presente de manera continua en la Ciudad de México e ininterrumpidamente en varias ciudades de la República, tales como: Chihuahua, Puebla, Guadalajara, Cd. Juárez, Monterrey, Querétaro, Saltillo, Toluca, etc. Actualmente SAE México está conformada por socios de las siguientes organizaciones:

- -Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- -Instituto Politécnico Nacional (IPN).
- -Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey México (ITESM).
  
- -CONACYT Querétaro.
- -Gobiernos Estatales y Federal.

Los principales objetivos son (SAE México, 2010: p. 5):

✓ *Proveer a los estudiantes de capacitación e información constante y actualizada sobre tecnología de punta, procesos y estrategias de última generación para su aplicación en el desarrollo profesional empresarial y personal.*

## CONOCIMIENTO Y CULTURA INNOVADORA

- ✓ *Despertar en los estudiantes el interés en el estudio de ciencias exactas e ingeniería. Desarrollar en el ingenio, habilidades y trabajo en equipo mediante la aplicación-práctica de conocimientos teóricos, a través de las diferentes competencias desarrolladas en SAE para estos fines.*
- ✓ *Facilitar con los gobiernos la vinculación e interacción entre Industria, estudiantes e Instituciones Educativas.*

Como puede observarse esta organización tiene como propósito transferir conocimiento en relación a una rama específica con el fin de generar ciencia y tecnología para que los estudiantes a su vez puedan aplicarla en la industria automotriz.

- **Sociedades Estudiantiles SAE en México**

Como se comentó, en la creación del conocimiento se requiere de la participación de diversos agentes en los que se pasan por niveles inter e intra organizacional, este es el caso que se ha dado en la formación de sociedades estudiantiles, en donde están participando diversas universidades públicas y privadas que pertenecen a SAE Internacional, las cuales se vinculan con SAE México. Las universidades e institutos públicos son: la Universidad Autónoma del Estado de México, el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) (esta última dejó de participar en las competencias hace algunos años). Las privadas son: la Universidad Anáhuac, La Salle, la Universidad del Valle de México (UVM), el Tecnológico de Monterrey y la Universidad Panamericana<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Esta información fue obtenida en base a entrevistas realizadas a miembros del club SAE por las autoras y alumnos de 10° trimestre de la Licenciatura en Administración de la UAM



El Instituto Politécnico Nacional, cuenta con tres sociedades estudiantiles pertenecientes a SAE, dichas unidades son ESIME Azcapotzalco, ESIME Zacatenco y UPIITA. SAE-UPIITA se define como la unidad de educación superior del Instituto Politécnico Nacional (IPN), caracterizada por tener un modelo interdisciplinario, dedicado a la formación integral de estudiantes en ingeniería Biónica, Mecatrónica y Telemática. Dicha unidad se basa en la búsqueda y desarrollo de la excelencia permanente, orientando sus esfuerzos de su comunidad hacia el desarrollo social sustentable mediante la generación y aplicación de sus conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos. Comprometida a la formación integral, ética, proactiva y de calidad de ingenieros enfocados a la mejora continua, para que en conjunto sea factor de transformación que contribuya en el desarrollo sustentable y al conocimiento científico del país (IPN, UPIITTA, 2009).

La institución utiliza un modelo flexible basado en la búsqueda del conocimiento y de la mejora continua, ha facilitado el desarrollo de las sociedades formadas por alumnos, que tienen como objetivo aplicar los conocimientos adquiridos de forma teórica, brindando una perspectiva de lo que pasa en la vida real. Estas sociedades estudiantiles son IEEE (Instituto de Ingenieros en Electricidad y Electrónica), Mini robótica y SAE (Sociedad de Ingenieros Automotrices), estas sociedades están registradas como capítulos o sub ramas pertenecientes a la sociedad internacional (entrevistas realizadas a los alumnos en 2011).

El capítulo nació gracias a los jóvenes emprendedores (alumnos de la institución), quienes tuvieron la visión de fundar un club, donde sus miembros aplicarían sus conocimientos de ingeniería, adquirirían experiencia para enfrentar problemas y elaborarían autos de carrera.

## CONOCIMIENTO Y CULTURA INNOVADORA

Los primeros alumnos del IPN que formaron éste proyecto pertenecían a una organización estudiantil de la Escuela Superior Ingeniería Mecánica y Eléctrica (ESIME), ubicadas en Atzacapotzalco y Zacatenco. Al ingresar los alumnos a UPIITA, se les presentó la oportunidad de formar parte del proyecto SAE. Este capítulo se concibió cuando un grupo de estudiantes tenían noción de lo que era SAE, ya que venían de un cambio de carrera de ESIME Azcapotzalco donde les habían proporcionado información de la existencia del SAE, de acuerdo con información de los estudiantes ésta y la ESIME Zacatenco fueron *“las primeras escuelas pertenecientes al politécnico en tener un club SAE.”*

Cuando este grupo de alumnos se cambió a UPIITA creó un club dentro de SAE pues observaron que en esta unidad había una aplicación de la ingeniería y pensaron que existía la posibilidad de poner en práctica todo lo que estaban aprendiendo. Los miembros del club transmitieron sus conocimientos a sus compañeros y los aplicaron para llevar en la práctica la simulación del mundo real. Con esto podemos decir que los alumnos están aplicando el learning by interacting ya que han adquirido sus conocimientos de su propio instituto y de SAE internacional además del learning from advances in science and technology porque han absorbido conocimientos en ciencia y tecnología,

Estos jóvenes por iniciativa propia fabricaron un vehículo sin el apoyo del IPN. Tiempo después cuando se vincularon con el proyecto SAE, solicitaron apoyo para construir el motor de su vehículo. SAE internacional los invitó a participar para ver su proyecto a una competencia, en donde se invitaron a alumnos de diversas universidades socias, para lo cual se les proporcionó las especificaciones y los reglamentos para entrar a la competencia. Este proyecto generó en sus miembros la necesidad de adquirir un conjunto de conocimientos en diversas áreas como el

diseño, la manufactura, la mecánica, la administración y sobre todo desarrollar la capacidad de trabajar en equipo, para facilitar el logro de sus objetivos.

El sistema de fabricación de autos de competencias se divide en dos líneas: los autos eléctricos y los autos de combustión interna, para la realización de estos autos hay varias organizaciones que interactúan en el sistema para que los alumnos puedan cumplir con el objetivo, estas son: los patrocinadores, los proveedores, el Instituto y todos los miembros que aportan recursos económicos, materiales y humanos. Proveen a la asociación de los insumos y materia prima necesarios para la elaboración de los automóviles. El proceso productivo está dividido en dos etapas: diseño y manufactura. Sus productos son los autos para carreras de autos nacionales e internacionales de dos tipos: eléctricos y de combustión interna

Para participar en las competencias primero se hace un pre-registro del prototipo en el cual se da el nombre del equipo, número del carro y, cuántos participantes se pretende que vayan. Una vez hecho esto, se hace el registro formal, se debe cubrir el costo de la competencia donde oficialmente va a realizarse y entregar los reportes de costos de los ensayos. No se necesita ningún comprobante individual por integrante, sólo se pide que sea miembro SAE, que tenga una membresía vigente, que sea estudiante de una universidad y que tenga un seguro médico. Después hacen su registro en una base de datos, inscriben los diseños de las innovaciones de los autos en el programa AutoCAD, para que sirvan en un futuro a los nuevos miembros y así utilizar esta información como referencia para la elaboración de nuevos autos.

En las dos competencias anuales que se realizan los principales competidores del equipo SAE UPIITA son de las siguientes universidades:

- Universidad La Salle ULSA
- Universidad Panamericana

## CONOCIMIENTO Y CULTURA INNOVADORA

- Instituto Tecnológico de Monterrey ITESM
- Centro Educativo Grupo CEDVA
- Instituto de Estudios Superiores ISIMA
- Universidad Autónoma de Querétaro UAQ
- Universidad del Valle de México UVM
- Universidad Anáhuac

En los lineamientos establecidos en el reglamento de SAE internacional se especifica que los prototipos deben estar desarrollados por los alumnos de la universidad. Las universidades más fuertes para las competencias en mini-baja son las universidades La Salle y el ITESM.

El reglamento especifica que: SAE participa en una competencia intercolegial de diseño de ingeniería para estudiantes de ingeniería de pregrado y postgrado. El objeto del concurso consiste en simular el mundo real los proyectos de diseño de ingeniería y sus problemas conexos. Cada equipo está compitiendo, para su diseño crean una empresa ficticia, los estudiantes deben funcionar como un equipo para diseñar, construir, probar, promover y competir con un vehículo dentro de los límites de las normas. También debe generar apoyo financiero para su proyecto y gestionar sus prioridades educativas (entrevistas realizadas, 2010). Como puede observarse en este sentido hay un aprendizaje integral ya que no sólo es en procesos y producto sino también a nivel organizacional.

Los pasos de planeación que el equipo desarrolla en su proceso previo a la participación en una competencia, representa en cada etapa la adquisición para los estudiantes de diversas capacidades tecnológicas, en relación a la forma de operación, negociación y contratación. Estas son<sup>3</sup>:

---

<sup>3</sup> Información obtenida de las entrevistas realizadas a miembros de la organización SAE estudiantil por las autoras y alumnos de 10° trimestre de la Licenciatura en Administración de la UAM

1. *Definir si el equipo va a participar en una de las competencias que se realizarán, ya sea, en territorio nacional o si participarán en el extranjero, en las modalidades mini-baja y electrón.*
2. *Determinar si los directivos van a estar pendientes de los lineamientos tanto para la construcción del prototipo como el reglamento de la competencia, si siguen vigentes o si existe algún cambio.*
3. *El presidente deberá conocer la normatividad y lineamientos para participar en la competencia y este le comunicará toda la información a los equipos.*
4. *Se tomará la decisión de si se deberá trabajar en un prototipo con innovación radical o dependiendo de los tiempos, si se utilizará la innovación incremental utilizando como base el mismo coche pero perfeccionándolo. En esta parte se toman en cuenta aspectos de las competencias pasadas, que se hizo mal y como mejorar utilizando principalmente la innovación gradual e incremental.*
5. *Diseño del prototipo, se deberán planear los recursos requeridos para dicho fin.*
6. *Para la obtención de los recursos el tesorero general, como el de relaciones públicas estarán a cargo de obtener y administrar los recursos y apoyos que podrán ser obtenidos del IPN como los viáticos y el apoyo para utilizar sus talleres o de alguna otra organización patrocinadora, que les otorgan apoyos de diversas formas: en especie, descuentos, asesorías técnicas, licencias de software, manufactura o difusión.*

## CONOCIMIENTO Y CULTURA INNOVADORA

7. *A la par se identifican los equipos de trabajo, y determinar que funciones van a desempeñar, los tiempos que van a necesitar para el desarrollo del prototipo y acoplarlo con los tiempos de clase.*
8. *Desarrollar el prototipo conforme a los recursos que se tengan disponibles, los talleres y los tiempos de los integrantes de los equipos.*
9. *Cuando está listo el prototipo, se realizan las pruebas del coche, estas se realizan en las instalaciones de UPIITA.*
10. *Se realizan los preparativos para acudir a la competencia, llevar herramienta necesaria para el prototipo, organizar que integrantes del equipo asistirán a la competencia*

Estos alumnos como miembros de SAE Internacional han incursionado en el diseño, construcción y competencia de autos en la categoría MiniBaja, hace dos años comenzaron con el proyecto de electrón. El conocimiento que se va adquiriendo por el grupo participante se socializa a los equipos que no participaron en el proyecto para retroalimentar a los demás equipos y para que observen lo que sus compañeros hicieron y de esa manera adquirir más conocimientos, que les permita construir un auto más innovador. En esta etapa el conocimiento adquirido se convierte en el inicio de un nuevo ciclo para la creación del conocimiento expandiéndose a todos los miembros de la sociedad con lo que se da el Learning by searching.

Como resultado de todo este proceso de aprendizaje, en la actualidad son una asociación conformada por gente comprometida y emprendedora, que está empeñada en el desarrollo de nuevos proyectos de Ingeniería de alta calidad. Los miembros de la sociedad intercambian conocimientos y experiencias adquiridas en

las competencias de carreras en las que han participado, en las que en base a las pruebas y error (learning by doing) han logrado un gran aprendizaje.

Hasta hace un año la organización contaba con 70 miembros inscritos, 40 estaban activos formando parte del desarrollo de algún proyecto, que distribuyeron en 5 equipos conformados por 8 personas, han ingresado algunos nuevos miembros en la fase de la introducción al capítulo.

Todos los miembros de SAE actúan en concordancia con su misión y visión, lo que les ha permitido alcanzar sus objetivos en varios proyectos. Desde 2005 han obtenido reconocimientos en sus participaciones en varias carreras, con relación al diseño, pruebas de resistencia, aceleración, arrastre, lodo, maniobrabilidad, rock crawling, y en costos de manufactura, esto gracias a su constancia, los conocimientos, habilidades y capacidades adquiridas durante la realización de los proyectos y la participación en la asociación, así como a que, lo que han aprendido a través de las diversas experiencias lo han sabido transmitir a los demás miembros del grupo, lo que les ha permitido crear una cultura de innovación constantemente y mantenerse con reconocimiento a nivel nacional e internacional.

Dentro de SAE existen grupos que son de gran importancia para la existencia de la sociedad, ya que pueden afectar o ser afectados por las actividades de la misma, estos grupos son llamados partes interesadas, los cuales según Freedman deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de negocios, pues se deben tomar en cuenta las necesidades y expectativas de cada uno de éstos. En SAE identificamos las siguientes partes interesadas: alumnos, el Instituto Politécnico Nacional, los patrocinadores y los competidores.

En el caso de los alumnos, cada uno de ellos va adquiriendo la capacidad de aplicar los conocimientos adquiridos tanto de ingeniería como de cuestiones financieras y administrativas, ya que el participar en estos eventos los ha obligado a aplicar estos

## CONOCIMIENTO Y CULTURA INNOVADORA

conocimientos ya que deben elaborar diversos informes para el Instituto Politécnico Nacional, sus patrocinadores y el SAE México. Cada uno de los alumnos paga su membresía, además de algunos gastos que se den durante la construcción del prototipo, actuando en ese momento como patrocinadores. Algunos de los patrocinadores son SCAP que se dedica a realizar consultoría y diseño de plataformas petroleras para PEMEX, Polar Tecno, LTH, PEASA, Cardanes Nacionales, el IPN y egresados de la misma institución. Generalmente los patrocinadores donan cosas en especie como suspensiones, amortiguadores, resortes, aleaciones, etc.

El Instituto Politécnico Nacional es una institución que se caracteriza por la generación del conocimiento científico y tecnológico en sus áreas de ingeniería, es una institución que fomenta la innovación, es reconocida por la transmisión conocimientos de calidad. Apoya a la sociedad de alumnos, les proporciona los talleres de trabajo para que puedan llevar a cabo la creación de sus prototipos, los talleres incluyen: tornos, fresadoras, fresadora universal y plantas para soldar, además de herramientas especializadas como cortadores, brocas y buriles, entre otros. Es así que la Institución forma parte de los patrocinadores, pero a la vez juega el papel de cliente, debido a que espera que la Sociedad produzca conocimiento tecnológico.

El modelo para la creación del conocimiento de Nonaka e Takeuchi (1999), se identificó al ser transferido al equipo y lograr innovaciones incrementales al ser incorporadas a los autos de carreras en los diferentes modelos. Las innovaciones implementadas en los autos han dejado satisfechos a los clientes (estudiantes o “socios”, patrocinadores y la universidad politécnica). Son los estudiantes los generadores del conocimiento durante el proceso de la construcción del auto, en base a la implementación de lo que han aprendido y aplicarlo durante el proceso es por



ello que podemos decir que hay un aprendizaje learning by using y learning by doing.

Los estudiantes son los beneficiarios directos de la asimilación del conocimiento; otros beneficiados en el proceso son los patrocinadores que aportan donativos en especie y son favorecidos con la publicidad de sus empresas, y el Instituto Politécnico Nacional quien facilita los recursos económicos y presta las instalaciones, al tener estudiantes de calidad, tienen la posibilidad de competir a nivel nacional e internacional, con ello logran el reconocimiento y prestigio de la Institución.

Todo esto les ha permitido a los alumnos generar una formación de un ingeniero integral, ya que están desarrollando sus habilidades y conocimientos en la práctica, por lo que han podido innovar y especializarse, en automóviles con nuevas tecnologías. Estos conocimientos en la mayoría de los casos les ha permitido ubicarse en empresas automotrices, que han aprovechado los conocimientos y experiencias de los alumnos.

## **Conclusiones**

- SAE internacional, SAE México y la asociación estudiantil por los objetivos que persiguen y las actividades que realizan se consideran organizaciones con cultura innovadora, en donde como parte de su forma de pensar esta la innovación continua. El capital humano es el elemento central para socializar y transferir el conocimiento, lograr el aprendizaje continuo, así como crear las habilidades, capacidades y competencias necesarias para innovar.

## CONOCIMIENTO Y CULTURA INNOVADORA

- Como pudo observarse, se siguen todos los pasos que se requieren en el proceso de innovación tecnológica, desde generar la idea, crear el prototipo y transferir el conocimiento.
- Las organizaciones necesitan capacitar y formar a sus recursos humanos con el propósito de lograr el conocimiento y el aprendizaje para generar innovación, enfocándose a desarrollar capacidades y competencias en las personas, sistemas de información e incentivar a los trabajadores para con ello generar una cultura innovadora.
- Es importante en las organizaciones gestionar el aprendizaje individual, grupal y organizacional, tener a las personas profesionales capacitadas para generar conocimiento, esto con el propósito de lograr la mejora continua y con ello mejorar el desempeño social y económico.
- Como se pudo observar en el caso SAE, es una organización dirigida a generar conocimientos y a la adquisición de nuevas habilidades y capacidades, ya que se está fomentando la innovación continua entre sus integrantes, esto ha permitido que los actores que participan en el proceso tengan diversos reconocimientos a través de la participación de los alumnos.
- Gracias a las relaciones intraorganizacionales, el grupo SAE México formado por los estudiantes ha logrado competir en los concursos con lo que han logrado incrementar sus conocimientos. Se pudo observar que las relaciones inter e intra organizacionales, ha generado también conocimiento por medio de la interacción de los estudiantes, el grupo formado por miembros del SAE, el IPN y los patrocinadores. Es así que como por medio las redes interorganizacionales, se ha generado conocimiento, es por ello que las empresas al formar alianzas contribuyen al logro de sus objetivos.

- Este caso es un ejemplo de las oportunidades que pueden desarrollarse gracias a la iniciativa de diversas organizaciones y al entusiasmo de los alumnos, al querer adquirir conocimiento, experiencia y prepararse para enfrentar un campo profesional competitivo, ya que adquieren las herramientas para enfrentar el cambio, innovar y aplicar lo aprendido.

## **Bibliografía**

- Freeman C. (1994) *Critical Survey, The economics of technical change* U.K. Cambridge journal of economics
- Geschka, H. y Hübner, H. 1(992). *Innovation strategies: Theoretical approaches, experiences, improvements*. Jerusalem, Israel: Paper presented at Proceedings of the Seventh International Conference on Innovation Strategies.
- Guillen I. y Pomar S. (2003) *El conocimiento humano en la organización* Revista Gestión y Administración No. 25., México, Ed. UMA-A
- Hall Richard (1992, 1983), *Organizaciones, Estructura y Proceso*, Tercera edición México, Ed Prentice Hall.
- Malerba, Franco (1992); *Learning by firm and incremental technical change*, The. Economic Journal, Vol. 102, No. 413, July. Nelson, R. y Winter, S.
- Nonaka Ikujiro y Hirotaka Takeuchi (1999), *La organización creadora de conocimiento*, México, pp. 60-103, Ed. Oxford University Press.

## CONOCIMIENTO Y CULTURA INNOVADORA

- Pavitt K. (1984) *Patterns of technical change: towards a taxonomy and theory*, Research policy, Vol.13 no.6, U.K.
- Polanyi, Michael (1983), *The tacit dimension*, Gloucester, Massachusetts, pp. 1-25.
- Schumpeter, Joseph A. 1939. *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*
- Villavicencio (2002), “La gestión del conocimiento productivo: Las normas Iso y los sistemas de aseguramiento de la calidad, en Comercio exterior”, vol 52, No. 6, Junio, pp. 508-520.

Otras fuentes:

- [www.centro](http://www.centro.deinnovacion.com) de innovación.com. 2010
- SAE Internacional, [www.sae.or](http://www.sae.or).
- SAE México, [www.saemexico.org](http://www.saemexico.org)
- IPN (ipn.mx) y UPIITA, [www.upiita.ipn.mx](http://www.upiita.ipn.mx)

## **ORGANIZACIONES FAMILIARES Y MIPYMES**



# **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO Y VIDA DE PYMES**

MARÍA DE LOS ÁNGELES CERVANTES ROSAS

SERGIO ALVARADO ALTAMIRANO

## **Introducción**

En el presente capítulo se lleva a cabo un análisis del fracaso, la sobrevivencia y el éxito empresarial desde una perspectiva teórica y se incluyen los resultados preliminares de una investigación acerca de la relación existente entre las expectativas de vida y el crecimiento esperado con las estructuras organizacionales. Los hallazgos pueden contribuir a avanzar en el entendimiento de dichas relaciones, la realidad de las pymes guasavenses y su vínculo con la permanencia empresarial.

## **Las pymes y su problemática**

Entidades gubernamentales y académicos se han interesado cada día más por entender los factores que contribuyen al éxito empresarial y al logro de la permanencia<sup>1</sup>. Los factores sociales, económicos y comerciales que enmarcan un entorno turbulento, limitan las posibilidades de sobrevivencia de las Pymes; por lo tanto, la administración de estos negocios requiere de una planeación que les

---

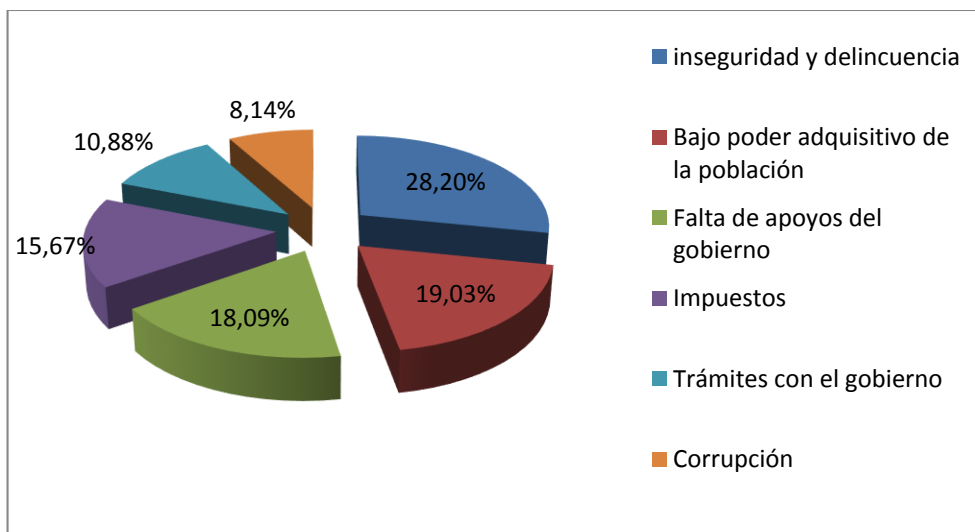
<sup>1</sup> La Real Academia Española define la permanencia como duración firme, constancia, perseverancia, estabilidad, inmutabilidad. En esta investigación se refiere a la capacidad de la empresa de mantenerse como negocio en marcha de Conformidad con lo establecido en las Normas de Información Financiera. Negocio en marcha se refiere a la permanencia de la organización, sin interrumpir sus actividades y sin situaciones que amenacen su continuidad. La importancia de la continuidad radica en que hay usuarios que toman decisiones esperando que el negocio continúe por tiempo indefinido.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO Y VIDA DE PYMES

permita permanecer y alcanzar altas tasas de crecimiento, para superar el riesgo. Investigaciones llevadas a cabo por la CONCAMÍN (Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos 2012:2), concluyen que en México inician actividades entre 350 y 400 mil Pymes, de las cuales habrán dejado de operar el 50% antes del primer año y un 40% no llegará al quinto año de vida. Las razones por las que sucede son variadas pero la mayoría de los investigadores coinciden en que las Pymes son afectadas principalmente porque no se adaptan a los cambios en el entorno y tienen una gestión inadecuada o nula.

Por otro lado, en la Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE) del mismo INEGI, sobre la percepción de los temas que afectan las empresas de manera general, menciona la inseguridad y delincuencia, seguido del bajo poder adquisitivo de la población como los principales problemas de las empresas.

Figura No. 1 Principales problemas que afectan a las empresas

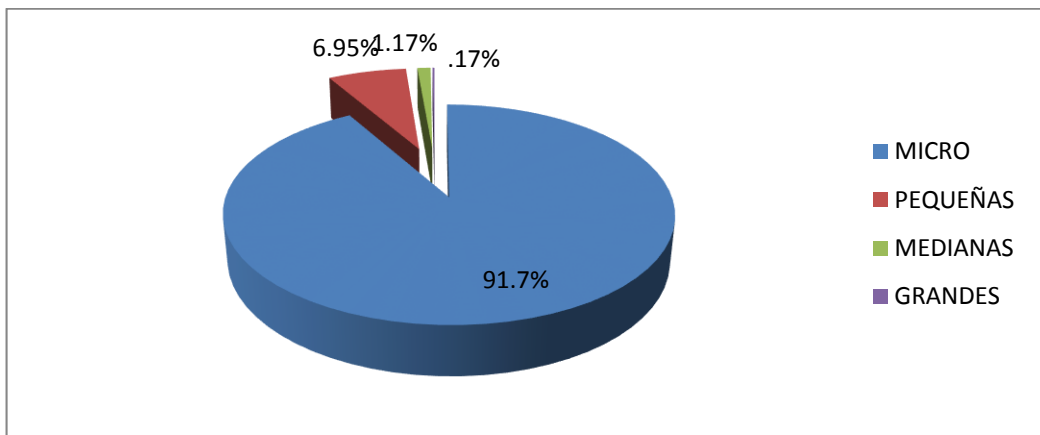


Fuente: Elaboración propia MACR (2012). Con información de la Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE). INEGI 2012.



El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), integrado en el año de 2010 por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), señala que en México existen 4,400,944 unidades económicas (UE) distribuidas a lo largo y ancho del país. De las cuales, la concentración más alta se encuentra en el Estado de México con 535,325 UE, la más baja en Baja California Sur con 27,930; mientras que Sinaloa participa con 96,846; de las cuales sólo 168 son grandes. La distribución de las empresas en Sinaloa, de acuerdo a la dimensión es la siguiente:

Fig. 2 Empresas en Sinaloa por dimensión



Fuente: Elaboración propia MACR 2013 con información del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.

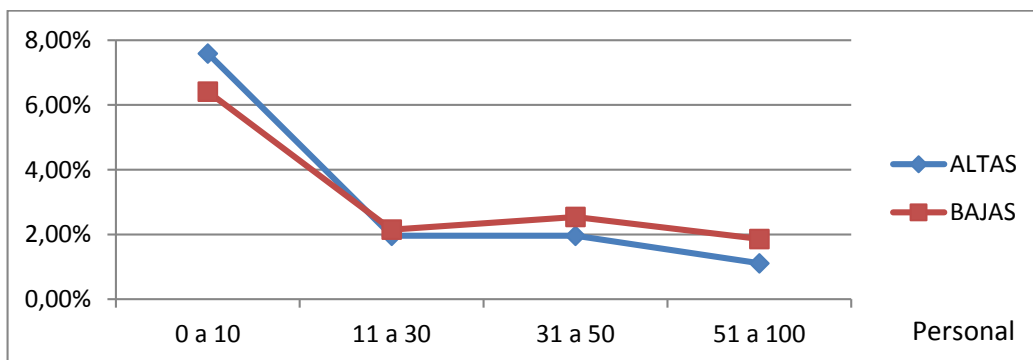
En Guasave, Sinaloa; se ubican 10,329 empresas; de las cuales 9,695 son microempresas, 540 pequeñas, 250 medianas y solamente 10 grandes; en los totales anteriores se incluyen entidades gubernamentales y organismos descentralizados;

por lo tanto, sin considerar las mencionadas, solamente existe una empresa grande de la iniciativa privada y con capital mexicano.

### Permanencia empresarial

Los esfuerzos realizados por empresarios y autoridades gubernamentales para que las Pymes permanezcan, al parecer no han dado los frutos esperados, ya que según información del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (2009), dependiente del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática las bajas de unidades económicas con un rango de personal ocupado de 11 a 50 asciende a 4.69% contra un 3.92% de altas. En el caso de las empresas que tienen de 51 a 100 empleados la diferencia varía y en un 0.02%; contrario a las microempresas que muestran un incremento de 1.18%.

Figura No. 3 Altas y bajas de unidades económicas estratificadas por personal ocupado.



*Fuente:* Elaboración propia MACR (2013). Con información del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas 2009.

Existen varias investigaciones que abordan el tema del éxito y el fracaso empresarial. Entre ellos podemos citar a: Morales (2011, 38-48) que explican que las Mipymes no sobreviven debido la falta de gestión e innovación sino por apoyos gubernamentales, Lacayo y García (2011,10) que dividen los factores que impiden la

permanencia en financieros, administrativos y personales, Julien (2011,68) que presta una atención especial en la calidad y la estrategia para el desarrollo de las Pymes; Segovia y Huerta (2011,43) que se enfocan en la importancia de la información financiera para la continuidad de las Pymes, Soto y Dolan (2003,18) señalan entre los principales problemas la falta de visión a largo plazo, poca atención en la calidad, tecnologías inadecuadas, información insuficiente, poca productividad, estructuras organizativas inadecuadas, falta de financiamiento recursos humanos poco calificados falta de comprensión del fenómeno de la internacionalización y estructuras financieras inadecuadas, el principal reto de las Pymes es sobrevivir; Mendoza (2008,41) señala que las empresas deben estar articuladas entre si y con la sociedad para incrementar sus niveles de éxito; López y Contreras (2009, 3) afirman que para que las empresas sobrevivan deben adaptarse al entorno cambiante, coincidiendo con Paturel (2009,33-42) que se enfoca en la visión estratégica empresarial; Para Cadena, Guzmán y Rivera (2006, 48-49), las empresas perdurables deben enfocarse en la dirección y la gerencia, el director interpretando los cambios del entorno y traduciéndolo a estrategias que den ventaja y posicionamiento a la empresa, y el gerente, enfocándose en la mejora continua; Mosqueda (2008) dice que las empresas se dan cuenta del fracaso cuando ya no puedan colocar sus productos en las manos del consumidor y es demasiado tarde para reaccionar con estrategias emergentes; entre otros. Las condiciones para que las Pymes permanezcan y crezcan han cambiado es por ellos que se tiene que centrar la atención en el cliente, innovar, crear valor y crecer como una estrategia en busca de la permanencia.

La Pyme es muy importante para el desarrollo de las regiones en que se encuentran localizadas por el aporte al producto interno bruto (Saavedra, 2011, 1-19), Albuquerque (2007,7) menciona que el 96% del total de las empresas existentes son

Pymes. Por lo tanto, la falta de permanencia de las Pymes afecta no solamente por el empleo que generan, sino a la economía regional y a la sociedad misma. Los directivos deben estar atentos a los cambios que se presentan no sólo al interior de las empresas sino también en el contexto en que se ubican para poder reaccionar a tiempo y evitar que sus empresas vayan en caída libre.

Es importante que los empresarios hagan uso de la gestión<sup>2</sup> y no se enfoquen solamente en los problemas diarios sino que analicen todo el entorno y la forma en que afecta la situación de la entidad. También es importante adecuar sus estructuras organizativas de tal manera que puedan responder a los cambios de manera oportuna. Es por ello, que para tener una visión de cómo el empresario visualiza la situación de su empresa se originó la pregunta de investigación: ¿Cuál es la tasa de crecimiento esperada por el empresario, cuántos años de vida le estima su empresa y cómo se relaciona ésta información con la estructura organizacional de la empresa?

### **Metodología**

Método: Se llevó a cabo un estudio exploratorio, que según Cortés e Iglesias (2004,20) nos da una visión general del objeto de investigación. Para el logro del objetivo: Identificar las relaciones existentes entre la estructura organizacional con el crecimiento esperado y las expectativas de vida de las Pymes ubicadas en la zona urbana de Guasave, Sin. Se utilizó una encuesta formada por tres secciones: datos de clasificación de la empresa, estructura organizacional y la empresa y su administración. Por el tipo de método se considera una investigación cuantitativa, no experimental, se intenta generar un conocimiento de la realidad de la empresa guasavense, por lo que tiene un alcance descriptivo.

---

<sup>2</sup> La Real Academia de la Lengua define el término gestionar como hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera

**Muestra:**

La investigación se enfocó a las Pymes registradas ante el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (2013) en la Ciudad de Guasave, Sinaloa., excluyendo dependencias gubernamentales, paraestatales, escuelas y colegios, sucursales y centros de distribución arrojando una población total de 130. Aplicando la fórmula estadística nos da una muestra de 97 empresas a encuestar con un nivel de significancia del 5%. A la fecha se han encuestado 92 ya que se ha tenido problemas para aplicar la encuesta en las cinco restantes: los resultados se muestran a continuación: La encuesta se empezó a aplicar los primeros días del mes de julio y a la fecha, quince de agosto de 2013, están pendientes de aplicar cinco.

**Resultados:**

Para determinar la confiabilidad del instrumento de recolección de datos y verificar su consistencia, por medio del SPSS 20.0 se determinó el Alfa de Cronbach de siete de los ocho ítems de la sección “Estructura Organizacional y Grado de Especialización”. El último ítem se refiere al grado de especialización del empresario por lo que no se consideró para la determinación del Alfa de Cronbach, debido a que no mide el grado de estructuración que tiene la empresa, sino se refiere al último grado de estudios obtenido por el gerente, dirigente o propietario de la empresa.

Tabla 1. Resumen del procesamiento de casos

Resumen del procesamiento de los casos		N	%
Casos	Válidos	92	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	92	100.0

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO Y VIDA DE PYMES

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla 2. Estadísticos de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.843	6

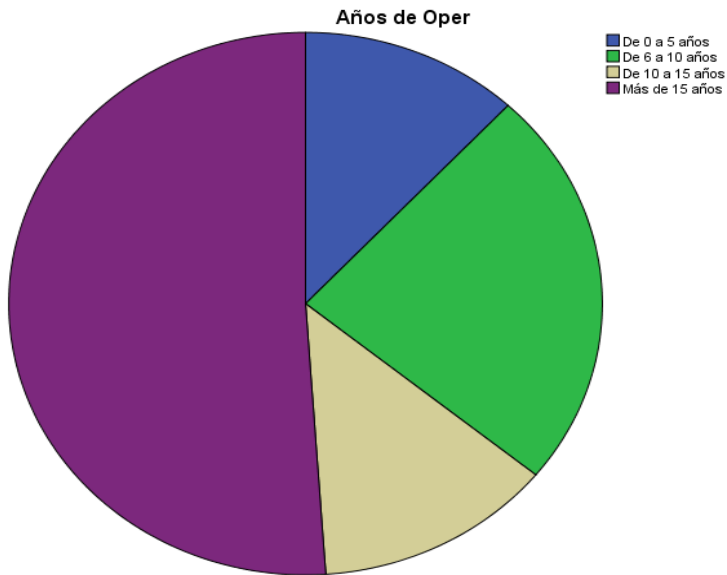
*Fuente: Elaboración propia*

El alfa de Cronbach obtenida, de acuerdo a Oviedo y Campo (2005), indica una buena consistencia interna por situarse entre .70 y .90. Para Hernández et al (2011) un alfa de Cronbach arriba de .75 se considera aceptable. Adicionalmente, el instrumento se validó por el juicio de cuatro académicos con grado de doctor.

### **Datos de las empresas encuestadas:**

El 65.2% de las empresas son comerciales, el 17.4% industriales e igual número de servicios. El 12 % tienen menos de 5 años de operaciones, el 23.9% más de cinco y menos de 10, de diez a quince años tienen el 13% y el 51.1% corresponde a empresas que tienen más de quince años. Por lo tanto, la mayoría de las empresas tomadas en la muestra tienen más de 15 años.

Figura No. 4 Años de operación de las empresas consideradas en la muestra

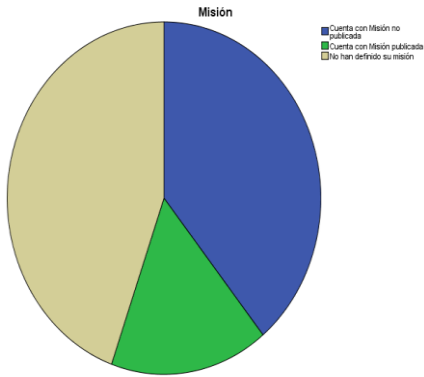


Fuente: Elaboración propia

Del total de la muestra, el 58.7% están constituidas como personas físicas y el resto como personas morales. Se les preguntó a los empresarios si contaban con una misión, visión y valores definidos. Respecto a la misión el 39.1% la tiene definida pero solamente el 16.3% la tiene publicada y el 44.1% no la tiene definida. En relación con la visión empresarial el 35.9% respondieron que la tienen definida, el 17.4% publicada y el 46.7% no lo ha definido. En el caso de los valores, el 27.2% los tiene definidos, el 17.4% los tiene definidos y publicados y el 55.4% no los ha definido.

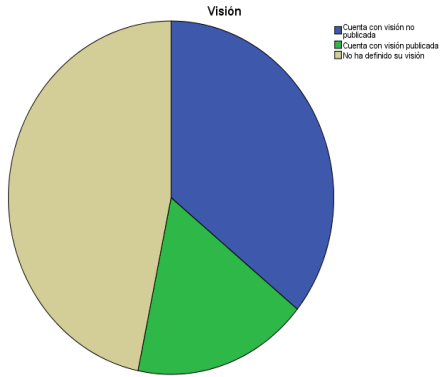
# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO Y VIDA DE PYMES

Figura No. 5 Misión empresarial



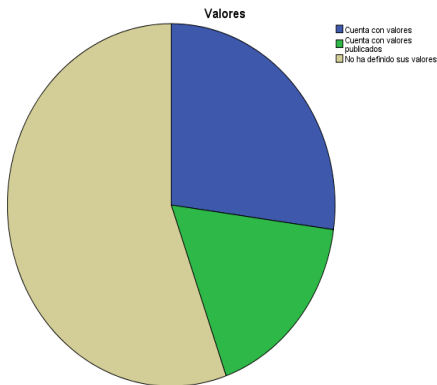
Fuente: Elaboración propia

Figura No. 6 Visión empresarial



Fuente: Elaboración propia

Figura No.7 Definición de valores empresariales



Fuente: Elaboración propia



Para saber si las empresas obtienen información financiera de manera sistematizada, se les preguntó si utilizan un catálogo de cuentas. El 29.3% cuentan con un catálogo de cuentas y el 70.7% no lo tienen. Así mismo, se les preguntó si cuentan con un manual que especificara las labores a desempeñar por quienes ocupen los puestos de trabajo y solamente el 28.3% cuenta con dichos manuales.

Figura No. 8 Manuales de puesto

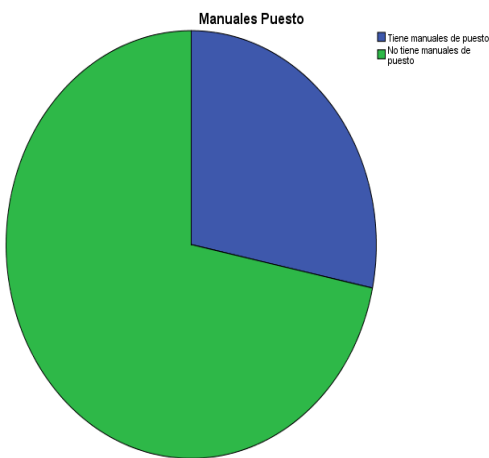
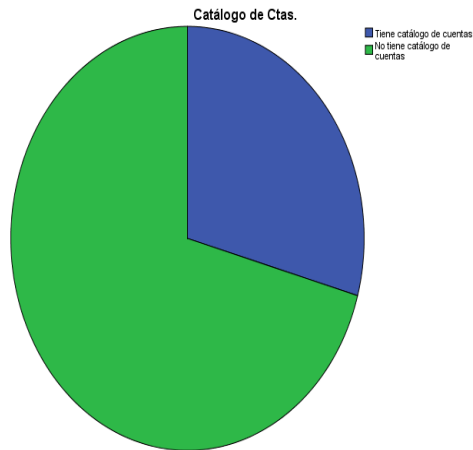


Fig. No. 9 Catálogo de cuentas



*Fuente: Elaboración propia*

*Fuente: Elaboración propia*

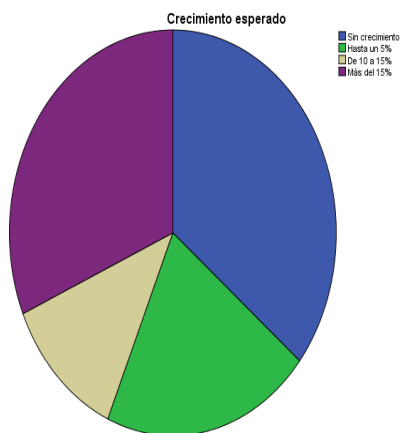
Al preguntar si cuentan con un organigrama que permitiera dimensionar el lugar que ocupa cada puesto en la empresa y los flujos de información y comunicación, nos encontramos que el 43.5% cuenta con organigrama y el 56.5% no lo tiene; 23.9% tiene de 3 a 4 niveles, 8.7% más de cuatro niveles y el 67.4% de uno a 2 niveles que incluye los casos que no tienen organigrama y que sólo se reconoce el nivel del propietario o gerente y un caso que cuenta con un organigrama con estructura plana.

Para conocer el crecimiento esperado de la empresa, se les pidió que seleccionaran de cuatro opciones: la primera sin crecimiento, seguido por un crecimiento hasta el

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO Y VIDA DE PYMES

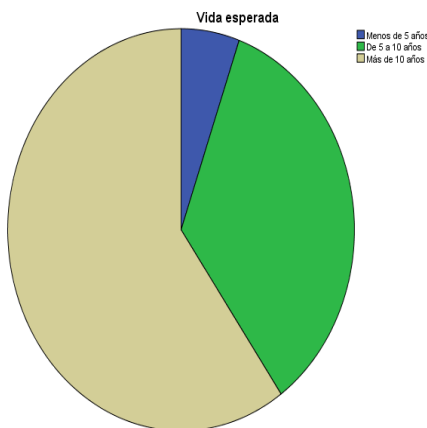
5%, de 10 a 15% y un crecimiento mayor del 15%. También se les pidió que seleccionaran una opción de acuerdo al cálculo de años de vida de la empresa y el 59.8% le calculó más de diez años de vida, 34.8% de 5 a 10 años y solamente el 5.9% le calculó menos de 5 años.

Figura No. 9 Crecimiento esperado



Fuente: Elaboración propia

Figura No. 10 Vida esperada



Fuente: Elaboración propia

Con el fin analizar la relación existente entre la definición de misión con el crecimiento esperado se elaboraron tablas de contingencia haciendo uso del SPSS Versión 20. Se considera solamente la misión ya que los resultados de las definiciones de misión, visión y valores varían de manera irrelevante.

1.- De dos empresas que no se espera crecimiento y el cálculo de vida es menor a cinco años una cuenta con misión no publicada y la otra no ha definido su misión. De veintiún empresas cuya vida esperada es de 5 a 10 años, nueve no cuentan con una misión publicada, cuatro si la tienen y ocho no han definido su misión. De diez empresas que se esperan que vivan más de diez años, 5 no cuentan con una misión definida y el resto no la tienen. 2.- - De las empresas que se espera que tengan un

crecimiento del 5%, solamente una tienen una vida esperada menor a 5 años y no tiene crecimiento esperado. De ocho empresas cuya vida esperada es de cinco a 10 años, tres tienen definida su misión, dos la tienen publicada y tres no la han definido. De diez cuya vida esperada es mayor de diez años, tres cuentan con misión no publicada y siete no han definido su misión. 3.- De 11 empresas cuyo crecimiento esperada oscila en el rango del 10 al 15%, una tiene una vida esperada de cinco a 10 años pero no ha definido su misión, de las empresas que tienen una vida esperada mayor de diez años 4 cuentan con misión, tres la tienen publicada y tres no han definido su misión. 4.- - Del total de empresas que se espera un crecimiento superior al 15%. Aquellas que tienen una vida esperada menor a cinco años son dos: una con misión publicada y la otra sin definir. De aquellas cuya vida esperada es de cinco a diez años, cuatro cuentan con misión no publicada, tres ya la publicaron y tres no la han definido. 5.- De las empresas que se espera un crecimiento superior al 15%, diez cuentan con misión publicada, seis no publicada y nueve no han definido su misión. Los resultados se plasman en la tabla siguiente:  
Tabla 3. Tabla de contingencia Relación de misión, vida esperada y crecimiento esperado.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO Y VIDA DE PYMES

**Tabla de contingencia Misión \* Vida esperada \* Crecimiento esperado**

Recuento

Crecimiento esperado		Vida esperada			Total	
		Menos de 5 años	De 5 a 10 años	Más de 10 años		
Sin crecimiento	Misión	Cuenta con Misión no publicada	1	9	5	15
		Cuenta con Misión publicada	0	4	0	4
		No han definido su misión	1	8	5	14
	Total		2	21	10	33
Hasta un 5%	Misión	Cuenta con Misión no publicada	0	3	3	6
		Cuenta con Misión publicada	0	2	0	2
		No han definido su misión	1	3	7	11
	Total		1	8	10	19
De 10 a 15%	Misión	Cuenta con Misión no publicada		0	4	4
		Cuenta con Misión publicada		0	3	3
		No han definido su misión		1	3	4
	Total			1	10	11
Más del 15%	Misión	Cuenta con Misión no publicada	1	0	10	11
		Cuenta con Misión publicada	0	0	6	6
		No han definido su misión	1	2	9	12
	Total		2	2	25	29
Total	Misión	Cuenta con Misión no publicada	2	12	22	36
		Cuenta con Misión publicada	0	6	9	15
		No han definido su misión	3	14	24	41
	Total		5	32	55	92

*Fuente: Elaboración propia*

De la misma forma, se procedió a elaborar la tabla de contingencia relacionando las empresas que tienen un organigrama definido y cuentan con manuales de puestos. De las cuales 22 cuentan con manuales de puestos y organigrama, 26 tienen organigrama pero no manuales de puestos. Dieciocho no tienen un organigrama definido ni crecimiento esperado. De las que se espera un crecimiento superior al

15%, diez tienen manuales de puesto y organigrama. Los resultados obtenidos se plasman en la tabla 4.

Tabla 4. Tabla de contingencia Relaciones de manuales de puesto, organigrama y crecimiento esperado

**Tabla de contingencia Manuales Puesto \* Organigrama \* Crecimiento esperado**

Recuento

Crecimiento esperado			Organigrama		Total
			Cuenta con organigrama	No tiene un organigrama definido	
Sin crecimiento	Manuales Puesto	Tiene manuales de puesto	6	1	7
		No tiene manuales de puesto	8	18	26
	Total		14	19	33
Hasta un 5%	Manuales Puesto	Tiene manuales de puesto	2	2	4
		No tiene manuales de puesto	2	13	15
	Total		4	15	19
De 10 a 15%	Manuales Puesto	Tiene manuales de puesto	4	0	4
		No tiene manuales de puesto	2	5	7
	Total		6	5	11
Más del 15%	Manuales Puesto	Tiene manuales de puesto	10	1	11
		No tiene manuales de puesto	6	12	18
	Total		16	13	29
Total	Manuales Puesto	Tiene manuales de puesto	22	4	26
		No tiene manuales de puesto	18	48	66
	Total		40	52	92

Fuente: Elaboración propia

Se elaboró una tabla de contingencia para analizar las expectativas de crecimiento y vida empresarial en relación con la visión y los hallazgos son los siguientes:

Tabla 4 Expectativas de crecimiento y vida

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO Y VIDA DE PYMES

**Tabla de contingencia Visión \* Crecimiento esperado \* Vida esperada**

Recuento

Vida esperada		Crecimiento esperado				Total
		Sin crecimiento	Hasta un 5%	De 10 a 15%	Más del 15%	
Menos de 5 años	Visión					
	Cuenta con visión no publicada	1	0		1	2
	No ha definido su visión	1	1		1	3
	Total	2	1		2	5
De 5 a 10 años	Visión					
	Cuenta con visión no publicada	8	3	0	0	11
	Cuenta con visión publicada	5	2	0	0	7
	No ha definido su visión	8	3	1	2	14
	Total	21	8	1	2	32
Más de 10 años	Visión					
	Cuenta con visión no publicada	4	3	4	9	20
	Cuenta con visión publicada	0	0	3	6	9
	No ha definido su visión	6	7	3	10	26
	Total	10	10	10	25	55
Total	Visión					
	Cuenta con visión no publicada	13	6	4	10	33
	Cuenta con visión publicada	5	2	3	6	16
	No ha definido su visión	15	11	4	13	43
	Total	33	19	11	29	92

Como se puede observar en la tabla anterior, existe solamente una empresa de la que no se espera crecimiento y cuya vida esperada es menor de cinco años y no tiene una visión definida, sólo saben que lo más seguro es que deje de existir. Por otro lado, trece empresas no tienen definida una visión pero se espera que tengan un crecimiento mayor del quince por ciento y tienen una expectativa de vida superior a los diez años.

### **Conclusiones:**

Es importante señalar que las Pymes juegan un papel relevante en la economía regional, sin embargo los empresarios no se han preocupado por darles formalidad. De las noventa y dos empresas consideradas en la muestra un gran porcentaje no se han preocupado por definir el rumbo de la empresa sin embargo están conscientes de que pueden o no tener un crecimiento sin embargo, aunque de algunas no se espera crecimiento si se tiene una expectativa de vida superior a los diez años. Algunos empresarios, a pesar de tener años de experiencia llevando las riendas de la empresa, no se han dado la oportunidad de visualizar el futuro que desean para la empresa y se han dejado llevar por la corriente de la pasividad y el conformismo al no darles a sus organizaciones una estructura bien diseñada y flexible que se pueda adaptar a los cambios del entorno. Aunque las expectativas de vida son buenas para las Pymes guasavenses consideramos que trabajar en darle formalidad podría incrementar esas expectativas y permitirles un crecimiento que favorezca su permanencia en el mercado.

Después del análisis realizado, podemos concluir que una de las formas que se tiene para evitar la alta mortandad de Pymes es identificar, analizar e implementar herramientas y estrategias que les permitan sobrevivir, lograr un crecimiento sostenido y permanecer en el mercado y dar respuesta a los problemas actuales de escasa supervivencia y débil capacidad organizacional; además de contar con estructuras organizativas flexibles que les permitan responder de manera ágil a los rápidos cambios del entorno.

**Referencias:**

- Alburquerque, Francisco. (2007). *Desarrollo local en América Latina: Oportunidades y desafíos para el trabajo decente*. Oficina Internacional del Trabajo. Documento de trabajo. Núm. 63. Ginebra. pp. 1 - 66
- Cadena, J. Guzmán y Rivera, Hugo A. (2006). *¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial?* En Revista Científica de Uces. Vol. X. No. Colombia. Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos. (Febrero de 2012). Diversificar motores: El papel de las Pymes. *Pulso Industrial*(Año 5. Núm. 56), 5.
- Cortés, M. e Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre metodología de la administración*. Universidad Autónoma de Ciudad del Carmen. Colección Material Didáctico. No. 10 México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2011). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. México.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2009). Censos Económicos 2009
- Julien, P.A. (2011). Desarrollo de las pymes en Administración de Pymes: Emprender, dirigir y desarrollar empresas. Jacques Filion, Luis; Cisneros Martínez, Luis Felipe y Mejía Morelos, Jorge H. Pearson Educación, México 2011.
- Lacayo, M. y García S. 2011 *Principales problemas que impiden la permanencia y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas*. Recuperado de: [personales.ya.com/aeca/pub/on\\_line/comunicaciones\\_aal2011/.../62c.pdf](http://personales.ya.com/aeca/pub/on_line/comunicaciones_aal2011/.../62c.pdf). Consultado el 23 de Octubre de 2012



- López, A. y Contreras, R. (2009). *Desarrollo de la pequeña y mediana empresa: Implicaciones de la orientación emprendedora*. Revista Internacional de Administración y Finanzas. Volumen 2. No.1. Pp. 1-18. México.
- Mendoza D. Sergio A. (2008). *Supervivencia de la micro, pequeña y mediana empresa (Mypime)*. Revista Escuela de Negocios Revista de CESUN Universidad. Vol. 1. Número 1. Abril de 2008. 36-48- México
- Morales Nájjar, I. (Enero-Febrero de 2011). Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora. *Economía Informa*(366), 39-48.
- Mosqueda A. Rubén M. (2008). *Indicadores del fracaso en las empresas mexicanas. Modelo ponderado de valoración del riesgo*. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. México.
- Oviedo H y Campo A. 2005, Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*. Vol. XXXIV. No. 4.
- Paturel, R. (2006). *Por una nueva metodología para el análisis del entorno del organizaciones*. Revista Innovar Journal. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Julio-Diciembre. Año 16. Núm. 028. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia. Pp. 33-42.
- Saavedra, M. (2011). *La Pyme y el nivel de competitividad meso en México*. XXV Congreso Anual de AEDEM-Comunicación. Valencia, España.
- Segovia, M.L. y Huerta, Esperanza (2011). *Contabilidad en las pymes en Administración de Pymes: Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. Jacques Filion, Luis; Cisneros Martínez, Luis Felipe y Mejía Morelos, Jorge H. Pearson Educación, México 2011.
- Soto, E., & Dolan, S. L. (2003). *Las Pymes ante el reto del siglo XXI. Los nuevos mercados globales*. México: Thomson Editores.



**DETERMINACIÓN DE COSTOS IMPULSORES PARA EL COSTEO  
BASADO EN ACTIVIDADES EN LA PYME INDUSTRIAL:  
EL CASO DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE TORTILLAS  
TOSTADAS<sup>1</sup>**

MARÍA DE LOS ÁNGELES CERVANTES ROSAS  
LUIS ALFREDO GALLARDO MILLÁN

**Introducción**

En el presente capítulo se presentan los resultados de una investigación llevada a cabo con el fin de analizar los procesos en un Pymes industrial productora de tortillas tostadas para determinar cuáles son los costos impulsores y tomarlos como base para la aplicación del método de costeo basado en actividades. La información se recolectó del 2009 a inicios del 2010 y la metodología empleada fue un estudio de caso. Finalmente, se incluye la propuesta y las recomendaciones en base a los procesos involucrados para la elaboración del producto.

La era globalizadora pone el foco de atención en los contadores como comunicadores de la información financiera, ésta es básica para la toma de decisiones en todas las empresas, independientemente del tamaño. Los dirigentes y empresarios se han visto en la necesidad de buscar nuevas maneras de administrar sus empresas y para ello es necesario auxiliarse de la contabilidad gerencial. La contabilidad gerencial o directiva nace como respuesta a la evolución de la contabilidad de costos y a la necesidad de contar con mayor información para el

---

<sup>1</sup> El capítulo presenta los resultados parciales de una investigación llevada a cabo para la obtención del grado de maestría en administración

## DETERMINACIÓN DE COSTOS IMPULSORES

control y la dirección de las empresas. Desde épocas remotas se han realizado cómputos, registro de operaciones y análisis de los costos y resultados por áreas o mercancías pero es hasta el siglo XX con Taylor y Fayol cuando inicia la medición y asignación de los costos indirectos de fabricación (Romero, 2010:2)

El presente trabajo de investigación, se enfoca en el análisis de los procesos de que se llevan a cabo al interior de una empresa productora de tortillas tostadas con el fin de determinar cuáles son los costos que tienen mayor relevancia en cada una de las actividades que incluye el proceso productivo; lo cual servirá de base para proponer el uso del costeo basado en actividades, que Horngren, Datar y Rajan (2012, 146) definen como “Una de las mejores herramientas para el mejoramiento de un sistema de costeo”. El objetivo general es analizar los procesos que se llevan a cabo en con el fin de proponer los costos impulsores de cada una de las actividades involucradas en los procesos.

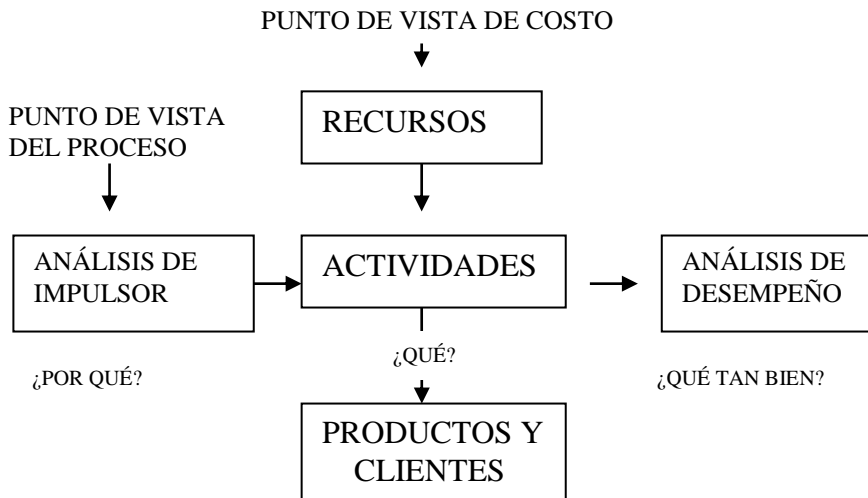
### **Marco teórico**

Antecedentes:

Con el paso del tiempo, los procesos productivos de las empresas industriales se hacen más complicados cuando existe diversificación de productos. Las empresas multiplican sus operaciones y en algunas ocasiones, requieren crecer para hacer frente al entorno y todos los retos que implica. En este proceso de crecimiento, los sistemas de costos tradicionales presentan fallas y complicaciones; antes de la tecnificación, los costos de los materiales y la mano de obra eran los más significativos. Hoy en día, su relevancia es menor. A raíz de estos cambios, el Dr. Peter Drucker crea la Administración por objetivos o M. B. O. (Management Basic Objectives) que más adelante se convierte en administración por resultados (Hansen, 2003).

Con la MBO es necesario adecuar la contabilidad para que aporte la información de calidad y orientada a la acción organizada la cuál es necesaria para la toma de decisiones, y es así como nace la Contabilidad por Áreas y niveles de responsabilidad. Esta contabilidad reconoce a quien incurre en el gasto y porque, reconoce méritos por ahorros en forma individual y también reconoce fallas pero con el propósito de corregirlas.

Figura 1 Modelo de administración con base en actividades



Fuente: Hansen (2003)

La contabilidad por Áreas de Responsabilidad es, según Anderson (2000), la acumulación de datos de costos y la información comparativa respecto a ciertas áreas específicas de responsabilidad dentro de una organización. Del Río (2000) dice que la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad es de un verdadero auxilio al Control Interno ya que pretende identificar quién incurre en el gasto y porqué, no el

## DETERMINACIÓN DE COSTOS IMPULSORES

frío reporte de que se hizo un gasto y ya. Rompe con la tradición de acumular los costos en un departamento, primero, y luego en el producto, ya sea vendido o en los inventarios, y no reconoce los méritos por ingresos o ahorros de los individuos, o en caso contrario, las fallas personales para tomar medidas de corrección.

Ramírez (2006) señala como ventajas de la contabilidad por áreas de responsabilidad que nos va a facilitar la correcta evaluación de los ejecutivos de la empresa, ayuda a la aplicación de la administración por excepción, favorece una mejor delimitación de las responsabilidades y motiva a utilizar la administración por objetivos o resultados. Por lo tanto, la Contabilidad por áreas de responsabilidad nos va a servir para obtener información de cada una de las áreas que integran la empresa, para en caso necesario, tomar medidas en base al desempeño de cada una de dichas áreas con base en los informes que debe rendir la contabilidad. La contabilidad por áreas y niveles de responsabilidad se deriva de la Administración por objetivos; y de la Contabilidad por Áreas nace el Sistema de Costeo Basado en Actividades o abc (Activity Based Costing).

Hicks (1998) especifica que cuando el sistema de costeo basado en actividades se va a aplicar en PYMES se deben tener en cuenta los fundamentos filosóficos de dicho sistema, señala tres:

- 1.- Aunque las teorías y conceptos de gestión empresarial son universales, la implantación en una empresa más pequeña no debe ser una versión reducida.
- 2.- Un gran sistema de contabilidad de gestión por sí mismo, no hará más grande a una empresa, pero un sistema inadecuado si puede hacer que fracase.
- 3.- Es mejor que sea aproximadamente correcto a que sea exactamente erróneo.

Para Horngreen (2006) el abc es el sistema en el que primero se acumulan los costos indirectos para cada una de las actividades del área que se costea, y después se asignan los costos de las actividades a los productos, servicios u otros objetos del

costo que se requieren en esa actividad. Para ello es necesario definir cuáles son los conductores de costos de la actividad, cost drivers o costos impulsores.

### **Costos impulsores:**

Mott (1998) define los cost drivers o inductores de costo como los principales determinantes del costo de las actividades. Por otra parte, Mallo (2000) dice que la asignación del costo de la actividad a los productos se efectúa mediante la selección de los conductores de costo o costos impulsores de la actividad que relacionan las actividades con las demandas de los productos individuales. También dice que los conductores de costo no son exclusivos de los métodos abc ya que los sistemas tradicionales los utilizan pero como conductores simples (horas de mano de obra, horas máquina, etc.)

Los costos se dividen de acuerdo a como se identifican en el producto como costos directos y costos indirectos. Los Costos Directos son aquellos que se puede identificar directamente en un producto. Ejemplo: La mano de obra de los que se dedican exclusivamente al ensamble de un producto. Los costos indirectos son aquellos que no se puede identificar en qué medida afectan al costo de un producto.

Las empresas cuyos costos indirectos no son representativos puede optar por un sistema de costeo tradicional, por el contrario, las empresas cuyo costos indirectos son relevantes, se toma como parámetro las Normas de Información Financiera<sup>2</sup> (Consejo para la Investigación y desarrollo de las Normas de Información Financiera 2012) para determinar la relevancia, es necesario que busquen una herramienta de costeo que les permite prorratarlos adecuadamente para obtener el costo más exacto y que las decisiones que tome en base a dicha información sean de mejor calidad.

---

<sup>2</sup> Señalado en las características cualitativas de la información financiera NIF A-4

## DETERMINACIÓN DE COSTOS IMPULSORES

Por eso se propone el abc, que aunque para su implantación requiere de tiempo y recursos nos aporta información más veraz.

Como dice Hansen (2003) la identificación de actividades es el primer paso lógico para diseñar un sistema de abc, para ello se requiere llevar a cabo un inventario de actividades el cual debe enumerar todas las actividades realizadas dentro de la empresa junto con los atributos (tipos de recursos consumidos por cada actividad, el porcentaje del tiempo dedicado, los objetos de costo así como una medida de consumo de cada actividad).

Los atributos se convierten en la base para la clasificación de las actividades mismas que es conveniente clasificarlas de acuerdo a primarias y secundarias. Sin embargo, existen diferentes parámetros para clasificarlas como pueden ser por producto o línea de producto, por lote, repetitivas o no repetitivas, y las que añaden o no añaden valor al producto. Para cada uno de éstos parámetros se toma en cuenta el tiempo y algunas consideraciones.

Tabla 1 Parámetros para clasificación de actividades

Parámetro	Tiempo y consideraciones
Por producto	Cada vez que se produce una unidad. Se refiere a materias primas, mano de obra directa y empleo de maquinaria fabril
Por lote	Cada vez que se fabrica un lote de producto. Son independientes del número de unidad por cada lote
Por línea de producto	Para hacer posible el funcionamiento de cualquier línea del proceso productivo. Independiente de las unidades producidas y de los lotes procesados
Por empresa	Actúan como de soporte o sustento general de la organización. Son actividades comunes para todos los productos, para todo el proceso productivo independientes de líneas de producto y proceso así como de unidades producidas
Repetitivas (preparar materiales)	Se realizan de manera sistemática y continuada. Tienen un objetivo concreto
No repetitivas	Se efectúan de manera esporádica. Tienen importancia cualitativa



(Mejorar diseño)	ya que añaden valor al producto
Que añaden valor al producto	Son estrictamente necesarias para obtener el producto y aumentar el interés del cliente
Que no añaden valor al producto	Son aquellas que al ser eliminadas no generan problema alguno para la obtención del producto y no ejercen influencia sobre la apreciación del cliente

Fuente: Elaboración propia con información de Hansen (2003)

En el proceso de identificación dentro del modelo abc, se debe, en primer lugar, ubicar las actividades de forma adecuada en los procesos productivos que agregan valor, para que en el momento que se inicien operaciones, la organización tenga la capacidad de responder con eficiencia y eficacia a las exigencias que el mercado le imponga. El análisis para determinar las actividades que añaden valor al producto debe ser muy cuidadoso ya que estas actividades deben consumir los recursos indispensables para brindar un buen servicio y satisfacer al cliente.

Por otro lado, respecto a las actividades que no añaden valor, el análisis minucioso puede permitir la reducción de costos evitando las causas que originan dichas actividades: como puede ser la compra de materiales de calidad para producir un artículo de calidad y evitar problemas con el cliente. Después que se hayan especificado las actividades en la empresa y se agrupen en los procesos adecuados, es necesario establecer las unidades de trabajo, los transmisores de costos y la relación de transformación de los factores para medir con ello la productividad de los costos entrantes y para transmitirlos racionalmente sobre el costo de los productos salientes (Hansen, 2003).

## DETERMINACIÓN DE COSTOS IMPULSORES

### Metodología

El investigador tiene la responsabilidad de aterrizar el conocimiento científico en la organización con el fin de lograr mejoras en los procesos; una de las decisiones más importantes es la elección de la perspectiva metodológica a utilizar en la investigación (Wacheux,1996). La investigación científica permite extraer conclusiones válidas para resolver los problemas organizacionales con el uso de una metodología rigurosa que facilite la identificación de problemas, la recopilación de información y el análisis de la misma (Sekaran 1992).

En este caso, la perspectiva elegida es la metodología cualitativa que permite abordar la realidad desde distintos ángulos por medio del método inductivo (Cresswell, 2008). En el enfoque cualitativo, las preguntas e hipótesis pueden generarse en cualquier momento de la investigación ya que siguen un proceso circular y no secuencial como el cuantitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Con el fin de lograr el objetivo de ésta investigación eligió el método de estudio de caso, que como estrategia de investigación es usado en muchas situaciones para contribuir al conocimiento en relación al fenómeno (Yin,2003); este método es utilizado también para investigar fenómenos contemporáneos en la vida real cuando los límites entre ellos y su contexto no son claramente evidentes (Yin, 1997). El estudio de caso es útil en la exploración de fenómenos poco conocidos o estudiados y permite realizar pruebas de hipótesis que es donde radican sus principales fortalezas además de cumplir con los criterios de calidad, afirma Fong (2008).

Con el fin de recolectar la información necesaria, se aplicó una entrevista semiestructurada integrantes clave del departamento de producción, contabilidad y gerencia; se complementó con una guía de observación e información documental.

### **Antecedentes de la empresa objeto de estudio**

La empresa Productos Tianina se fundó en el año 1989, fecha en que se hicieron las primeras pruebas de tostadas empacándolas en bolsas de plástico normal sin tener ninguna marca, logotipo o etiqueta; en una planta de producción ubicada en la calle Matamoros s/n Colonia Independencia de Guasave, Sinaloa., con un área de 5 x 10 metros y una capacidad de producción del 40% en relación con la actualidad (40,000 paquetes mensuales). El proceso de producción era manual y contaba con cuatro el siguiente personal: Un maquinista, dos empacadoras y un vendedor. Así se mantuvo un año y fue desarrollándose poco a poco hasta dar el paso de obtener el nombre comercial de Productos Tianina.

El personal aumentó a cuatro empacadoras y un jefe de producción. El sistema de producción pasó de manual a ser totalmente automático, de esta forma fue creciendo rápidamente. Este modelo de empresa es el que fue generando más personal, puestos nuevos, expansión a nuevos mercados y sucursales en otras ciudades. También creció la planta de producción a 10x20 metros con un incremento en la producción del 50% y el personal aumentó a 26 elementos en el año de 1996.

En el año 2004 se da un proceso de cambio: ampliación de la planta de producción y establecimiento de nuevas oficinas administrativas en la misma planta para integrar a todos los departamentos que para ese año eran Producción, Ventas, Administración y Dirección. También se adquirieron nuevas máquinas de producción. Se remodeló el área y se aumentó a 10x30 metros duplicándose la capacidad de producción (100,000 paquetes mensuales gracias a la nueva maquinaria).

En la planta nueva se puede observar todo bien señalado, sus diversas líneas de producción como tostadas, tortillas p/tacos, nixtamal, pinole, frituras, proceso de nixtamalización para obtener la masa, almacén de materias primas, almacén de

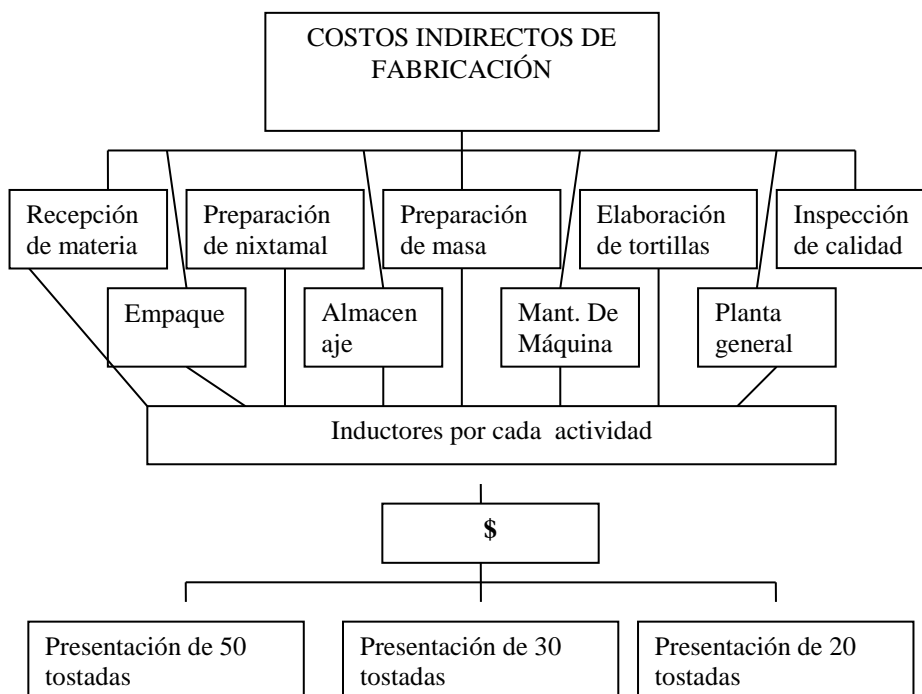
## DETERMINACIÓN DE COSTOS IMPULSORES

producto terminado, área para transportar el producto, espacio para cargar unidades de reparto, oficinas administrativas con sistemas computacionales modernos conectados en red y programación adecuada para capturar todos los movimientos, personal para su manejo, 3 líneas de telefónicas que incluyen una línea para servicios al cliente, y, una página de internet [www.tianina.com](http://www.tianina.com).

En Octubre de 2006 se expandió la empresa al Sur de Sonora, instalando un centro de distribución en Navojoa, Sonora. Actualmente, además de Tianina, se cuenta con la línea Granito y Sabrosas. Aunque el mercado principal de la empresa es el estado de Sinaloa, se ha abierto el panorama con una visión a mediano y largo plazo, involucrando proyectos de expansión territorial con éxito.

### Costos impulsores en Productos Tianina

En base a la información recopilada en Productos Tíanina, se ubicaron las siguientes actividades que forman los costos indirectos de fabricación:



*Fuente: Elaboración propia con información de la empresa objeto de estudio*

Un estudio de la secuencia de actividades y procesos, unido a sus costos asociados, podrá ofrecer a los directivos de la organización una visión de los puntos críticos de la cadena de valor, así como la información relativa para realizar una mejora continua que puede aplicarse en el proceso creador de valor.

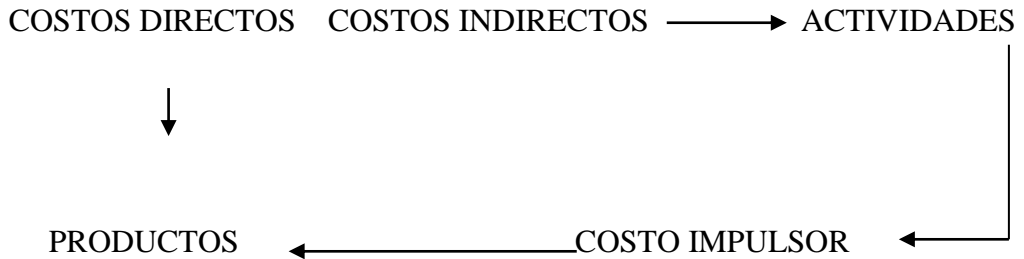
Al conocer los factores causales que accionan las actividades, la realidad de la empresa señalada por Yin (1997), es fácil aplicar los inductores de eficiencia que son aquellos factores que influyen decisivamente en el perfeccionamiento de algún atributo de eficiencia de la actividad cuyo afinamiento contribuirá a completar la armonía de la combinación productiva. Estos inductores suelen enfocarse hacia la mejora de la calidad o características de los procesos y productos, a conseguir reducir los plazos, a mejorar el camino crítico de las actividades centrales y a reducir costos.

Por último, es necesario establecer un sistema de indicadores de control que muestren continuamente cómo va el funcionamiento de las actividades y procesos y el progreso de los inductores de eficiencia. Este control consiste en la comparación del estado real de la acción frente al objetivo propuesto, estableciendo los correctores adecuados para llevarlos a la cadena de valor propuesta.

Para elaborar las tostadas Tianina es necesario que la empresa incurra en ciertas actividades, mismas que implican el consumo de recursos. Los costos son directamente atribuibles al producto o bien a una actividad. Todos los costos que no pueden ser imputados directamente a un producto son imputables a la actividad que da lugar a que estos costos sean incurridos.

## DETERMINACIÓN DE COSTOS IMPULSORES

Figura 2 Proceso de asignación de costos en el abc



*Fuente: Elaboración propia MACR (2012)*

En la figura anterior, se ejemplifica el método de costeo abc. Los costos directos se asignan a los productos y los costos indirectos se identifican con las actividades y se aplican a los productos mediante la determinación del costo impulsor o el detonante del costo.

En base a la investigación realizada y a los procesos que se llevan a cabo para la elaboración de tostadas en Tianina, se definieron las siguientes actividades:

Figura 3 Actividades y cuentas básicas que la integran

Actividad	Cuentas que la integran
Recepción de Materia Prima	Costos de acarreo
Preparación de Nixtamal	Costos de material indirecto
Preparación de Masa	Luz, agua potable y gas
Elaboración de Tortillas	Costos de material indirecto
Inspección de Calidad	Costos de control de calidad
Empaque	Material de empaque

Almacenaje	Fletes y acarreos, maniobras y descargas
Mantenimiento de Máquinas	Conservación y mantenimiento de maquinaria y equipo
Planta en general	Depreciaciones, fumigaciones, agua purificada, seguros y fianzas, impuestos y derechos locales, otros gastos de producción, artículos de aseo y limpia, conservación y mantenimiento de local, arrendamiento de local, arrendamiento de maquinaria y equipo, y, otras cuentas relacionadas a empleados

*Fuente: Elaboración propia MACR (2012) en base a información proporcionada por la empresa*

Es importante definir a que incluye cada una de las actividades:

Recepción de materia prima: Se refiere al número de veces que se recibe materia prima para la elaboración de los productos. Se controla con las requisiciones surtidas del almacén al departamento productivo.

Preparación de nixtamal: Esta actividad consiste en el proceso de transformación del maíz en nixtamal y el lavado necesario. Desde que se prepara la máquina, el uso de la cal, el traspaso del maíz del silo al contenedor y el uso de la caldera para la obtención del nixtamal.

Preparación de masa: Consiste en la molienda del nixtamal que se toma como base para la preparación de la masa para los diferentes productos que se elaboran y utilizando la máquina haciendo uso adecuado de los materiales.

Elaboración de tortillas: Incluye el uso de la máquina tortilladora y las fórmulas correctas para elaborar las tortillas así como la regulación de la temperatura.

## DETERMINACIÓN DE COSTOS IMPULSORES

Inspección de calidad: Es la verificación de la calidad del producto que se hace a manera de muestreo. Esta inspección permite ofrecer al cliente un producto de calidad.

Empaque: Incluye desde el imprimir el folio en las bolsas de empaque, activar el funcionamiento de la banda transportadora, preparar las cajas, recibir y revisar las tostadas, contarlas, introducirlas con cuidado en las bolsas según la presentación, hacer el sellado y guardar en las cajas.

Almacenaje: Consiste en tener acomodadas las cajas con las diferentes presentaciones en un espacio adecuado para que de ahí sean llevadas con cada uno de los clientes y evitar que se quiebre o dañe el producto.

Mantenimiento de máquinas: Son los mantenimientos correctivos y preventivos que se les dan a las máquinas para que se encuentren en óptimas condiciones.

Planta en general: En ésta actividad se incluyen todas aquellas que no están incluidas en las actividades anteriores.

### Definición del costo impulsor

Para cada una de las actividades se encuentra el principal detonante del costo que se considera la base de aplicación. De las actividades anteriormente enumeradas se encontraron los costos impulsores y son los siguientes:

Tabla 2 Actividad y costo impulsor

Actividad	Costo Impulsor
Recepción de Materia Prima	# Requerimientos
Preparación de Nixtamal	Kg. maíz
Preparación de Masa	Hr. Maq.



Elaboración de Tortillas	Unidades de Producción
Inspección de Calidad	# Inspecciones
Empaque	# Cartones
Almacenaje	M3
Mantenimiento de Máquinas	H. MO
Planta en general	Unidades de Producción

*Fuente: Elaboración propia MACR (2012) con información proporcionada por la empresa*

**Recepción de materia prima:** El costo impulsor determinado es el número de requerimientos de materia o el número de requisición recibidas del departamento productivo en un determinado lapso de tiempo. Esta base fue seleccionada por considerarse la más adecuada ya que se pudiera utilizar el costo de la materia prima o la unidad de medida pero son irrelevantes para ésta actividad ya que el precio de la materia prima es homogéneo y las unidades requeridas no son programadas.

**Preparación de nixtamal:** El costo impulsor determinado es el kilogramo de maíz ya que se considera que es el más relevante en esta actividad, debido a que va relacionado con la actividad y es el número de kilos reflejado en los requerimientos de materia prima.

**Preparación de masa:** La hora máquina se considera el costo impulsor ya que reviste primordial importancia el tiempo utilizado de la maquinaria y equipo fabril para la preparación de la masa. Pudiera utilizarse el número de kilos de maíz pero se requiere maquinaria para procesarlo y eso lo vuelve irrelevante.

**Elaboración de tortillas:** En ésta actividad, el costo impulsor determinado es el número de unidades de producción ya que es el principal conductor del costo.

**INSPECCION DE CALIDAD:** Se considera de vital importancia que se ofrezca al cliente un producto que satisfaga los requisitos mínimos de calidad por lo tanto se

## DETERMINACIÓN DE COSTOS IMPULSORES

deben de hacer inspecciones para verificar que se cumpla con la calidad ofrecida, por esas razones se considera como costo impulsor el número de inspecciones.

**Empaque:** En la actividad de empaque se considera como conductor del costo el número de cartones ya que se pudiera considerar el número de tortillas pero no es muy relevante ya que a final de cuentas van empaquetadas en bolsas y a su vez las bolsas se encartonan.

**Almacenaje:** En cuanto al almacenaje se considera como costo impulsor el número de metros cúbicos destinados a ésta actividad ya que si consideráramos las unidades de producción no tomaríamos en cuenta el espacio destinado para cada una de las presentaciones independientemente de que se produzcan o no.

**Mantenimiento de maquinas:** Las horas máquina se consideran el conductor de costo más relevante ya que la maquinaria, por el uso o transcurso del tiempo, requiere de mantenimiento programado para mantenerla en condiciones adecuadas para la producción y su buen funcionamiento.

**Planta en general:** En ésta actividad, el costo impulsor determinado es el número de unidades de producción ya que es el principal conductor del costo ya que ésta actividad incluye todos aquellos costos que por uno u otro motivo no se engloban en las anteriores.

Como se ejemplifica en renglones anteriores, el costo que no se puede identificar directamente con el producto se relaciona con una actividad de las previamente definidas y con su costo impulsor para la aplicación. Para ello es necesario contar con información relativa al número de eventos o transacciones con el fin de poder aplicar éstos costos a cada una de las actividades.

Posteriormente se calcula una tarifa por cada costo conductor misma que se aplica en base al número de eventos relacionados con el costo impulsor ya mencionado.

$$\text{Tarifa} = \text{Total de costo indirecto} / \text{Base de volumen de asignación}$$

En la siguiente figura se muestra el número estimado de eventos o transacciones en relación con cada una de las actividades y el costo impulsor previamente definido.

Tabla 3 Eventos estimados y costo impulsor

<b>Centro de Actividad</b>	<b>Costo Impulsor</b>	<b>Costo Asignable</b>	<b>Número estimado de eventos</b>
Recepción de Materia Prima	# Requerimientos	\$17,000	30
Preparación de Nixtamal	Kg. maíz	\$23,800	20
Preparación de Masa	Hr. Maq.	\$36,100	20
Elaboración de Tortillas	Unidades de Producción	\$23,000	100,000
Inspección de Calidad	# Inspecciones	\$14,500	60
Empaque	# Cartones	\$27,800	16,667
Almacenaje	M3	\$24,700	97
Mantenimiento de Máquinas	H. MO	\$7,500	1,000
Planta en general	Unidades de Producción	\$29,850	100,000
<b>Costos indirectos de fabricación</b>		<b>\$204,250</b>	

Fuente: Elaboración propia MACR (2012) con información derivada de la investigación

## DETERMINACIÓN DE COSTOS IMPULSORES

Para ilustrar la propuesta se tomaron como base tres presentaciones del producto, la empresa fabrica otros productos (totopos, frituras, tostadas con otra marca y un proceso diferenciado, etc.) pero para este caso se tomaron los tres siguientes:

- a).- Presentación de 50 tostadas
- b).- Presentación de 30 tostadas
- c).- Presentación de 20 tostadas

Para cada una de ellas se determinó el costo indirecto de fabricación por aplicar de acuerdo a los materiales utilizados debido a que se maneja por unidades de producción, haciendo uso del método de costeo tradicional.

Tabla 4 Asignación del costo al producto

<p>FACTOR= CIF/TOTAL DE MATERIALES Factor= \$204,250/1,000,000 = 0.20425</p>			
Presentación de 50	Presentación de 30	Presentación de 20	TOTAL
520000	270000	210000	1000000
0.20425	0.20425	0.20425	
\$106,210	\$55,148	\$42,893	\$204,250
0.52	0.27	0.21	100%

*Fuente: Elaboración propia MACR (2012) con información derivada de la investigación*

Para determinar el No. de eventos por presentación se multiplica la proporción determinada según la figura anterior por el número de eventos totales.

Para la presentación de 50 tostadas quedaría como se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 5 Asignación del costo de acuerdo a número de eventos

Centro de Actividad	Costo Imp.	Costo Asig.	Núm. Est. de Eventos	Eventos presentación 50
Recepción de Mat. Prima	# Req.	\$17,000	30	15.6
Preparación de Nixtamal	Kg. maíz	\$23,800	20	10.4
Preparación de Masa	Hr. Maq.	\$36,100	20	10.4
Elaboración de Tortillas	Us. De prod.	\$23,000	100,000	52,000.00
Inspección de Calidad	# Insp.	\$14,500	60	31.2
Empaque	# Cartones	\$27,800	16,667	8,666.67
Almacenaje	M3	\$24,700	97	50.54
Mantenimiento de Máq.	H. MO	\$7,500	1,000	520
Planta en general	Us. De prod.	\$29,850	100,000	52,000.00
<b>CIF</b>		<b>\$204,250</b>		

Fuente: Elaboración propia MACR (2012) con información derivada de la investigación

## DETERMINACIÓN DE COSTOS IMPULSORES

### Tasas de aplicación e imputación de costos

La tasa de aplicación para la presentación de 50 tostadas se calcula dividiendo el costo asignable entre el número de eventos estimados totales.

Tabla 6 Determinación de tasa de aplicación de costo

Tasas de Aplicación por Centro de Actividad	Costo asignable	No. De eventos	Tasa de aplicación
Recepción de Mat. Prima	\$17,000	30	\$566.67
Preparación de Nixtamal	\$23,800	20	\$1,190.00
Preparación de Masa	\$36,100	20	\$1,805.00
Elaboración de Tortillas	\$23,000	100000	\$0.23
Inspección de Calidad	\$14,500	60	\$241.67
Empaque	\$27,800	16667	\$1.67
Almacenaje	\$24,700	97	\$254.64
Mantenimiento de Máq.	\$7,500	1000	\$7.50
Planta en general	\$29,850	100000	\$0.30
<b>CIF Totales asignados</b>	<b>\$204,250</b>		

*Fuente: Elaboración propia MACR (2012) con información derivada de la investigación*

Posteriormente se multiplica el número de eventos por presentación por la tasa de aplicación para obtener el costo indirecto de fabricación por el total de los paquetes en presentación de 50 tostadas. Por último, se divide el total entre las unidades de producción para determinar la tasa de aplicación unitaria.

Tabla 7 Costos indirectos de fabricación asignados a la presentación de 50 tostadas

<b>Eventos por presentación</b>	<b>Tasa de aplicación</b>	<b>Costo asignable</b>
15.6	\$566.67	\$8,840
10.4	\$1,190.00	\$12,376
10.4	\$1,805.00	\$18,772
52,000.00	\$0.23	\$11,960
31.2	\$241.67	\$7,540
8,666.67	\$1.67	\$14,456
50.54	\$254.64	\$12,869
520	\$7.50	\$3,900
52,000.00	\$0.30	\$15,522
<b>Total</b>		<b>\$106,235</b>
Unidades de producción		40,000
Tasa de aplicación		<b>\$2.66</b>

*Fuente: Elaboración propia MACR (2012) con información derivada de la investigación*

## DETERMINACIÓN DE COSTOS IMPULSORES

Por lo tanto, al acumular los costos de producción se obtiene el siguiente costo unitario:

Tabla 8 Determinación de costo de producción

<u>Costo de Manufactura</u>	Costo
<i>Materia Prima</i>	\$ 13.00
<i>MOD</i>	\$ 2.00
<i>CIF</i>	\$ 2.66
<u>Costo de Manufactura Unitario</u>	\$ 17.66

*Fuente: Elaboración propia MACR (2012) con información derivada de la investigación*

Siguiendo el mismo proceso, se determina el costo de producción de cada una de las presentaciones elegidas. Al hacer un comparativo con el costo obtenido en el método de costeo tradicional, las diferencias en el costo unitario no son muy representativas pero en volumen si tienen impacto en el producto.

### Conclusiones

En algunas ocasiones, las empresas no detectan la necesidad de hacer cambios en los procesos ya sea porque están habituados a trabajar de esa forma o bien porque consideran que un cambio genera ajustes que hacen perder el tiempo. Todos los cambios implican retos.

Si bien el pensar cambiar el sistema de costeo empleado implica dedicarle mucho tiempo, es necesario hacer un análisis costo-beneficio que permita dimensionar las repercusiones que pueda tener dicho cambio.

En el caso del costeo basado en actividades, es necesario identificar los costos impulsores que intervienen en los procesos y se relacionan con las actividades con el



fin de asignar el costo lo más exacto posible (Mallo, 2000). Ya que está identificado el costo impulsor, la asignación se facilita (Horngren, 2006). Sin embargo, es necesario revisarlo periódicamente para detectar posibles cambios y hacer los ajustes correspondientes.

Las pymes industriales que buscan integrarse a las cadenas productivas para mantenerse en sus sectores industriales y aprovechar las oportunidades generadas por la globalización, requieren identificar la relevancia de sus procesos productivos como una ventaja competitiva; la especialización de las tareas y el uso de la tecnología, han provocado que los porcentajes de asignación de los costos de producción a los productos consideren un tratamiento eficaz en la aplicación de los costos indirectos de fabricación.

El análisis y conocimiento del proceso productivo ayuda a definir las actividades relevantes consumidoras de recursos en el proceso de producción, los costos impulsores son la clave para determinar la asignación adecuada de los costos indirectos de fabricación. El estudio de caso realizado en la fábrica de tortillas tostadas Tianina, permitió identificar los costos impulsores para la asignación de costos indirectos de fabricación en base a actividades.

Los sistemas de información financiera que reflejan la realidad operativa de los negocios podrán ser considerados como sistemas que crean ventajas competitivas, ya que en la funcionalidad de la determinación de los costos de producción pueden lanzarse al mercado productos o servicios con un margen de contribución ajustado al entorno global; el abc es una prueba fehaciente de que las empresas no importando su tamaño, pueden implementar, y utilizar sistemas de información financiera para la toma de decisiones.

## DETERMINACIÓN DE COSTOS IMPULSORES

### Referencias:

- Consejo para la Investigación y Desarrollo de las Normas de Información Financiera 2012, *Normas de Información Financiera*. Séptima Edición. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México.
- Creswell, J. 2008. *Mixed Methods Research: State of the Art*. SAGE Publicaciones
- Del Río González, Cristóbal 2000. *Costos III*. ECAFSA. México
- Fong, C. (2008). *El estudio de casos en la preparación de tesis de posgrado en el ámbito de la Pyme*. Ponencia presentada en XXII Congreso Anual de AEDEM. Salamanca, España. Building Bridges in a Global Economy.
- Hansen, Don R. Mowen Maryanne M.200). *Administración de costos y contabilidad de control*. Thomson Editores. México
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. México.
- Hicks Douglas T. 1998, *El sistema de costos basados en las actividades Guía para su implantación en pequeñas y medianas empresas*. Alfaomega Marcombo España.
- Horngreen, Charles L. et al. 2006. *Contabilidad Administrativa*. Pearson Prentice Hall. México
- Horngren, C., Datar, S. y Rajan, M. 2012. *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial*. Décimo cuarta edición. Pearson. México.
- Mallo, Carlos; Kaplan, Robert; Meljeim, Sylvia y Giménez, C. 2000 *Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión*. Editorial Prentice Hall. España.
- Mott, Graham (1998). *Contabilidad de gestión para tomar decisiones*. Alfaomega Marcombo 1998
- Romero, López, A. 2010, *Principios de Contabilidad*. Cuarta Edición. Mc Graw Hill. China
- Sekaran, Uma (1992). *Research Methods for Business. A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons Inc. USA
- Wacheux, F. (1996) *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*. Gestion. París.
- Yin, R. (1993). *Applications of Case Study Research*. Applied Social Research Method Series. Volume 34. SAGE Publications International Educational and Professional Publisher. London.
- Yin, R. (2003) *Case Study Research Design and Methods*. Applied Social Research Method Series. Volume 5. Publications International Educational and Professional Publisher. SAGE Publications. Thousand. Oaks. London.

# **EL LIDERAZGO, EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL AMBIENTE LABORAL Y DEL ESTRÉS Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA MUJER EMPRESARIA EN TAMAULIPAS, MÉXICO**

NAZLHE FARIDE CHEÍN SCHEKAIBÁN  
MARIA ISABEL DE LA GARZA RAMOS  
KARLA PAOLA JIMÉNEZ ALMAGUER

## **Introducción:**

Este capítulo analiza como la mujer empresaria tamaulipeca establece su liderazgo y el sistema de gestión que emplea para el ambiente laboral de su empresa, la forma como enfrenta el estrés y la incidencia de estos factores en la toma de decisiones desde un estudio descriptivo. Los resultados demuestran la forma de liderazgo, compromiso laboral, sensibilidad hacia los empleados, capacidad de decisión, menor propensión al riesgo, conservación de las fuentes de empleo, entre otros.

## **Marco de referencia:**

Las tendencias en las actividades que desarrollan las mujeres en la actualidad, marcan la diferencia en su forma de vida. El ir y venir de ideas, la posibilidad de ejercer una profesión, libertad de elección, independencia y los constantes cambios a los que está expuesta la humanidad en general, provocan entre otras cosas, evolución tanto de pensamiento como de actividades. Debido a lo antes expuesto, las mujeres además de ser madres y esposas, tienen la posibilidad de acceder a un empleo, trabajo remunerado en donde se desempeñan o bien, han optado por ser autónomas

## **EL LIDERAZGO, EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL AMBIENTE LABORAL Y DEL ESTRÉS**

tanto en el sentido económico, como en la toma de decisiones y debido a su definición de objetivos y actitud, son un referente a seguir ya que hacen patente, por medio de sus actividades, un singular liderazgo.

Aunado a lo antes mencionado no puede dejar de ser importante que las características distintivas de las mujeres en cuanto a su alta responsabilidad, generan en ellas cierto grado de estrés que deben enfrentar en el entorno laboral o empresarial en el que se desenvuelven, lidiando con las exigencias propias de su actividad.

Las características de las mujeres empresarias han cambiado a través de los años. Se considera que en la región de Latinoamérica la inquietud empresarial se presenta en mujeres cada vez más jóvenes en una media menor a treinta y cinco años; en los puestos ejecutivos existen evidencias que llegan a obtenerlos mujeres jóvenes que tienen experiencia laboral y capacidad de decisión; son casadas con hijos, aunque existe prevalencia de jóvenes solteras o casadas sin hijos, poseen un alto nivel educativo, dedican más de 48 horas a la semana al trabajo empresarial, son dueñas o socias de micro, pequeñas y medianas empresas, y son proclives a la innovación (OIT, 1995).

Todo esto genera estrategias empresariales, que permiten un crecimiento de la empresa, ganar experiencia y como consecuencia, la satisfacción con el trabajo pero también se tienen que enfrentar dificultades, en algunos casos la ausencia de experiencia empresarial y laboral, el desconocimiento de sistemas administrativos y en su momento, la deficiente o nula información en temas económicos y financieros (Daeren, 2000).

Por su naturaleza, las mujeres son sensibles a todos los cambios y perciben necesidades que para algunos son difíciles de comprender, quienes se han dado a la tarea de iniciar un negocio, saben que continuamente se deben revisar tanto el

entorno interno del negocio como el externo. Al observar los beneficios que puede tener para su empresa el modificar algunas actitudes y políticas, tanto de ellas como de sus negocios, tienen claro que lograrán la pervivencia del mismo, con lo que se vuelven cada vez más comprensivas de su entorno y en consecuencia, llegan a presentar características de liderazgo singulares con las que pueden salir adelante y con ello, responden al reclamo social de la conservación de fuentes de empleo y autoempleo.

Por otro lado, se hace preciso mencionar que en el día a día las mujeres deben encontrar la forma de manejar tanto el ambiente laboral en el que se desenvuelven como el estrés que ocasiona el ser dueña de un negocio, esto puede deberse a distintas circunstancias tales como: sostener por sí mismas una familia, por apoyar en el crecimiento patrimonial y mejorar el nivel de vida tanto de ella como de sus hijos si los hay y de su esposo y de este modo lograr el progreso familiar y empresarial, por obtener ingresos propios, alcanzar la autorrealización, el deseo de sobrevivir o crecer en el mercado, o por el simple deseo de generarse un empleo y al mismo tiempo poder ocuparse de terceras personas. Como ejemplo de vida, las mujeres muestran un gran interés en salir adelante dando todo su esfuerzo y dedicación.

Cabe mencionar que la mujer se encuentra en una posición de vulnerabilidad debido a trabajos familiares no remunerados y trabajos por cuenta propia (OIT, 2009) que la sociedad le ha impuesto por su condición de mujer incluido en ello el cuidado y atención a la familia: esposo, hijos y en muchos casos, los padres de uno u otro cónyuge. Debe considerarse además, la exigencia de tener que equilibrar su trabajo remunerado con el rol que le ha tocado por naturaleza: la reproducción.

Partiendo de lo anterior, el objetivo de este capítulo es analizar las características de liderazgo al igual que el ambiente laboral, su relación con el estrés y la incidencia en

la toma de decisiones de la empresaria tamaulipeca, a fin de conocer la problemática presente en estos dos aspectos. El estudio se llevó a cabo en las principales ciudades del estado de Tamaulipas, México, habiendo realizado la aplicación de una encuesta a 120 mujeres empresarias tamaulipecas, se trataron los datos por medio de SPSS versión 15.

### **Conceptualización del liderazgo y la dirección**

El liderazgo tiene características propias, sin embargo se hace interesante analizar cómo, bajo algunas circunstancias quien lo ejerce, lo matiza con su particular punto de vista, la forma en que organiza y dirige su empresa, las vías de comunicación con sus empleados, la medición del compromiso de los mismos, la delegación de responsabilidad y la toma de decisiones. Así se pueden mencionar algunos de los conceptos que se manejan dentro de la literatura.

A partir del enfoque positivista, el cual identifica unificadamente los términos de liderazgo y gestión, es preciso mencionar la diferencia que existe en cuanto a liderazgo y dirección ya que en la actualidad puede hacerse una separación entre uno y otro término (Bernal, 2001).

Bennis y Nanus (1985) consideran al liderazgo como autoridad informal por medio del uso de recursos emocionales y espirituales mientras que la dirección podría ser la autoridad institucional, la naturaleza propia del cargo, enmarcado claramente hacia los recursos físicos, materiales orientados a la administración y gestión.

Por otro lado Bernal (2001) menciona que la dirección trata de afrontar la complejidad de una organización, el liderazgo enfrenta el cambio. Como tarea de gestión, la dirección da la cara a la complejidad planificando, creando una organización dotada de personal, así como controlando y resolviendo los problemas.

El liderazgo desde el mismo punto de partida, hace frente a la necesidad de cambio proyectando una visión y estableciendo estrategias, desarrollando equipos de trabajo, al igual que motivando y apoyando.

Los rápidos y continuos cambios que genera el dinamismo del entorno, provoca la necesidad de que las personas elegidas para desempeñar cargos directivos, cuenten con las cualidades distintivas de un líder más, que las de un gerente supervisor de las actividades rutinarias de un negocio (Vallejo, 2009).

Derivado de los estudios sobre liderazgo existentes, éste ha tenido una evolución que ha transformado poco a poco las teorías sobre el tema, es decir: la teoría de liderazgo transformacional, comparándolo con el liderazgo transaccional, el cual de acuerdo con Burns (1978), es un proceso de intercambios dirigido al logro de los propios intereses derivado del ejercicio de liderazgo en las organizaciones, mientras que, el liderazgo transformacional, es el proceso de influencia de los líderes sobre sus seguidores.

Sin embargo, de acuerdo con Vallejo (2009) existen dos líneas distintas en las que pueden ser agrupadas las nuevas aportaciones relativas al liderazgo, estas han sido denominadas como: liderazgo carismático y liderazgo transformacional para hacer una distinción con las líneas de corte más clásico incluidas en lo que se denominan liderazgo de tipo transaccional.

Cabe mencionar que el liderazgo carismático y el transformacional no son estilos distintos de liderazgo; además, Conger y Kanungo (1988, 1992,1994) identificaron una serie de dimensiones comportamentales en el liderazgo carismático que, básicamente se resumen en tres: orientación continua al cambio, desarrollo de una visión clara para el desarrollo de la organización y compromiso efectivo con dicha visión mediante actos y conductas.

## EL LIDERAZGO, EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL AMBIENTE LABORAL Y DEL ESTRÉS

Existen además dentro de la teoría de liderazgo y los modelos de comportamiento del líder, los estudios sobre *justicia organizacional*, en los que se estiman aspectos de percepción de justicia por el trabajador (De Cremer, 2006) a la que, dentro de la literatura especializada, se ha denominado *justicia interpersonal*, la cual involucra el sentimiento de dignidad y respeto con la que es tratado el subordinado por su supervisor (Colquitt, 2001). De estos estudios se han desprendido otros que analizan el comportamiento del líder y si éste muestra un estilo de transformación por medio de su comportamiento y ejercicio de la *justicia organizacional*.

Dichos estudios evidencian la existencia de una interacción entre la *justicia procedimental* y el estilo de liderazgo transformacional que influyen en la autoestima, en el que se considera el amor propio de los seguidores y sus emociones. Igualmente, la *justicia procedimental* está positivamente relacionada con las medidas afectivas que, se enfatizan más, cuando el estilo de liderazgo tiene un alto comportamiento transformacional (De Cremer, 2006).

### **La Gestión del Ambiente Laboral y del Estrés**

Manejar dentro de una empresa el ambiente laboral no es tarea fácil, mantener un agradable entorno de trabajo motiva el desempeño de los empleados que al desarrollarse dentro de un ambiente armonioso en su relación obrero patronal, deriva en la obtención de objetivos de la organización. Esta circunstancia se percibe como una necesidad, y hasta un deber que lleva implícito el tener un negocio exitoso.

Maslach y Leiter (2005) mencionan que los principales factores que impactan en el comportamiento laboral y personal son la carga de trabajo, el control, la recompensa, el bien común, la imparcialidad y los valores. Así, existen estudios que analizan el ambiente laboral y los motivos del estrés y las consecuencias del mismo que ha derivado en conceptos como el *burn-out*.



Para cada uno de los factores anteriores han sido estudiadas diversas variables, siendo los conceptos más significativos referidos al ambiente laboral y al estrés, los siguientes (Karim, *et al.*, 2005; Maslach y Leiter, 2005; Syed y Farah, 2009):

- i) para carga de trabajo,
  - el trabajo excesivo y
  - recursos insuficientes,
- ii) referido al control,
  - la microgestión,
  - la carencia de influencia
  - la responsabilidad sin autoridad,
- iii) respecto a la recompensa,
  - la paga insuficiente
  - la falta de reconocimiento o satisfacción,
- iv) en cuanto al bien común,
  - el aislamiento
  - el conflicto
  - falta de respeto,
- v) en imparcialidad,
  - el favoritismo
  - la discriminación
- vi) para los valores,
  - los conflictos éticos
  - las actividades carentes de significado.

Debe tenerse en cuenta que estar bajo presión laboral genera un alto nivel de estrés que provoca falta de oxigenación hacia el cerebro, situación que lleva a la persona estresada a utilizar solo entre el 20% y el 40% de su capacidad intelectual (Hanson, 2006; Syed y Farah, 2009). Por otro lado vivir en un escenario de este tipo se considera como una de las causas de enfermedades y falta de concentración y con ello se llega a una toma de decisiones equivocada. Si se considera el día a día, la falta de tranquilidad al momento de realizar las actividades de rutina, provocan que el desarrollo de las mismas no sea el adecuado ya que no hay un desempeño de la total capacidad y, por lo tanto, la productividad de la que puede ser capaz un individuo, se ve disminuida ya que el trabajo que pudiera realizarse en diez minutos en un estado relajado, lleva a ocupar hasta una hora del tiempo.

### **Toma de decisiones incidencia en el desarrollo de la empresa**

En situaciones importantes de la vida se toman decisiones a cada paso, la elección de lo que se va a cocinar, la ropa, la forma de acomodar los muebles y enseres de la casa, salir a adquirir lo necesario para el día a día, por poner algunos ejemplos. Para las mujeres que nos ocupan en este estudio existen elecciones, más, si ellas están dedicadas a actividades productivas o son dueñas de algún negocio.

La toma de decisiones se encuentra definida como la selección de un curso de acción entre alternativas. La decisión tiene que estar enganchada con otras actividades (Koontz y Weihrich, 2004), es decir, la generación, evaluación y selección de soluciones en forma racional. Con el enfoque de sistemas, las personas tienen que ser sensibles a las políticas y programas de otras unidades organizacionales, esencialmente con quienes tienen relación directa, y de toda la empresa.

De acuerdo con la literatura, existen tres principales criterios que definen la toma de decisiones: *estructuradas*, *semiestructuradas* y *no estructuradas* (Koontz y

Weihrich, 2004; Bateman y Snell, 2001). Las primeras, las *estructuradas* se denominan también programadas y son consideradas todas aquellas decisiones que se enfrentaron y tomaron antes, para las cuales hay respuestas objetivamente correctas, y que pueden solucionar mediante reglas, política o cálculos numéricos sencillos es decir: son rutinarias, fáciles de entender, no requieren intuición o juicio. Las segundas, las *semiestructuradas* son todas aquellas decisiones que son parte rutina y parte intuición. Las terceras, las *no estructuradas* denominadas también no programadas, son las decisiones nuevas, novedosas y complejas para las que no hay respuestas probadas, éstas se basan en el juicio, la intuición y la experiencia.

De acuerdo con Shackle (1972) una decisión es un corte entre el pasado y el futuro, por otro lado, Gamboa (2005) menciona que un individuo cualquiera actúa racionalmente si elige el medio que le genera las mejores consecuencias para alcanzar un fin predeterminado, Forrester (1968) define la toma de decisiones como el proceso de transformación de la información en acción, por lo que, la realización de la acción elegida genera nueva información que se integrará a la información existente, para servir de base a una nueva decisión, origen de una nueva acción y así sucesivamente.

Además, de acuerdo con Le Moigne (1990) define el término decidir como: identificar y resolver los problemas que se le presentan a toda organización. Por tanto, el desencadenante del proceso de toma de decisiones es la existencia de un problema, pero ¿cuándo existe un problema? Para Huber (1989) existirá un problema cuando hay diferencia entre la situación real y la situación deseada. La solución del problema puede consistir en modificar una u otra situación, por ello se puede definir como el proceso consciente de reducir la diferencia entre ambas situaciones.

## **EL LIDERAZGO, EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL AMBIENTE LABORAL Y DEL ESTRÉS**

Por otro lado Greenwood (1978) afirma que la toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.

### **Método**

Para este trabajo se diseñó inicialmente un cuestionario, el cual fue aplicado a las mujeres empresarias en forma de estudio piloto en los estados de Sonora, Estado de México y Tamaulipas, el resultado fue la eliminación de ítems que no se entendían o que no tenían significancia, y así establecer el documento final con 86 preguntas en su mayoría evaluadas en una escala de Likert de 6 puntos (que van de Nunca a Siempre). Teniendo el cuestionario listo, se entablan conversaciones con las Asociaciones de Mujeres Empresarias en Tamaulipas (AMMJE) y la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) con el fin de que aprobaran y colaboraran en su aplicación, lo cual duró aproximadamente un mes, apoyados en forma aleatoria por estas dos instituciones y por los propios investigadores, para alcanzar una aplicación de 120 encuestas válidas en las ciudades de Reynosa, Matamoros, Cd. Victoria, Mante, Altamira, Madero y Tampico, conllevando con ello a empresarias del sector servicios, comercial e industrial.

Por último, con la ayuda del software estadístico SPSS versión 15, se hicieron los análisis descriptivos correspondientes, presentando a continuación algunos de ellos. Cabe aclarar que esta investigación es solo una parte de este estudio que ha sido llevado a cabo en los estados mexicanos de Sonora, México, Jalisco y Tamaulipas.

## **Resultados sobre la gestión del liderazgo y del ambiente laboral**

Los elementos sociales presentes en la empresa son factores que influyen en la conducta y el desempeño de los trabajadores, sin embargo, se deben tomar en cuenta los aspectos sociales dentro de los que se han desarrollado. Así, el análisis de las respuestas actitudinales, afectivas y de comportamiento, han sido estudiadas de acuerdo al ambiente laboral en el que se presentan.

Se considera la *justicia organizacional*, en la que se hace referencia a la percepción de los empleados del concepto de justicia o injusticia dentro de la empresa (Colquitt, 2001; Cohen-Charash, Spector, 2001; Greenberg, 2001; Colquitt *et al.*, 2002) y a la interferencia de los patrones culturales predominantes, esto es: los valores de cada individuo que inciden en sus percepciones que tiene en cuanto a la justicia, y que tienen efecto en las variables actitudinales y de comportamiento inmersas en el contexto de una organización (Omar, 2006).

Además, la percepción de *justicia organizacional* es considerada un alto determinante en el estrés laboral. De acuerdo con el estudio realizado por Omar (2006), los resultados obtenidos indican que, aun cuando de confirmarse lo anterior, los coeficientes de correlación justicia-estrés laboral negativos demuestran que independientemente de las características sociodemográficas de los trabajadores, todos sin excepción, experimentan elevados niveles de tensión cuando perciben escasa justicia en sus lugares de trabajo. Sin embargo, se aprecia que el colectivismo actúa como una variable moderadora en estos casos.

Por otro lado, De Cremer (2006) observa el comportamiento de los empleados en relación con la *justicia organizacional* y el liderazgo transformacional, en el cual menciona que entre más alto es el comportamiento transformacional del líder, los lazos afectivos dentro del ambiente laboral se fortalecen mejorando la percepción del empleado en cuanto a la *justicia procedimental*.

## EL LIDERAZGO, EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL AMBIENTE LABORAL Y DEL ESTRÉS

A lo anterior se pueden agregar los resultados del estudio realizado por Gómez *et al.*, (2007) en donde concluyen que las mujeres muestran un estilo de liderazgo distinto al de los varones y que los proyectos liderados por mujeres, presentan una menor propensión al riesgo, lo cual se ve reflejado en un menor empleo de recursos que los proyectos liderados por los hombres, sin embargo, las rentabilidades suelen ser similares.

Las respuestas reflejadas en la Figura 1, referida a *mantener una relación estrictamente laboral con sus empleados*, demuestran en concordancia con De Cremer (2006), que dentro de la empresa los lazos afectivos se fortalecen debido al comportamiento transformacional del líder, en este caso, la dueña de la empresa. Esta situación también generaría una baja tensión en el lugar de trabajo ya que experimentan una percepción de alta justicia laboral debido a la cercanía con la propietaria.

Por otro lado, se observan los conceptos de bien común e imparcialidad estudiados por Maslach y Leiter (2005), aunque de manera positiva. Además, coincide con la afirmación de Gómez *et al.*, (2007), en cuanto a que las mujeres tienden a considerar en mayor medida los valores humanos y sociales, situando el negocio como red de cooperación situación que va de acuerdo con Campbell (2002) en su concepto de creación de un equilibrio razonable en cuanto al manejo de la comunicación con los empleados del negocio.

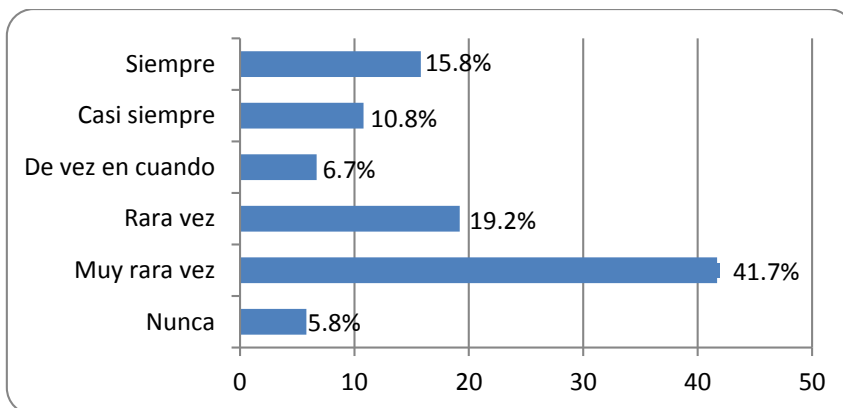


Figura 1.- Mantengo con mis empleados una relación estrictamente laboral

*Fuente: Elaboración propia en base a los datos de SPSS*

De acuerdo con lo anterior, Vallejo (2009) concluye en su estudio que en las empresas familiares el liderazgo que se ejerce es más de tipo transformacional que transaccional y que al ser más cercano al primero, se presentan características de comportamiento visionario y carismático que demuestra una clara actitud innovadora y un comportamiento más coherente.

En cuanto a los resultados de la afirmación *prefiero que los empleados me tengan miedo a que me tengan aprecio* en la Figura 2, los resultados muestran que 74% dice preferir esta circunstancia siempre; este alto porcentaje podría estar dado por la necesidad de la empresaria, en su característica de ser mujer y por la experiencia de sucesos anteriores de desventaja en el ámbito de negocios a fin de mantener el control y la autoridad (Briskin, Eliasson, 2007).

En un 7% se ubicó la respuesta a casi siempre mientras que de vez en cuando alcanzó el 6%; para rara vez el 10%, muy rara vez y nunca coincidieron en un 1%. Estos resultados podrían reflejar el interés y la proximidad que la empresaria pudiera tener debido al tamaño del negocio que le permite manejar de forma cercana la relación con los empleados, reforzando con esto, la práctica de *justicia procedimental* (Omar, 2006).

## EL LIDERAZGO, EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL AMBIENTE LABORAL Y DEL ESTRÉS

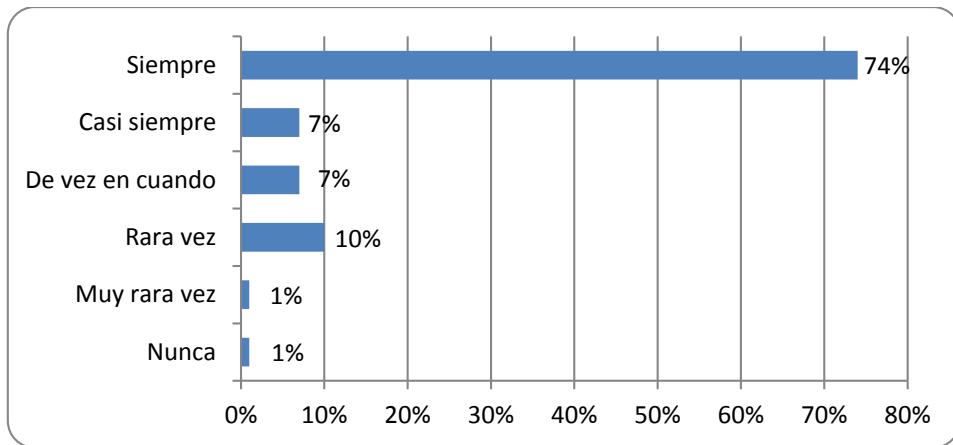


Figura 2.- Prefiero que los empleados me tengan miedo a que me tengan aprecio

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de SPSS

Siguiendo con el análisis, se puede decir que en las actividades empresariales se alcanzan objetivos debido al esfuerzo de todos los integrantes del negocio, así, el hacerlos partícipes del éxito de una operación influye de manera positiva en la percepción de la *justicia organizacional* lo que, de acuerdo con Omar (2006), provocará en los empleados la certeza de ser tratados justamente por los jefes y supervisores, generando en ellos actitudes positivas que se reflejarán en el desempeño laboral y en la organización. Igualmente, se puede ver reforzada la *justicia interpersonal*, el sentimiento de dignidad y respeto con los que es tratado el subordinado por su supervisor (Colquitt, 2001).

En la Figura 3 se presentan los resultados en cuanto a *celebrar con los empleados los logros obtenidos*, teniendo un 30% en casi siempre y con 29.2% siempre, porcentajes casi iguales en los que se aprecia un alto comportamiento transformacional de la empresaria; transmitiendo con ello seguridad a los empleados, situación que podría reforzar que la mujer concibe el negocio como una red de cooperación, más que como un centro de beneficios, incluyendo otros



objetivos vitales aparte de los meramente económicos (Gómez *et al.*, 2007), provocando con ello, una percepción de trato justo, aceptación de la microgestión, sentimiento positivo de influencia en el negocio y ejercicio de valores (Karim *et al.*, 2005; Syed y Farah, 2009).

Mientras que la respuesta para: de vez en cuando es del 11.7%, para rara vez del 13.3%, muy rara vez 7.5% y nunca 8.3%, estaría observándose un comportamiento dudoso de liderazgo en las dueñas de estos negocios. Esta situación se podría manejar con información hacia la empresaria, a fin de que se mejoren las relaciones personales con sus empleados ya que, de no ser así, podría existir una percepción de injusticia por parte de los trabajadores (Colquitt, 2001; Cohen-Charash, Spector, 2001; Greenberg, 2001; Colquitt *et al.*, 2002) y, como consecuencia, la interferencia de patrones culturales del individuo, afectando el comportamiento y actitudes del mismo en el entorno de la organización.

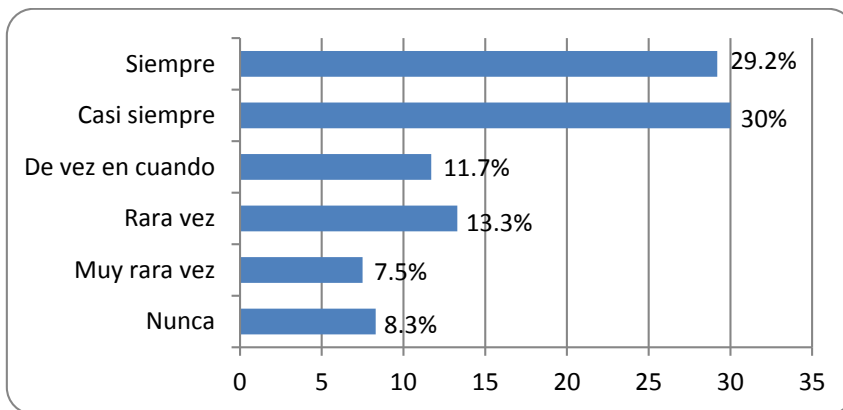


Figura 3.- Celebrar con los empleados los logros obtenidos

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de SPSS

En cuanto a la afirmación de que *es importante que las empresas cuenten con tradiciones y celebraciones muy propias* en la Figura 4, el 47% de las encuestadas están de acuerdo, el 22% totalmente de acuerdo, el 17% parcialmente de acuerdo, en

## EL LIDERAZGO, EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL AMBIENTE LABORAL Y DEL ESTRÉS

el 5% coincide la opinión de parcialmente en desacuerdo y en desacuerdo mientras que, para totalmente en desacuerdo, es un 3%.

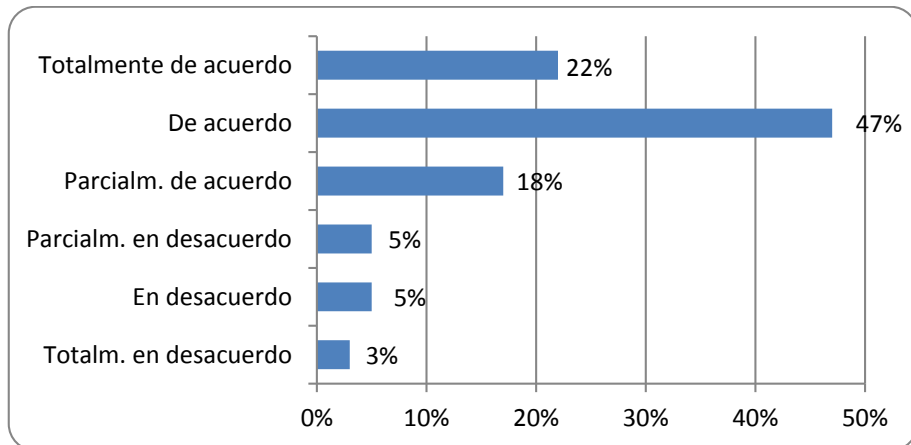


Figura 4.- *Es importante que las empresas cuenten con tradiciones y celebraciones muy propias*

Fuente: *Elaboración propia en base a los datos de SPSS*

En este caso, se verían reforzados de manera positiva los conceptos de bien común, la imparcialidad y los valores manejados por Maslach y Leiter (2005), en los que habría un sentimiento de cercanía afianzando además la *justicia organizacional* de la empresa (De Cremer, 2006), al igual que el sentimiento de *justicia interpersonal* (Colquitt, 2001). Del mismo modo, se confirmaría que la mujer empresaria le presta más atención a aspectos vitales distintos, más allá de los puramente empresariales o profesionales (Gómez *et al.*, 2007).

Por lo antes analizado, se puede apreciar que las mujeres empresarias tamaulipecas procuran, en su mayoría, tener acercamiento con sus empleados por medio de una comunicación fluida, trato justo, respeto por la cultura aunado a un liderazgo claramente definido con una cohesión que permite la afirmación de los valores.

## **Resultados sobre Estrés**

Tomando en cuenta el estudio pionero de Selye (1956), en el que plantea el concepto del estrés como la suma de cambios no específicos causados por el desgaste del cuerpo, incluyendo lo que sería una reacción, estímulo e interacción, estar dentro de la organización y elaborar toda la agenda del día provoca una serie de síntomas. También se ha definido al estrés como el proceso que se inicia ante un conjunto de demandas ambientales que recibe el individuo, a las cuáles debe dar una respuesta adecuada, poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento (Cano, 2002).

Desde un punto de vista psicológico, cuando la demanda del ambiente laboral, social o familiar es excesiva frente a los recursos que el individuo tiene para afrontarlos, se van a desarrollar una serie de reacciones adaptativas, de movilización de recursos, que implican activación fisiológica (Cano, 2002). Esta situación de estrés incluye una serie de reacciones emocionales negativas, sin embargo este síntoma no es algo que deba ser evitado ya que la ausencia del mismo, es la muerte (Selye, 1956).

Por otro lado, de acuerdo con algunos estudios realizados (Elkin y Rosh, 1990; Stewart, 1990; Spector y Jex, 1998) el estrés puede ser causante de ausentismo, accidentes laborales, incremento en el costo de seguridad social, baja productividad, depresión y sentirse emocionalmente exhausto lo que, según Stewart (1990), tiene como resultado una pérdida de dieciséis días laborales por empleado al año. Aunado a esto también existe evidencia de que es causal de un pobre desempeño organizacional (Fisher, 1992).

De lo anterior, se han desprendido estudios con el fin de implementar soluciones estratégicas factibles como lo es el de Karim *et al.* (2005), en el que se hace un análisis de la actitud de los dirigentes empresariales hacia el empleo y resultados de estos sistemas. Además, debido a los cambios en los modelos de vida como la industrialización, urbanización, crecimiento poblacional, transformación cultural y

## EL LIDERAZGO, EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL AMBIENTE LABORAL Y DEL ESTRÉS

los múltiples roles que las personas deben realizar, el estrés es un fenómeno psicológico ineludible (Vasumathi *et al.*, 2003).

Así, en la Figura 5 se presentan los resultados de las respuestas en el que las empresarias tamaulipecas admiten que *la preocupación por la empresa les afecta emocionalmente* siempre en un 16.7%; mientras que en un porcentaje similar dice sentirse así, de vez en cuando, un 18.3% acepta que casi siempre, un 13.3% muy rara vez, un 30% rara vez y solo el 5% dice nunca sentirse emocionalmente afectado por la preocupación de la empresa.

Estas respuestas podrían estar dadas en razón de que las mujeres empresarias prefieren mantener todo bajo control, una actitud de menor propensión al riesgo y, como consecuencia, un empleo menor de recursos (Gómez *et al.*, 2007). Por otro lado, se debe considerar la experiencia de cada una de las mujeres encuestadas además de la antigüedad de la propia empresa. Aunado a lo anterior, se podría mencionar que algunas se sienten presionadas debido a la carga de trabajo, control y recompensa (Maslach y Leiter, 2005; Hicks, 2009), dentro de los que se consideran sentimientos de tener trabajo excesivo, carencia de influencia y falta de satisfacción respectivamente.

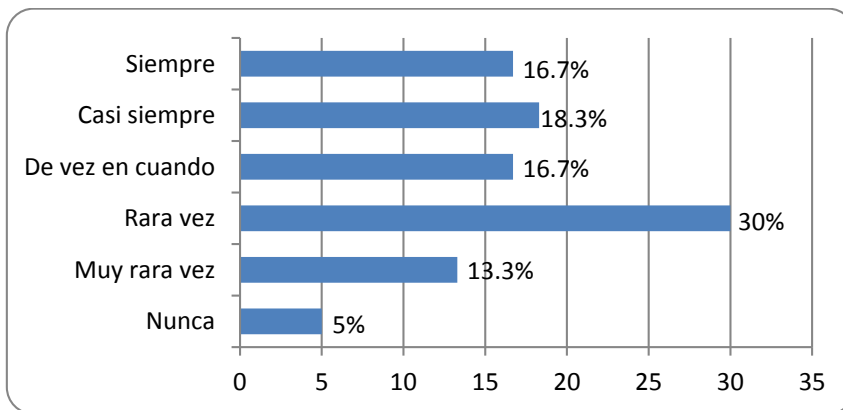


Figura 5.- La preocupación por la empresa me afecta emocionalmente

Por otra parte, los resultados en la Figura 6 en cuanto a las respuestas de *siento que atender mi trabajo es muy estresante*, para la mujer empresaria tamaulipeca, el 31% dice sentirse preocupada siempre y el 28% casi siempre. Sumando los dos resultados se aprecia un porcentaje elevado, lo que podría estar dado por la necesidad de la mujer empresaria de atender tanto su vida laboral como su vida familiar, sus expectativas empresariales, sus deseos y ambiciones. Conciliar todo esto resulta de alguna manera, altamente estresante (Vasumathi *et al.*, 2003; Chang, 2004).

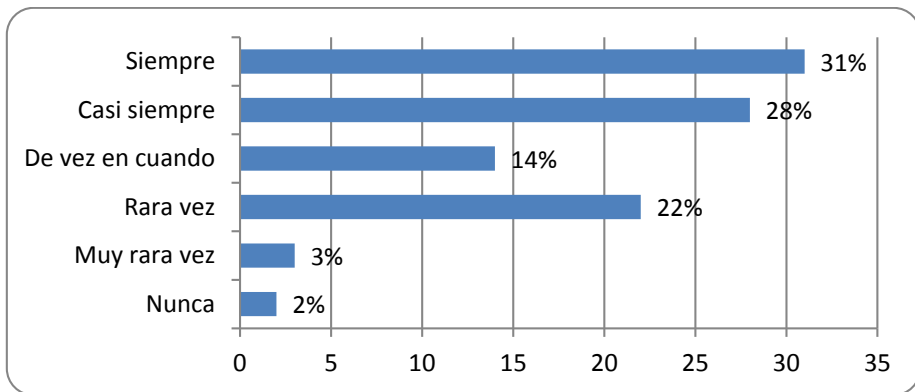


Figura 6.- Siento que atender mi trabajo es muy estresante

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de SPSS

El comportamiento personal y laboral de la empresaria podría verse impactado por la responsabilidad implícita de su carácter emprendedor. Además, de la carga de trabajo, el bien común en el que se incluiría el sentimiento de aislamiento y el conflicto y, en muchos casos los valores, considerando los conflictos éticos y algunas actividades carentes de significado (Maslach y Leiter, 2005).

Por otro lado, se puede mencionar que muchos de los detonantes del estrés vienen del contexto económico en el que se desenvuelve la empresa, tales como los

## EL LIDERAZGO, EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL AMBIENTE LABORAL Y DEL ESTRÉS

cambios gubernamentales, las políticas de globalización, la liberalización y la privatización. Estos factores afectan especialmente a los dueños de pequeñas empresas y a los nuevos emprendedores (Vasumathi *et al.*, 2003; Chang, 2004).

Sin embargo, hay quienes, al parecer, tienen un mejor dominio del entorno ya que el 14% dice estresarse de vez en cuando, el 22% rara vez, el 3% muy rara vez y el 2% nunca. Esto también podría ser parte de la experiencia de la empresaria algo que también podría estar relacionado con su forma de liderazgo o *comportamiento transformacional*, haber conseguido sus objetivos, o el haber logrado conciliar los distintos roles que le ha tocado desempeñar por su condición de mujer.

Las consecuencias del estrés se ven reflejadas en estados de ánimo y, en muchos de los casos en síntomas de enfermedades que, de no ser atendidas podrían volverse crónicas. Las mujeres empresarias tamaulipecas no escapan a la presión del trabajo precisamente por ser las responsables de llevar adelante un proyecto del que en algún momento dependen tanto su familia como las familias de sus empleados.

Así, en la Figura 7 se presentan los resultados en cuanto a la afirmación: *me siento fatigada cuando me levanto y todavía tengo que hacer frente a las actividades del día*. Las respuestas en este caso fueron 32.5% para siempre, 31.7% para casi siempre, coincidiendo con un 17.5% para de vez en cuando y rara vez, mientras que para muy rara vez solo es un 0.8%. Los motivos de la fatiga podrían derivarse del alto grado de responsabilidad y del sentimiento de aislamiento por estar inmersa en la dirección y la toma de decisiones del negocio, esto podría llevar a la empresaria al llamado *burn-out* estudiado por Maslach y Leiter (2005).

Esta sensación de fatiga podría ser efecto del estrés al que se le atribuyen ser causa de ausentismo, baja productividad, depresión y sentirse emocionalmente exhausto, situación que incrementa también la posibilidad de un accidente, ya sea dentro o fuera de la empresa, aumentando con ello el costo de la seguridad social (Elkin y

Rosh, 1990; Stewart, 1990; Spector y Jex, 1998), lo que provoca un pobre desempeño organizacional (Fisher, 1992). Se debe considerar además, que la empresaria tiene la sensación de estar limitada ante la posibilidad de obtener un crédito o, generar crecimiento para la empresa intentando correr los riesgos mínimos (Gómez *et al.*, 2007).

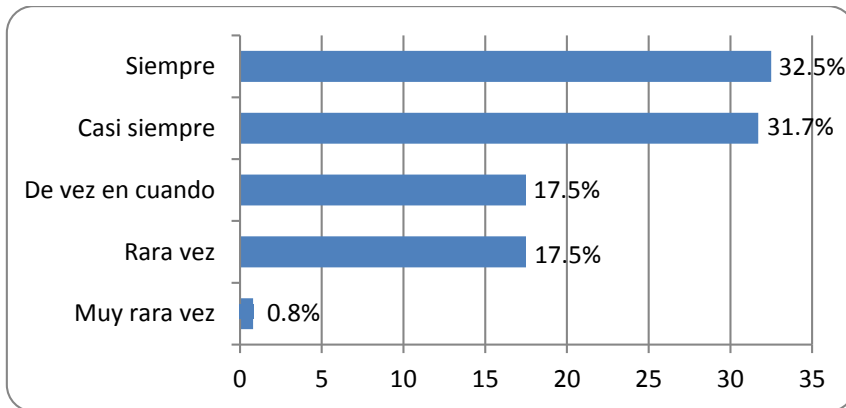


Figura 7. Me siento fatigada cuando me levanto y todavía tengo que hacer frente a las actividades del día

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de SPSS

Para finalizar con este apartado, en la Figura 8 se presentan los resultados respecto a la expresión: *cuento con muy poco tiempo para hacer las cosas*, en la que se tiene 15.8% en siempre, 25% en casi siempre, 21.7% en de vez en cuando, 30% en rara vez, 6.7% muy rara vez y 0.8% en nunca. Estos resultados podrían derivarse de las múltiples actividades que tienen que enfrentar en el día a día las empresarias tamaulipecas; sin embargo, también se puede observar cierto equilibrio en la gestión del tiempo y esto podría estar dado por lo que se ha mencionado líneas arriba: la experiencia de la empresaria y la antigüedad del negocio.

Por otro lado, el sentir que *hace falta tiempo para realizar las actividades del día* puede ser igualmente un factor detonante del estrés. Esta sensación podría derivarse del punto anterior en el que la empresaria tiene un estado de fatiga el cual lleva a la

## EL LIDERAZGO, EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL AMBIENTE LABORAL Y DEL ESTRÉS

persona bajo estrés a utilizar solo entre el 20% y el 40% de su capacidad intelectual (Hanson, 2006; Syed y Farah, 2009), causando con esto un desempeño lento, baja productividad y ausentismo (Elkin y Rosh, 1990; Stewart, 1990; Spector y Jex, 1998). Dicha situación tiene la posibilidad de verse reducida con un manejo eficiente del tiempo por medio de la delegación de actividades, reordenamiento de los compromisos por nivel de importancia, etc.

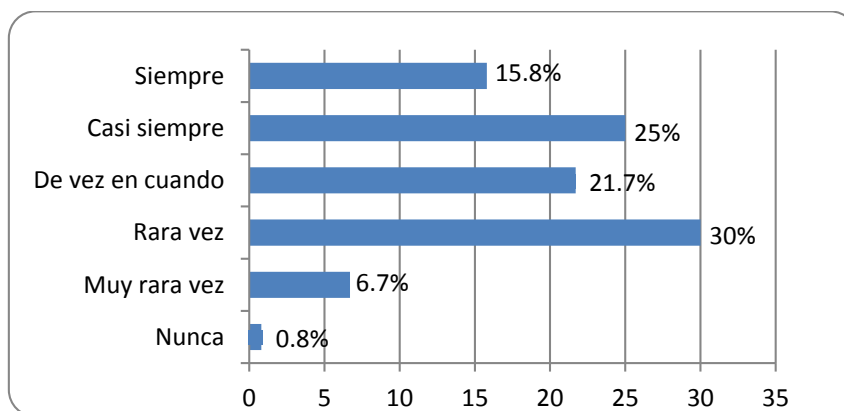


Figura 8. Cuento con muy poco tiempo para hacer las cosas

*Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS*

### Resultados de Toma de decisiones

El iniciar un negocio es en sí mismo una toma de decisiones sin embargo, se debe establecer de forma clara si éste ha sido producto precisamente de una toma de decisiones o consecuencia de situaciones inesperadas. Es decir, si el negocio ha iniciado a partir de la idea de la empresaria, ha estado al frente por ayudar y apoyar a cualquier miembro de la familia: esposo, hijos, padres o, por el destino, que la ha hecho continuar con un proyecto de la familia.

Un elemento importante para bien de la mujer empresaria, es el sentido de reconocer errores internos como un medio para tomar mejores decisiones en base a la



información con la que cuenta, esto se puede afirmar al encontrar en los resultados mostrados en la Figura 9 que indican algo o mucho de desacuerdo en relación a que *cuando las cosas salen mal, se deben a factores externos* en un 71%, con ello, estas mujeres logran traspasar algunas barreras que por tradición se han presentado en el mundo de los negocios de los hombres, porque logran entender lo que está pasando mal en su negocio y tratan de superarlo con innovación aunque no siempre en forma sistemática. Por otro lado un 29%, busca un pretexto en el exterior para justificar los errores que se cometen al interior, aun cuando se conoce que hay circunstancias del ambiente que pueden afectar.

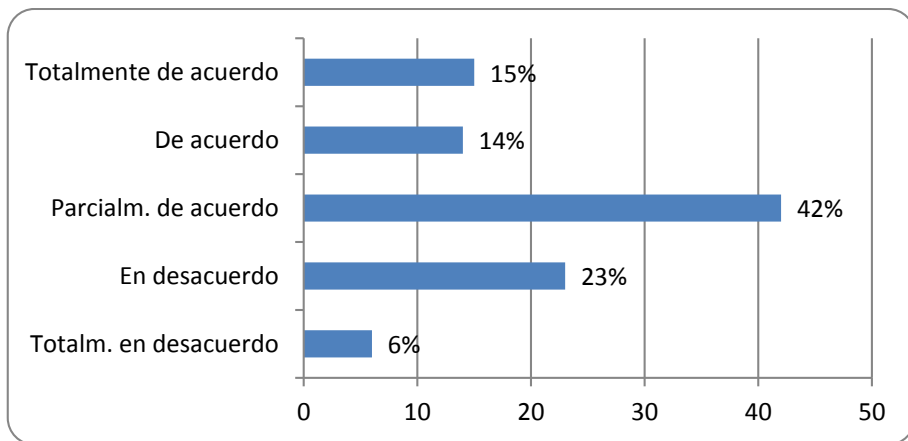


Figura 9. Cuando las cosas salen mal, generalmente se debe a factores externos incontrolables

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS

Cuando se hace una toma sus decisiones, normalmente se considera la experiencia y la información que se tiene del negocio, este conjunto de factores hace que se analice la situación de acuerdo a estos. Así los resultados en la Figura 10 en cuanto a que *la mejor manera de analizar un problema es descomponerlo en pequeñas partes*, un 69% de las respuestas están en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo mientras que en totalmente en desacuerdo hay un 13% es decir, no solo se debe de ver el problema desde la perspectiva del corto plazo sino que, deben considerarse los

## EL LIDERAZGO, EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL AMBIENTE LABORAL Y DEL ESTRÉS

factores tanto de hechos pasados como las consecuencias de la decisión a tomar para resolver el problema que se ha presentado en el negocio.

Continuando con el análisis de esta variable, las respuestas de totalmente de acuerdo, de acuerdo y parcialmente de acuerdo dan un total de 18% con lo que se puede decir que este grupo está dentro de las posibilidades de mejora en la gestión y toma de decisiones de la empresa a partir de su experiencia.

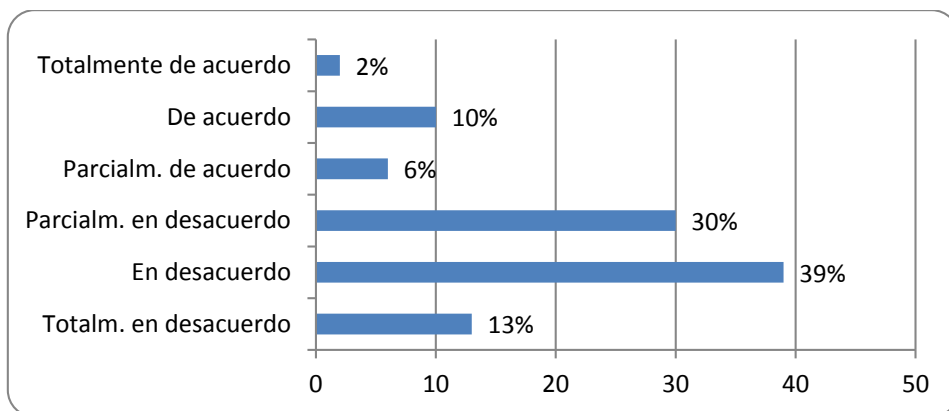


Figura 10. La mejor manera de analizar un problema es descomponerlo en pequeñas partes

*Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS*

En la Figura 11 se presenta el resultado de las respuestas a la problemática de *para analizar cualquier problema, es necesario analizar todas las implicaciones que puede tener en otras áreas* se puede apreciar que las empresarias tamaulipecas analizan el entorno de la empresa en todo su contexto a fin de pensar propuestas viables a la solución de los problemas ya que un 30% está totalmente de acuerdo mientras que un 43% está de acuerdo y un 21% parcialmente de acuerdo, resultados que muestran la forma de actuar de la empresaria ya que considera lo que podría pasar al tomar una u otra decisión, su impacto en la empresa, en los procesos, en las

utilidades y todo lo relacionado con ellas. En este caso solo un 3% está en desacuerdo coincidiendo el resultado con la respuesta totalmente en desacuerdo.

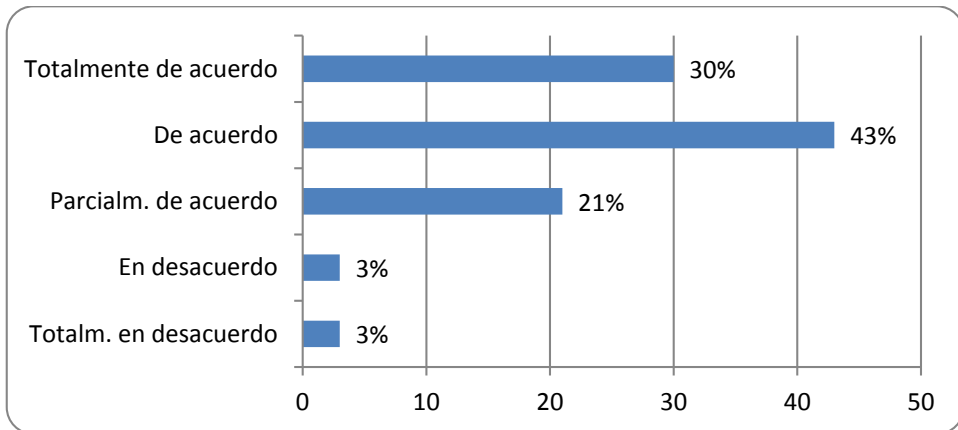


Figura 11. Para analizar cualquier problema, es necesario analizar todas las implicaciones que puede tener en otras áreas

*Fuente: Elaboración propia en base a datos de SPSS*

Finalmente en la Figura 12 se presentan los resultados en cuanto a que *en la práctica es muy difícil apearse a los planes, prefiero tomar decisiones al día*, el 61% de las empresarias están totalmente en desacuerdo o en desacuerdo en tomar decisiones conforme se desarrollan los eventos, es decir, prefieren hacer una planificación que les permita tomar con mayor celeridad las circunstancias que se presentan en su trabajo hoy, al corto, al mediano o al largo plazo, según hayan planificado; a este resultado también se le puede añadir el 10% que está parcialmente en desacuerdo sin embargo, llama la atención que el resto, 29% están entre de acuerdo y totalmente de acuerdo a trabajar conforme se van presentando las circunstancias situación que, a causa de esa falta de planificación se caiga por ejemplo en costos y gastos excesivos, poco control de inventarios, falta de productividad entre otras cosas.

## EL LIDERAZGO, EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL AMBIENTE LABORAL Y DEL ESTRÉS

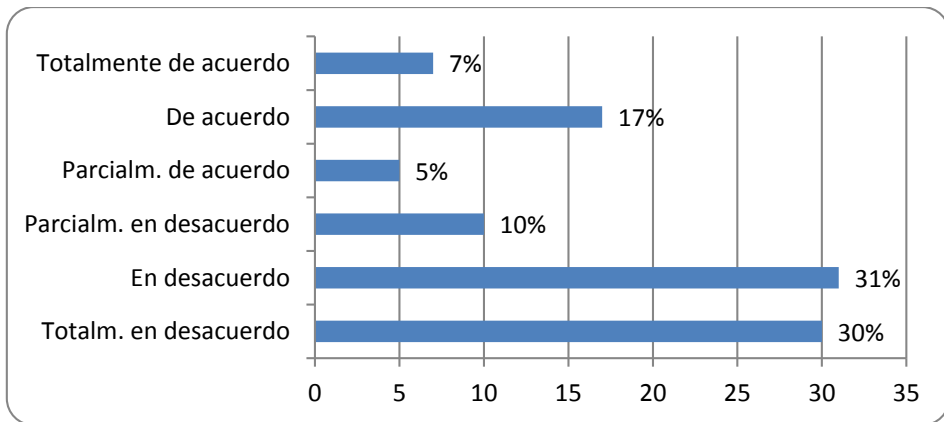


Figura 12. En la práctica, es muy difícil apegar-se a los planes, prefiero tomar decisiones al día

*Fuente: elaboración propia en base a datos de SPSS*

### Conclusiones

En este estudio se han analizado los factores de liderazgo, la gestión del ambiente laboral y del estrés y la incidencia en la toma de decisiones que ha permitido realizar un análisis en base a un estudio descriptivo de estas variables. Así, se revisaron características del comportamiento y actitud de las mujeres empresarias de Tamaulipas, que han decidido emprender un negocio.

Del análisis realizado, se ha podido constatar que la mujer empresaria en Tamaulipas además de generar empleo, está preocupada por tener un ambiente laboral agradable. Esto lo ha logrado demostrando un alto comportamiento transformacional que se ha traducido en una percepción por parte del trabajador de ser tratado con respeto y en el cual se valora su dignidad como subordinado.

El trabajo de la empresaria se ve reforzado además con un desempeño en el que promueve el fortalecimiento de los lazos afectivos dentro de la empresa debido a su cercanía con los empleados. Esta situación genera el beneficio de una actitud positiva, derivando en un mejor desempeño por parte del trabajador, quien se siente

motivado porque se le hace sentir parte de la empresa. Igualmente, se alcanza a percibir una comunicación con los subordinados.

Se confirma además un estilo de liderazgo distinto al de los varones ya que emplean menos recursos y con ello un menor riesgo a la empresa por su tendencia a considerar los valores humanos y sociales y el bien común e intentan ser imparciales al momento de tomar decisiones, aun cuando esto frene de algún modo el crecimiento. A lo anterior, se puede agregar que existe la inclinación hacia la adaptación al entorno, actitud innovadora, comportamiento coherente y carisma.

Sin embargo, prevalece el temor por parte de la empresaria de reflejar ante sus empleados poca autoridad, motivo por el cual en algunos casos podría sentirse lejana o con una personalidad áspera a fin de ganarse el respeto de las personas que se encuentran en su empresa y, de este modo, mantener el control de la misma. Además, existen los factores culturales que han dejado en la educación femenina la idea de la responsabilidad en ser hija, esposa y madre y, en otros casos, que el ambiente empresarial está destinado sólo a los varones.

Cabe señalar que la mujer empresaria tamaulipeca es incluyente en cuanto a celebrar con los trabajadores los éxitos alcanzados, situación que provoca una actitud positiva en los trabajadores. Con esto se refuerza también el alto comportamiento transformacional que como líder de la empresa está llevando a cabo. Esta actitud infunde seguridad en el entorno laboral del negocio y la percepción de un trato justo por parte del trabajador.

De lo antes mencionado se puede decir que la mujer empresaria en Tamaulipas muestra actitudes de líder siendo cada día ejemplo a seguir, se preocupa por la marcha adecuada de su negocio sin dejar de lado el factor humano con el que cuenta y como consecuencia de esto, sus subordinados valoran en gran medida esta forma de proceder. La experiencia y confianza que se genera a partir de un ambiente

## **EL LIDERAZGO, EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL AMBIENTE LABORAL Y DEL ESTRÉS**

laboral agradable permite también que se logren los objetivos tanto de la empresa como los personales del trabajador y de la propietaria del negocio.

Por otro lado, el estrés al que se ve sometida en el día a día cobra sus cuentas. Aun cuando se percibe el control de los factores internos por parte de la empresaria dentro de su entorno laboral, la preocupación constante por mejorar, emprender y capacitarse, además de conciliar su vida familiar, puede ocasionar algunos conflictos internos que, si no se identifican a tiempo, se podrían convertir en graves problemas tanto para la organización como en el entorno familiar.

Aunado a lo anterior, se deben tomar en cuenta los factores externos que son en primera instancia, difíciles de asimilar y controlar. Los efectos de la información externa en la serenidad de la empresaria tales como los cambios gubernamentales, las políticas empresariales, normativa contable, avances tecnológicos, pago de impuestos, entre otros, deben ser tomados en cuenta considerando sobre todo el realizar un análisis objetivo del posible impacto que esto tenga en la organización a fin de tomar las decisiones adecuadas para mantener el negocio en marcha.

A todo esto se añade el alto porcentaje de empresarias que viven en un estado de fatiga, frenando con ello el buen desempeño, minando también las mejores intenciones e ideas de creatividad de las mujeres que tienen bajo su responsabilidad una organización. En estos casos es conveniente realizar un análisis del día a día a fin de crear estrategias que permitan a estas mujeres iniciar con energía el día y, de este modo, llevar una dinámica, poder pensar serenamente, dar soluciones creativas a los problemas que pudieran presentarse y, además, tener nuevos proyectos.

Con todo lo que se ha mencionado y contrario a lo que se pudiera pensar, para la mayoría de las empresarias tamaulipecas, la gestión del tiempo no implica mayor problema. Sus actividades las realizan de tal forma que, de acuerdo a su experiencia personal, les permite organizar su agenda a fin de cumplir con los compromisos

adquiridos, cuidar de su negocio y, al mismo tiempo, atender las necesidades afectivas de su familia.

Así, la incidencia de los factores de liderazgo y el estrés dentro de la toma de decisiones se ve en la forma en cómo, la mujer empresaria toma en cuenta la experiencia vivida en momentos anteriores en el negocio, lo que le ha dado confianza en sí misma y la información suficiente para tomar decisiones visualizadas a corto, mediano y largo plazo, pensadas y analizadas con la certeza de que estas decisiones le llevarán a lograr objetivos además de mejorar su administración, disminuir costos con el consecuente aumento de utilidad, mejorar la producción y la competitividad según sea el caso.

El observar una planeación mejora de forma importante el desempeño de las actividades de la empresa, da a los subordinados un panorama claro de los objetivos a alcanzar y de las tareas a realizar para ello. Además de lo anterior, el estrés es mejor gestionado debido también a la experiencia y la confianza adquirida, la toma de decisiones se realiza con aplomo y el conocimiento de que al presentarse situaciones difíciles, el estrés es un componente que le acompañará siempre, existe también, el enlace de eventos previos que la hacen tener el control total en su momento y esto lo ha aprendido de estar al frente de su negocio, situación que le permite una toma de decisiones confiada, que le da la oportunidad de resolver problemas en menos tiempo.

Sin embargo, no puede dejarse de lado que existen mujeres dentro de este estudio que no le dan importancia a esta parte del proceso administrativo, razón por la que puedan estar sujetas a cierto grado de estrés, una mala toma de decisiones y tal vez el fracaso del su negocio.

De todo lo anterior se puede ver que la mujer empresaria en Tamaulipas va logrando poco a poco sus objetivos, con sensibilidad y mejor toma de decisiones aun cuando

## **EL LIDERAZGO, EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL AMBIENTE LABORAL Y DEL ESTRÉS**

existen los factores externos que pudieran afectar a la empresa y modificar los resultados de las decisiones llevadas a cabo.

Por otro lado, aun cuando se ha podido apreciar que existen en estas mujeres características de líder, esto no es suficiente para mantener un ambiente laboral y motivación constante de los empleados por lo que se deben tomar también algunas medidas que permitan ir mejorando el nivel de vida de los mismos, otorgando incentivos, ayudando en la realización de algunos trámites, intentando mantener motivación y entusiasmo para que tengan una actitud positiva, lo que repercutirá igualmente en la productividad, competitividad y consecuentemente en la utilidades de la empresa.

Sin lugar a dudas, los empleados desempeñan un rol importante en toda planificación empresarial, deben de tener un plan de vida tanto personal como organizacional, con esto, es importante que sepan lo que se espera de ellos en la institución, es conveniente también verificar que los empleados tengan claro lo que se espera de ellos a fin de que colaboren adecuadamente dentro de la empresa y así logren también una superación personal y familiar.

Además de lo anterior, vale la pena considerar algunos estudios sobre el estrés analizados de los cuales se han tomado una serie de recomendaciones para el manejo del estrés que se incluyen a continuación con el fin de contribuir al desarrollo personal, familiar y empresarial de las mujeres tamaulipecas: tomar tiempo para relajarse, buscar asesoría especializada, realizar ejercicio con regularidad, ser asertivo, reír frecuentemente, realizar ejercicios de respiración profunda, aromaterapia, escuchar música suave y entre otras cosas, aceptar que el estrés es parte de la vida.

Damos un reconocimiento a la mujer emprendedora en Tamaulipas que ha tenido la visión de incursionar en un nicho de negocio que ha generado la oportunidad de



empleo tanto de ellas mismas como de algún subordinado, establecen las pautas para transitar por un camino de éxito en el que se demuestra que estas mujeres han ido ganando terreno en el ámbito de los negocios al igual que en el profesional.

Este estudio además de interesante ha sido enriquecedor, las futuras investigaciones podrían centrarse en revisar el avance de las empresarias encuestadas, realizar el estudio hacia otro tipo de negocios o de mujeres que se desempeñan profesionalmente como administradoras o dentro del corporativo de grandes empresas.

## **Bibliografía**

- Bateman, T.S.; S.A. Snell (2001). *“Administración. Una Ventaja Competitiva”*. Ed. McGraw Hill. México.
- Bennis, W. G. y Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge*. 244. Harper & Row, New York.
- Bernal Agudo, J. L. (2001). Liderar el cambio: *El liderazgo transformacional*. Anuario de Educación, Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza, España. 1-47.
- Briskin, L., Eliasson, M. (2007). *Womens Organizing and Public Policy in Canada and Sweden*. Montreal: McGill-Queens University Press.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper Row, New York.
- Campbell C. S. (2002). Communicating across the work/home border, *Community, Work & Family*, 5(1).
- Cano Vindel, A. (2002). Estrés Laboral, Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés (SEAS). España.
- Chang, J. (2004). Home sweet office, *Sales and Marketing Management*, 2(156), 66, Entrepreneurship, Febrero.
- Cohen-Charash, Y., Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.

## EL LIDERAZGO, EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL AMBIENTE LABORAL Y DEL ESTRÉS

Colquitt, J. A., Noe, R.A., Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55, 83-110.

Daeren, L. (2000). *Mujeres Empresarias en América Latina: El Difícil Equilibrio Entre Dos Mundos De Trabajo. Desafíos Para El Futuro*. 1er. Seminario Internacional de la Mujer Empresaria: "SIME 2000". Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile, 25 de Agosto, República de Chile.

De Cremer, D. (2006). When authorities influence followers' affect: The interactive effect of procedural justice and transformational leadership. *Journal of Work & Organizational Psychology*, 3(15), 322-351. September.

Elkin, A. J., Rosh, P. (1990). Promoting mental health at the workplace. State of art review. *Occup Med*, 5, 739-754.

Fisher, A. B. (1992). Welcome to the age of overwork. *Fortune*, November, 64-71.

Forrester, J. (1968). Market Growth as Influenced by capital Investment, *Industrial Management Review (MIT)*, 9 (2), 83-105.

Gamboa, N. L. F. (2005). Economía: ¿Racionalidad sustantiva o procesal? *Economía y Desarrollo*, Marzo, 4 (1), 89-98.

Gómez, R. I., Molina, S. H., Ramírez, S. J. (2007). Revisión de los estudios realizados en el ámbito internacional sobre el papel de la mujer en la toma de decisiones de la empresa familiar, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 67, 359-376. ISSN 1137-5868. Marzo.

Greenberg, J. (2001). Studying organizational justice cross-culturally: Fundamental Challenges. *The International Journal of Conflict Management*, 12, 365-375.

Greenwood, W. T. (1978). *Teoría de Decisiones y Sistemas de Información: Introducción a la Toma de Decisiones Administrativas*, Ed. Trillas, 891, México.

Hanson, S. (2006) New services target frazzled directors, *Director*, 12(59), 33, Entrepreneurship, July.

Hiks, G. (2009). It's just no cricket. *Accountancy Insider*, 21, March.

Huber, J. P. (1989). *Toma de decisiones en la Gerencia*, Ed. Trillas, 247; ISBN: 968-24-3155-7; México.

Karim, A., Mir, A., Bingi, P. (2005). Perceived Usefulness of Stress Management Strategies and Their Implementation: An Empirical Investigation, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 3(10), 21-34, July.

- Koontz, H.; H. Weihrich (2004). “*Administración. Una Perspectiva Global*”. Ed. McGraw Hill. México.
- Le Moigne, J. L. (1990). *La Modélisation des Systèmes Complexes*, Ed. Bordas, París.
- Maslach, C., Leiter, M. P. (2005). Reversing Burn Out: How to rekindle your passion for your work, *Standford Social Innovation Review*, 4(3), 42-43. Entrepreneurship, Winter.
- Omar, A. (2006). Justicia Organizacional, Individualismo-Colectivismo y Estrés Laboral, *Psicología y Salud*, 2(16). 207-217. Julio-Diciembre, Universidad Veracruzana, Xalapa, México.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1995). IV Conferencia Internacional sobre la Mujer, Beijing, Septiembre.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2009). Tendencias mundiales del empleo de las mujeres, ISBN 978-92-2-322123-2 (web pdf). Ginebra, 78.
- Selye, H. (1956). *The Stress of Life*. Mc Graw Hill: New York.
- Shackle, G. L. S. (1972). *Epistemics & economics: a critique of economic doctrines*. Cambridge University Press.
- Spector, P. E., Jex, S. M. (1998). Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory, *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(3), 356-367, October.
- Stewart, T. A. (1990). Do you Push Your People too hard? *Fortune*, October, 22, 110- 124.
- Syed, S. A., Farah Akmar, A. S. (2009) Sources of stress and the coping mechanism for malaysian entrepreneurs, *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 3(5), 52. Tauranga, December.
- Vallejo Martos, M.C. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 105-122.
- Vasumathi, A., Govindarajalu, S., Anuratha, E. K., Amudha, R. (2003). Stress and coping styles of an entrepreneur. An empirical study. *Journal of Management Research*, 1(3), 43-51. April.



# **FACTORES DETERMINANTES DE LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR**

MARÍA ISABEL DE LA GARZA RAMOS  
NAZLHE FARIDE CHEÍN SCHEKAIBÁN  
JOSÉ MELCHOR MEDINA QUINTERO

## **Introducción**

En este capítulo se aborda el tema de la supervivencia de la empresa familiar, presentando un estudio desarrollado en el estado de Tamaulipas, con empresas familiares de segunda y tercera generación. El objetivo es identificar los factores que los dueños-directores perciben fundamentales para que la empresa sobreviva intergeneracionalmente, para ello, se eligió la metodología cualitativa, por medio del método de caso, utilizando como técnicas investigativas la entrevista a profundidad, la observación y el análisis documental.

## **Marco teórico**

A nivel mundial, son múltiples los estudios que sobre la empresa familiar se han desarrollado diferenciándola de la empresa no familiar (Claver et al. 2006; Dyer, Jr., 2006; Allouche et al., 2008; Barnett et al., 2009), sin llegar hasta la fecha a conceptualizarla en forma definitiva. No obstante, uno de los elementos utilizados para definirla es, juntamente con la propiedad y el control de la familia, el deseo expreso de continuidad, esto es, que la misma empresa perdure en manos de la misma familia a través de las generaciones (Ward, 1988; Gallo, 1995; Neubauer y Lank, 1999). Dicho factor no es exclusivo de este tipo de empresa, Ibarra (2000) lo

## FACTORES DETERMINANTES DE LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

menciona como uno de los objetivos de la empresa en general, pero si es una característica que se repite en la misma cada vez que se intenta definirla.

Así, desde el inicio de su estudio como una organización diferente de otras, Davis (1968) ya mencionaba como una característica distintiva y un objetivo básico de las empresas familiares la intención de mantener su longevidad a través de las generaciones.

No obstante, es bien conocida la débil supervivencia que la empresa familiar tiene (Poza 2005; Ward 1987). Estadísticas de otros países, como España, Inglaterra y Estados Unidos, indican que, de la primera a la segunda generación, solo sobrevive un 30% y de la segunda a las siguientes, entre un 10% y un 15% (Beckhard y Dyer Jr, 1983; Amat 2001; Gallo y Amat, 2003; Méndez y Rojas, 2009). De la misma forma, una característica atribuida a este tipo de negocio es su vulnerabilidad respecto a su supervivencia y crecimiento en el momento del traspaso generacional (Morris et al., 1997; Marshall et al., 2006), a este respecto, el plazo en el que son más vulnerables a desaparecer, en Canadá se ha precisado que es de dos años (Cisneros, 2007).

Con relación al tránsito en el tiempo, varios autores mencionan que tradicionalmente el crecimiento de la empresa familiar no está dentro de sus prioridades (Gallo y García Pont, 1989; Taguiri y Davis, 1992 y Cappuyns, 2000), que generalmente lo hacen más lentamente (Harris et al., 1994; Donckels y Lambrecht, 1999), y más de manera regional o nacional que internacional (Gallo y García Pont, 1994). Por ello, al no intentar crecer se pone más en riesgo el poder sobrevivir.

Dicha vulnerabilidad de la empresa familiar, como la de cualquier otra organización, puede deberse a factores externos generales como la economía, las legislaciones, las políticas públicas, lo sociocultural y las herramientas tecnológicas. Igualmente, su medio ambiente interno la afecta, a esto deben aunarse las situaciones muy

particulares propias de su ser familiar (Davis y Stern 1980), como lo es el traslape del sistema familiar con el sistema empresarial, la confusión de flujos y otros más mencionados por Gallo (2005).

Posteriormente, más autores insistirían en este mismo tema. Sin embargo, la habilidad de hacer realidad estos objetivos a largo plazo se ha considerado, a la vez un obstáculo y una amenaza (Gersick et al., 1997; Davis y Harveston 2001; Sirmon y Hitt, 2003). Al respecto, Miller y Le Breton-Miller (2005) mencionan cinco elementos claves para el logro de la continuidad: *i*) abrazar una misión motivadora, *ii*) construir capacidades básicas, *iii*) invertir y sacrificar pacientemente, *iv*) ejercer una cuidadosa administración para lograr una saludable continuidad, *v*) fomentar el aprendizaje de sus ejecutivos.

Por su parte, Le Van (1999) destaca un elemento que debe prevalecer para alcanzar la continuidad: el compromiso futuro con la empresa, el cual por un lado puede ser altamente positivo cuando los futuros sucesores están identificados plenamente con la idea de seguir el negocio familiar; y otro negativo, cuando los hijos se sienten obligados a continuarlo por un sentimiento filial hacia el padre que la formó y la ama y porque de ella han recibido todo el confort de que han gozado en su niñez y juventud, lo que Taguiri y Davis (1996) llamaron atributos ambivalentes y lo consideraban dentro de los siete con el término *identidad compartida*.

En cambio, Leach (2009, p. 41) habla de una *fuerza motivadora* que puede tener quien se encuentra a la cabeza de la empresa y la familia para *defender y perpetuar la empresa*. Menciona cinco diferentes motivos: *i*) preservar el bienestar la seguridad familiar a largo plazo; *ii*) mantener los vínculos y la unión familiares; *iii*) sostener los valores y tradición familiares; y *iv*) asegurar la subsistencia de los empleados leales a la empresa; *v*) considerar a la empresa como un símbolo que perpetúa la memoria del fundador.

## FACTORES DETERMINANTES DE LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Por lo anterior, responder la pregunta de cómo las empresas familiares pueden desarrollar las capacidades para sobrevivir intergeneracionalmente es un tema trascendental que deben responder los teóricos y para eso el punto de vista de los dueños-directores mismos de los negocios de familia es sumamente importante.

Es preciso señalar al respecto algunos estudios realizados para encontrar estrategias que los empresarios familiares requieren llevar a cabo para crear ventajas competitivas que disminuyan ese gran riesgo de desaparición al que se enfrentan. A ello, Habbershon y Williams (1999) objetan que los estudios correspondientes presentan limitantes importantes: los hay de carácter más bien descriptivo anecdótico o bien aquellos que utilizan variables de rendimiento para establecer un tipo de empresa familiar con dichas ventajas, pero que no vinculan dichas ventajas con antecedentes que se trasladen a la práctica.

En cambio, Wortman (en Habbershon y Williams, 1999), se enfoca al contexto tratando de las relaciones del micro-entorno, el macro-entorno, el medio ambiente organizacional y los contenidos. Poza (2005), por su lado, señala siete factores: *i*) rapidez ante los cambios en el mercado, *ii*) flexibilidad de respuesta al cliente, *iii*) creación de una estrategia sobre productos o mercados únicos que posea, *iv*) concentración de la estructura de propiedad, *v*) manejo adecuado de costos, *vi*) calidad que sustente la marca y cree imagen y *vii*) capacidad de adaptación. En este sentido, la complejidad del medio ambiente y la incertidumbre e inseguridad que prima en el estado de Tamaulipas han sido factores determinantes que afectan de una u otra forma, en mayor o menor grado a las organizaciones y sus actividades, siendo un elemento a considerar en cuanto a la supervivencia de las mismas.

Otro elemento importante es la innovación que junto con un buen desarrollo administrativo inciden en los resultados positivos de la empresa y, por ende, en su continuidad (Dharmadasa citado en Esparza y García, 2011). Sobre la innovación



Salazar (2010) afirma que es la re-creación sobre lo ya existente y no de un emprendimiento que parte de cero. Agrega que cuando varias generaciones se involucran en una empresa familiar se genera una riqueza de ideas.

Asimismo, la orientación emprendedora, entendida como actitud y mentalidad para participar en las actividades del emprendimiento, es otro factor que últimamente ha sido considerado como fundamental para lograr la supervivencia de la empresa familiar cuando ésta se sostiene a través de varias generaciones y que se denomina transgeneracional (Zellweger et al., 2008; Irava 2009; Zellweger et al., 2011). Ya en 1988, Poza decía que una empresa demuestra iniciativa emprendedora cuando organiza y favorece una *revitalización de la empresa antes o durante* la administración de la generación siguiente.

### **Variables de investigación**

Las variables seleccionadas para analizar los factores predominantes en la supervivencia de los negocios familiares estudiados fueron:

La antigüedad, el tamaño actual contra el inicial, el número de unidades actuales contra las iniciales, la percepción del riesgo y cómo se enfrenta, la innovación, la inversión en investigación y desarrollo (I+D), el desarrollo del sector al que pertenece la empresa, los factores del ambiente general y específico en el que se desenvuelven sus negocios, su expansión geográfica, prácticas administrativas, nuevos mercados o nuevos productos y la orientación emprendedora.

### **Método**

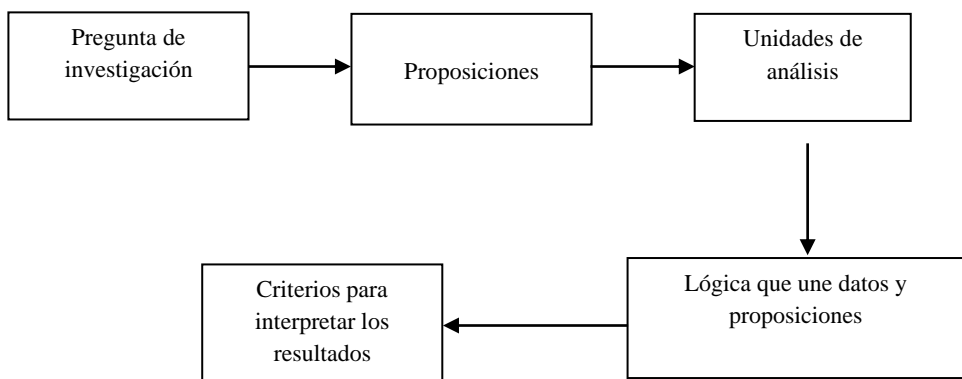
Para lograr el objetivo del estudio se eligió el método de estudio de caso, que se centra en la comprensión de las dinámicas existentes dentro de escenarios

## FACTORES DETERMINANTES DE LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

individuales (Eisenhardt, 1989); y es usado para estudiar la particularidad y complejidad de un solo caso con el fin de comprender su actividad dentro de ciertas circunstancias importantes (Stake, 1995). Este método es utilizado también para investigar fenómenos contemporáneos en la vida real cuando los límites entre ellos y su contexto no son claramente evidentes (Yin, 1997). Al respecto, Yin (2012) agrega que aunque es válido seleccionar un caso en especial para intentar entender otros casos, él cree que la primera obligación es entender ese único caso que se está investigando.

### Diseño de la investigación

El diseño investigativo es un plan activo que va desde una pregunta fundamental, de la que surgen una serie de planteamientos que se desean corroborar hasta un conjunto de conclusiones que pretenden contestar dicha pregunta fundamental, con un nivel de calidad óptimo (Yin 1997). Siguiendo a este autor los pasos son: *i*) la pregunta general de investigación; *ii*) las proposiciones teóricas; *iii*) las unidades de análisis; *iv*) la lógica que une los datos y las proposiciones; y *v*) los criterios de excelencia para interpretar los resultados, como se muestra a continuación en la Figura No. 1:



**FIGURA 1.**

Diseño de la investigación

(Fuente: Elaboración propia, basada en Yin, 1997)

Veremos a continuación cada uno de estos puntos:

i) Se partió de la pregunta de investigación ¿Cuáles son los factores que los dueños-directores consideran predominantes en aquellas empresas que han sobrevivido a través de dos o más generaciones?

ii) De la pregunta anterior devinieron las siguientes proposiciones teóricas:

P<sub>1</sub> Las prácticas administrativas son consideradas un factor primordial en la supervivencia de las empresas.

P<sub>2</sub> La innovación es considerada fundamental para la supervivencia de la empresa.

P<sub>3</sub> El riesgo se considera un factor negativo para la supervivencia de la empresa.

P<sub>4</sub> La orientación emprendedora es un factor que se ha presentado en todas las generaciones y ha constituido un factor preponderante en su supervivencia.

iii) Respecto a las unidades de análisis, la investigación se desarrolló en nueve empresas familiares del estado de Tamaulipas de segunda y tercera generación, cuyos datos se presentan a continuación, en la Tabla No. 1:

**Tabla No. 1 Datos de las unidades de análisis investigadas**

Caso	Fecha Fundación	Sector	Parentesco con el fundador	Edad del Gerente	Nacionalidad Fundador	Nacionalidad del Gerente	Profesión del Gerente
<b>Tercera generación:</b>							
C1	1923	Servicios	Nieto	53	Mexicana	Mexicana	Abogado
C2	1942	Comercio	Nieto	43	Mexicana	Mexicana	Contador Público

## FACTORES DETERMINANTES DE LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

C3	1949	Industria	Nieto	52	Mexicana	Mexicana	Arquitecto
C4	1955	Servicios	Hijo	57	Mexicana	Mexicana	Contador Público
<b>Segunda generación:</b>							
C5	1989	Comercio	Hijo	29	Mexicana	Mexicana	Lic. en Sistemas Computacionales
C6	1991	Servicios	Hijo	38	Mexicana	Mexicana	Lic. en Administración
C7	1991	Servicios	Hijo	52	Mexicana	Mexicana	Contador Privado
C8	1993	Servicios	Hijo	NC	Mexicana	Mexicana	No contestó
C9	1994	Servicios	Hijo	36	Mexicana	Mexicana	Lic. en Administración

*iv)* En cuanto a la lógica que une los datos recopilados con las proposiciones formuladas está referida al ajuste de la información obtenida en las empresas con las cuatro proposiciones ya enumeradas y al patrón diseñado.

*v)* Respecto a los criterios de excelencia para interpretar los resultados, se aplicaron por medio de la comparación de los resultados obtenidos en cada una de las empresas seleccionadas como casos de estudio, para lo que se han categorizado cada una de las preguntas de las diversas entrevistas. Se cuidó de tomar en cuenta los principios mencionados por Yin (2003), utilizando diversas fuentes de evidencias, se triangula entre ellas; creando una base de datos de cada caso de estudio, se escribe un reporte de cada caso, tomando notas de campo cuando el gerente se negó a acceder a grabar la entrevista, las entrevistas que se grabaron se transcribieron y se archivaron, a fin de mantener una cadena de evidencias.

### **Técnicas investigativas**

De las diversas fuentes de evidencia mencionadas por Yin (2012), se seleccionaron la entrevista y la observación. Se utilizó la entrevista enfocada para conocer de forma directa la percepción del dueño-director del negocio familiar respecto al crecimiento o decrecimiento de su empresa y las causas por él atribuidas. Se utilizó la triangulación o delta con la observación y el análisis documental, de la cual Stake (1995 pp. 107-108) afirma que es usada para validar los descubrimientos en una investigación, ya que no deja a la mera intuición o a la buena intención del observador considerar como correcto un hallazgo, al comprobar un hecho.

Sobre esta técnica, Ruiz Olabuenaga (1996, p. 122) la califica como un arte consistente en saber formular preguntas y escuchar respuestas, como una *conversación controlada*, influenciada tanto por el entrevistador como por el entrevistado. Lo anterior, permite la obtención de información de forma directa y con la posibilidad de amplitud de respuesta del entrevistado, que proporciona datos de primera mano que son invaluable. Por situaciones de la inseguridad que se vive en la zona, se omitieron grabaciones en dos de los casos.

En el uso de la segunda técnica, la observación, el investigador debe estar alerta para captar lo que está sucediendo que se relaciona con el estudio y ser capaz de dar una interpretación al hecho, a fin de adquirir un conocimiento sistemático, profundo y completo de la realidad. De esta manera, la diferencia entre una observación espontánea y una investigativa, es que ésta última es intencionada y sistemática. Un elemento imprescindible es la no intrusión del observador, éste no debe intervenir, manipular o forzar la situación que se observa. Así, el acontecimiento observado surge espontáneamente sin alteración alguna que provenga del observante, es natural e inmediata. Pero, en la observación se debe estar alerta para discriminar los fenómenos que no son fácilmente observables, en los que se debe recurrir a una técnica de profundización.

## FACTORES DETERMINANTES DE LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Esto ocurre cuando los elementos están dispersos o cuando pueden llevar a una respuesta emocional del observador. En el estudio, la observación está limitada a los momentos de las entrevistas y a elementos que están a la vista.

En cuanto al análisis documental, tiene como ventajas su estabilidad, su exactitud y su amplia cobertura, en este estudio se limitó a aquella que está disponible, sobre todo en red o preparada para el público en general. De las cuatro empresas de 3ª generación se encuentra disponible información en la red de Internet, mostrando sus datos y alguna su historia a lo largo de sus tres generaciones

### Resultados

En cuanto a la primera variable, se analizó la situación inicial de los negocios familiares comparándolos con la actual, dando un resultado que se muestra en la Tabla No. 2

**Tabla No.2 El desarrollo de las empresas de su inicio a la actualidad**

Caso	Antigüedad	Tamaño		Establecimientos	
		Inicial	Actual	Inicial	Actual
<b>Tercera generación:</b>					
C1	89	Sin personal	100 empleados	1	8
C2	80	Microempresa	Empresa pequeña	1	2
C3	63	375 empleados	516 empleados	5	3
C4	57	4 empleados	28 empleados	1	2
<b>Segunda generación:</b>					
C5	19	3	50	2	4
C6	21	2	13	1	1
C7	21	1	4	1	1
C8	23	Microempresa	Microempresa	1	1
C9	18	2	5	1	1

Como puede observarse las empresas de 3ª generación han crecido tanto en número de empleados como en número de plantas o sucursales, con excepción del caso No. 3 que ha cerrado sucursales pero aumentado sus empleados en 1.5, es decir, se han concentrado sus actividades en tres unidades. Sobresale el caso C1 en cuanto a número de unidades y de empleados. En cambio, las empresas en 2ª generación, a excepción de C5, han sostenido el número de unidades pero aumentado el de empleados. En este punto hay que hacer notar que ningún empresario quiso dar cifras de capital.

Se pasa ahora a dar respuesta a la pregunta de investigación y a confirmar o rechazar cada una de las proposiciones teóricas.

A la pregunta de investigación *¿Cuáles son los factores que los gerentes familiares consideran predominantes en aquellas empresas que han sobrevivido a través de dos o más generaciones?* Los directores, miembros familiares se refirieron fundamentalmente a la innovación, la forma de enfrentar los riesgos, la orientación emprendedora, las prácticas administrativas y el estar pendiente de su contexto. En cambio no consideran la investigación y desarrollo. Respecto a las proposiciones, a continuación se presentan el análisis llevado a cabo para cada una de ellas:

La proposición P1 *Las prácticas administrativas son consideradas un factor primordial en la supervivencia de las empresas* se confirmó. Los cuatro gerentes de los negocios de 3ª generación utilizan la planeación, tanto táctica como estratégica, así como sus medios de control, conocen las ventajas competitivas propias y poseen relaciones con los proveedores, lo cual confirma lo que Miller y Le Breton-Miller (2005) dicen acerca de ejercer una cuidadosa administración para lograr una saludable continuidad. En cuanto a lo que estos mismos autores tratan sobre fomentar el aprendizaje de sus ejecutivos, como se aprecia en la tabla No. 1, todos

## FACTORES DETERMINANTES DE LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

poseen estudios de nivel licenciatura. Los cuatro mencionan que responde ante los cambios en sus mercados de la que habla Poza (2005). Al respecto, los gerentes de la 2ª generación utilizan todos la planeación del corto plazo y con una excepción tienen planes de crecimiento, en cambio sólo dos gerentes dicen tener mecanismos de control.

La proposición P<sub>2</sub> *La innovación es considerada fundamental para la supervivencia de la empresa*, fue confirmada para las cuatro empresas familiares de 1ª generación, las que han innovado en: *estructura moderna, equipamientos modernos, sistemas de información C3; tecnológicos y de productos C2 y C4; en el servicio, en las unidades de transporte, en la comunicación, en los medios de control C1*. Dos de ellos consideran que desde el inicio se ha innovado C1 y C4, lo cual coincide con lo aseverado por Salazar (2010), y los otros dos no lo aprecian así C2 y C3. Por otra parte, los cuatro gerentes responden que tienen planes de innovación a futuro.

Al respecto en la 2ª generación no existe unanimidad al respecto, aunque las cinco mencionan innovaciones que han hecho, tales como *ampliar cobertura de productos (C5), introducción de marca propia (C6), entregas a domicilio (C7), imagen (C8), adquisición de equipo vanguardia (C9)*, únicamente C8 dice tener programas que impulsa la innovación en su producto, invierte en investigación y desarrollo, realiza estudios de mercado; y C8 y C9 afirman aplicar procesos de innovación en el negocio; por su parte, C6, C7 y C9 tienen planeados proyectos de innovación.

La proposición P<sub>3</sub> *El riesgo se considera un factor negativo para la supervivencia de la empresa* no fue confirmada en la 1ª generación. Los cuatro administradores propietarios perciben que en toda la vida de la empresa los han tenido y los han enfrentado de diferente forma pero con éxito. Tres de ellos responden que el riesgo



ha sido determinante para el desarrollo del negocio y ha sido de manera positiva, dos de los gerentes dicen: “... *nació la empresa de provisiones y construimos una nueva sucursal...*” C1; en el caso C2 el gerente responde que han enfrentado *riesgos financieros* con éxito y que ello *demuestra que hemos administrado correctamente*.

Nuevamente, la 2ª generación no opina de manera igual, cuatro de los cinco dueños-directores afirman que les ha afectado el riesgo, dos de modo positivo y dos de modo negativo. En cuanto a las causas. En cuanto a los riesgos que tiene una empresa, opinan que son de tipo económico por una parte y la inseguridad de la zona por la otra.

La proposición P4 *La orientación emprendedora es un factor que se ha presentado en todas las generaciones y ha constituido un factor preponderante en su supervivencia* fue confirmada por los cuatro gerentes de 3ª generación. Al respecto, se preguntó también por la generación en la cual ha tenido mayor impacto en la trayectoria de su empresa, tres dueños directores responden que desde su inicio la ha habido, sólo uno responde que no, C2, este gerente percibe que es en la tercera generación, la actual, en donde se ha destacado, aduciendo que lo es por los estudios de la gerencia actual. Dos de ellas perciben que la orientación emprendedora se ha incrementado, las causas que mencionan son diversas: *el incremento de la empresa, su operatividad y las circunstancias que se han presentado, las relaciones con otras empresas y la profesionalización de las actividades* C1; *la búsqueda constante de nuevos clientes* C4. Únicamente C3 piensa que fue en la primera generación en la que orientación emprendedora del fundador tuvo mayor impacto la empresa que en las subsiguientes.

## FACTORES DETERMINANTES DE LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

En esta proposición los gerentes propietarios de 2ª generación muestran más coincidencia con los de la 3ª, ya que cuatro de los cinco afirman haber comercializado nuevos servicios o productos. Tres afirman haber incrementado su negocio, uno que no lo ha podido hacer por la inseguridad y el quinto no contestó. Tres opinan que la orientación emprendedora ha tenido mayor impacto en su generación.

### Otros hallazgos

En toda investigación surgen descubrimientos que no fueron considerados en un inicio, a continuación se presentan algunos hallazgos referentes a las variables que no fueron considerados en las proposiciones teóricas.

En lo referente a la investigación y desarrollo (I+D), de la tercera generación sólo la empresa más antigua, C1, realizan actividades al respecto. En cambio en la segunda generación C6 y C9 invierten en I+D, en lograr un liderazgo en tecnología e innovación, mientras que C5 lo hace en alcanzar el liderazgo en tecnología de su ramo. De la misma forma, en lo relativo al crecimiento del sector en donde operan tres negocios responden de forma negativa y lo atribuyen a la inseguridad de los últimos años en la región C1, C3 y C4, sólo uno responde que ha crecido un 40% C2. Igualmente respecto a la 2ª generación sólo C9 responde que su sector ha crecido, de las otras cuatro una aduce que no ha crecido por causas económicas y otra por razones de la inseguridad de la zona. Al tratar acerca de los factores de su entorno tanto el general como el específico, que consideran han tenido mayor incidencia en la trayectoria de su empresa y han impactado en su desarrollo y supervivencia, las respuestas se muestran en la tabla No. 3ª continuación:

**Tabla No.3 Impacto del Contexto**

Casos/Factores	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Internos:</b>									
Tecnológicos	x	x	x	x	X	x		x	x
Humanos	x		x	x	X		x	x	
Estructura física	x		x				x		x
Métodos organizacionales									
<b>Externos:</b>									
Tecnológico	x								x
Legal									
Político	x		x						
Económico	x	x	x	x	X	x			
Social	x							x	

Como se observa, el factor del medio ambiente específico, en que coinciden los cuatro gerentes de 3ª generación y cuatro de los cinco de 2ª, que ha impactado su desarrollo y supervivencia es el tecnológico, seguido del humano. En cambio, respecto al elemento del entorno general predominante es el económico.

De los cuatro negocios familiares, dos de la 3ª generación se han expandido geográficamente, uno de manera regional C1 y otro nacional C3, mientras que de los de 2ª generación ninguna lo ha hecho, lo cual coincide con Gallo y García Pont (1994). Ninguna empresa cotiza en bolsa, tres de las cuatro no han tenido ningún cambio en cuanto al control y la propiedad de su capital, mientras una ha aceptado capital externo para crecer, la C3. Asimismo es la única que ha desarrollado patentes.

## FACTORES DETERMINANTES DE LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Respecto al compromiso a futuro de la negociación familiar, mencionado por Le Van (1999), dos de los gerentes miembros familiares de 3ª generación no han pensado en la sucesión, ni han iniciado un plan de la misma, llama la atención que uno de ellos está cerca de los sesenta años de edad. En cambio los otros dos manifiestan ese compromiso con el futuro de la empresa. En cuanto a construir capacidades básicas en su sucesor, tanto los gerentes que ya están planeando dicho proceso como los que no lo han hecho, manifiestan que es indispensable la preparación adecuada del hijo que los sucederá en el cargo.

En cuanto a los dueños-directores de 2ª generación, dos de los cinco dicen estar cerca de la sucesión, aun así aquellos que la perciben lejana (veinte años C6 y C9) están pensando en ella, consideran muy importante la preparación del sucesor, exceptuando la empresaria que piensa en las hijas como posibles sucesoras y otro empresario que sólo tiene una hija, aún se piensa en los varones como sucesores de los otros negocios. Únicamente una empresaria (C9) contempla la posibilidad de una sucesora no miembro familiar, porque considera una profesión determinada y si ninguna de las hijas la eligiera tendría que dirigir el negocio un externo, asimismo esta empresaria tiene pensado un plan estratégico para preparar la sucesión en su momento.

De esta manera, se percibe en todos los gerentes la intención de perpetuar la empresa de la que habla Leach (2009). Además coinciden con Miller y Le Breton-Miller (2005) sobre la importancia de la capacitación adecuada del sucesor. Igual se aprecia en lo que respecta a fomentar el aprendizaje de sus ejecutivos, al ser coincidentes las opiniones de los administrativos familiares.

## **Conclusiones**

Las empresas estudiadas, tanto en 2ª como en 3ª generación, no sólo han sobrevivido sino que, a pesar de las circunstancias difíciles por las que ha pasado el estado de Tamaulipas, han crecido.

La percepción de los gerentes, miembros familiares, acerca de cómo han logrado sobrevivir y, además, hacerlo con éxito inciden principalmente en sus prácticas administrativas, su orientación emprendedora, en cómo han sabido enfrentar los riesgos a través de su existencia cada uno de quienes han estado al frente de la misma, el abuelo y el padre, respectivamente, y el hijo que actualmente encabeza la dirección de la empresa han aprovechado las situaciones de riesgo para impulsarse hacia el futuro.

Otros aspectos fundamentales han sido la innovación, de productos, de servicios de procesos, sobre todo en la 3ª generación. Así como la capacitación y el sentido de compromiso de sus dirigentes no sólo en el pasado y el presente, sino el estar considerando que la sucesión es sumamente importante para trascender generacionalmente. Todos ellos están pendientes de su contexto. Es menor la importancia que se le da a la inversión en investigación y el desarrollo.

Las opiniones de los nueve dueños-directores investigados, sobre factores de supervivencia, son un aporte al conocimiento de la EF mexicana tanto desde el punto de vista de la investigación, como desde la utilización práctica que los empresarios pueden darle para el logro de sus objetivos de continuidad.

## **Limitaciones y futuras líneas de investigación**

Por el método seleccionado, el número de casos y el área geográfica en la que se realizó no es posible hacer generalizaciones a todas las empresas familiares de tercera generación, sin embargo si se ha profundizado en el conocimiento de

## FACTORES DETERMINANTES DE LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

diversas formas que han utilizado nueve empresas importantes del estado de Tamaulipas, en algunas de las cuales se han encontrado las coincidencias que se mencionaron en el apartado de resultados.

Esta investigación puede ser continuada en empresas de otros lugares de México y en países de Latinoamérica, tomando en cuenta las diferencias del entorno en donde se desenvuelven y las situaciones propias de las mismas.

Una futura línea de investigación podría basarse en un estudio de tipo cuantitativo utilizando un cuestionario que emplee las mismas variables de investigación.

### Bibliografía

- Amat, J.M. (2001) *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Allouche, J. et al. (2008) The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: A matched-pair investigation. *Family Business Review*, 21 (4), pp. 315-329.
- Barnett, T. et al. (2009) The effects of family versus career role salience on the performance of family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 22 (1), pp. 39-52.
- Beckhard, R. y Dyer Jr., W.G. (1983) Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12 (1), pp. 4-12.
- Claver, E. et al. (2006) Family and non-family business behavior in foreign markets: A comparative study. *Cuadernos de Gestión*, 6 (2), pp. 11-25.
- Cisneros, L.F. (2007) Contradicciones organizacionales: el caso de la post-sucesión en las empresas familiares en *V Congreso Internacional de Análisis Organizacional*. Taller sobre Empresas Familiares. Guanajuato.
- Davis, S. (1968) Entrepreneurial Succession. *Administrative Science Quarterly*, 13 pp. 402-416.
- Davis, P. S. y Harveston, P.D. (2001) The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross-generational study. *Journal of Small Business Management* 39 (1), pp. 14-30.

- Davis, P. S. y Stern, D. (1980) Adaptation, survival and growth of the family business; an integrative business perspective. *Human Relations*. Spring pp. 50-58.
- Donckels, R. y Lambrecht, J. (1999) Are family businesses really different? What we know from Western European business research that could be applied to the reemergence of family-based. Enterprises in East Central Europe. *Family Business Review*. 12 (2), pp. 171-191.
- Dyer, Jr., W.G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, XIX (4), pp. 253-273.
- Eisenhardt, K.M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy Management Review*, 14, (4), pp. 532-550.
- Esparza, J.L. y García, D. (2011) La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica. *Cuadernos de Administración*. 24 (42), pp.295-313.
- Gallo, M. A. (1995) *Empresa familiar. Texto y Casos*. Barcelona: Editorial Praxis.
- Gallo, M.A. y Amat, J.M. (2003) *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Barcelona: Ediciones DEUSTO.
- Gallo M. A. & García Pont, C. G. (1989). La empresa familiar en la economía española. *Papeles de Economía Española*, 39, 67-85.
- Gallo, M.A. y García Pont, C.G. (1994) Internationalizing family firms, *Family Business Advisor*, (3), 4, pp. 35-54.
- Gersick, K.E., Davis, et al. (1997) *Generation to generation: life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Habbershon, T.G. y Williams, M.L. (1999) Un enfoque de recursos para valorar las ventajas estratégicas de las empresas familiares. *Family Business Review*, 12 (1), pp. 1-25.
- Harris, R. et al., (1994) Is strategy different for the family-owned business? *Family Business Review*, 7 ( 2), pp. 159-176.
- Ibarra, R. (2000) *Empresa-Familia. Una relación constructiva*. México, D.F.: Editorial Trillas.
- Irava, W.J. (2009) Families Qualities, Entrepreneurial Orientation and Long-term Performance Advantage. *Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy*. Queensland: Faculty of Business, Technology, y Sustainable Development Bond University.
- Le Van, G. (1999) *Guía para la supervivencia de la empresa familiar*. Bilbao: Ediciones Deusto, S.A.
- Leach, P. (2009) *La empresa familiar*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.

## FACTORES DETERMINANTES DE LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

- Marshall, J. P. et al. (2006) The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans. *Journal of Business Venturing*, 21 (3), pp. 348-368.
- Méndez, S. y Rojas, J.C. (2009) *Situación y retos de las empresas familiares en Asturias*. Oviedo: Septem Ediciones.
- Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2005) *Managing for the long run. Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston: Harvard Business School Press.
- Morris, M.H. et al. (1997) Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12 (5), pp. 385-401.
- Neubauer F. y Lank, A.G. (1999) *La Empresa familiar: ¿cómo dirigirla para que perdure?* Bilbao: Ediciones Deusto, S.A.
- Poza, E.J. (1988) Managerial Practices that support entrepreneurship and continued growth. *Family Business Review*, I (4), pp. 339-359.
- Poza, E.J. (2005) *Empresas familiares*. México, D.F.: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Ruiz Olabuenaga, J. I. (1996) *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Salazar, G. (2010) Innovación en la Empresa Familiar. *Family Business Wikis TIMES SQUARE*. Disponible en: <http://familybusinesswiki.ning.com/profiles/blogs/innovacion-en-la-empresa> (Consultado el 30/09/2012).
- Sirmon, D. G. y Hitt, M.A. (2003) Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* 27 (4), pp. 39-58.
- Stake, R. E. (1995) *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Taguiri, R. y Davis, J.A. (1992) On the goals of successful family companies. *Family Business Review*. 3 (1), 43-62.
- Taguiri, R. y Davis, J.A. (1996) Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*, 11 (1), pp. 47-74.
- Ward, J. L. (1987) *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco: Ed. Jossey-Bass.
- Ward, J. L. (1988) The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 1 (2), pp. 105-118.
- Yin, R. K. (1993) *Applications of case study research*. London: Sage Publications Ltd.
- Yin, R. K. (2012) *Applications of case study research 3 Edition*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.



Yin, R. (1997) *Handbook of Applied Social Research Methods*. Boston: Editorial Bickman, L. Rog, D.J. Lope Publications.

Zellweger, T.M. et al. (2008). How much and what kind of entrepreneurial orientation is needed for family business continuity? *International Family Enterprise Research Academy 2008*. Breukelen.

Zellweger, T.M. et al. (2011). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families. Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, XX (10), pp. 1-20.



# **POLÍTICA FISCAL Y LOS EFECTOS EN LA SUSTENTABILIDAD DEL TRANSPORTE DE CARGA UN ESTUDIO DE CASO**

CARLOS MARIO MORALES MONÁRREZ

ARCELIA ARAUJO ADRETE

ZELENE HEREDIA URETA

## **Introducción**

Escribir sobre política fiscal es algo difícil, pero se complica aún más, si es referente al pago de contribuciones, cuando no está claro el destino del recurso obtenido.

Muchos han sido los intentos de las políticas públicas de mejorar las condiciones económicas de México, pero los fracasos han sido evidentes, porque solo se engendran políticas tributarias, que en nada alivian la situación de las organizaciones mexicanas. Particularmente las del transporte de carga.

### **1.1. Problemática**

El contexto político y social en los ámbitos internacional nacional y local del transporte, nos indica que los problemas que presenta tienen mucho que ver con su desarrollo, porque su crecimiento y sustentabilidad dependen en gran medida de las políticas que cada país implementa, de manera particular en lo fiscal en materia de transporte objeto de estudio.

Podemos ver las brechas que existen entre los países desarrollados y los en vías de desarrollo que cada vez son más grandes, debido a la divergencia de los sistemas políticos que tienen, debido a que precisamente en los primeros al elaborar e implementar las políticas públicas en materia de transporte, si tienden a provocar el

## **POLÍTICA FISCAL Y LOS EFECTOS EN LA SUSTENTABILIDAD DEL TRANSPORTE**

desarrollo que necesitan pues no les queda la menor duda de que los medios de transporte son grandes generadores de crecimiento de las diferentes regiones del mundo. Porque a través de ellos se movilizan las personas y los insumos que se necesitan. Mientras que los segundos solo en teoría se reconoce pero en la práctica es todo lo contrario a lo que hacen los primeros.

Lo anterior indica la diferencia del porque todo lo que se refiere a la recaudación fiscal a través del pago de impuestos, el transporte en los países desarrollados a pesar de que en algunos de los casos son mayores en cantidad y en base, es muy raro que tengan problemas para cubrirlos.

Por otro lado los países en vías de desarrollo en su mayoría, no toman en cuenta lo que se podría decir que, es uno de los pilares fundamentales de desarrollo, le cargan con una gran cantidad de impuestos y de tasas altas que no pueden pagar. Tornándole el problema de desaparecer pues la serie de demandas que tiene que cubrir y termina por aplastarlos y confinarlos de los mercados donde participan.

El país mexicano no escapa de esa problemática, pues la actividad del transporte enfrente situaciones que lo ponen en desventaja. Pues en lo que se refiere a la cuestión tributaria, cada vez el problema se agrava más, esto por las constantes modificaciones que realiza el gobierno en aras de lograr más ingresos para hacerle frente a las demandas que requiere la sociedad. Cuando menos eso es lo que dicen los encargados de elaborar e implementar las políticas recaudatorias. El Argumento es la baja recaudación, como signos de preocupación, derivado en gran medida por las necesidades de crecimiento que se requiere. Pero la aplicación incorrecta de las disposiciones en materia fiscal y su interpretación, crean al particular un estado de incertidumbre, y ello que en lugar resolver el problema cada vez lo tornan más complicado. La necesidad de encontrar respuestas a este problema, nos llevó a buscar todo aquello que tenga que ver con la problemática de las organizaciones del

transporte particularmente el TPC de Culiacán en materia impositiva, que trajera como consecuencia aportes de nuevos de conocimiento, a través de discernir las causas del porque, no es posible contribuir de una manera equitativa y justa en el pago de sus impuestos.

Es pertinente aclarar que estos engendros se forman cada vez que se presentan contingencias, provocadas por desestabilizaciones en las economías del mundo. Pues los acontecimientos en materia de transporte, se presentan estrechamente ligados a transformaciones macroeconómicas.

Actualizar el funcionamiento en términos más competitivos y con mejor calidad,<sup>1</sup> es una necesidad para estar acorde con los requerimientos actuales impuestos por el fenómeno de la globalización de la economía. Que viene trastocando desde hace más de tres décadas las estructuras administrativas del estado mexicano, que al no estar en condiciones de hacerle frente ha tomado medidas desesperadas en aras de poder competir y adecuarse a lo dispuesto por dicho fenómeno.

Los cambios drásticos que ha implicado vulneran la reglamentación vigente en esa materia.<sup>2</sup> Además de las transformaciones obligadas en las políticas públicas, debido a los requerimientos internacionales de organismos como OCDE, FMI, BM, entre otros, donde el propósito de parte de los países es el de poder acceder a esos

---

<sup>1</sup> La calidad es un concepto muy difundido Bod. E. Hayes la define como el grado hasta el cual los productos satisfacen las necesidades de la gente que los usa. La calidad es un requisito indispensable, mínimo y necesario que debe tener un producto o servicio para participar exitosamente en los mercados; el nivel de calidad debe ser equiparable a productos semejantes que produzcan las empresas del ramo. Si la calidad del producto es deficiente o sale de los parámetros normales del costo de producción, es casi seguro que salga del mercado. La calidad es el hecho de que un producto sea adecuado para su uso y se define atendiendo a las normas oficiales mexicanas de control de calidad (NOM – CC), como el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la aptitud para satisfacer necesidades explícitas o implícitas preestablecidas (Hayes, 1998; 1).

<sup>2</sup> La información contenida en este apartado se encuentra en Morales (2004; 79-81), producto de una investigación realizada en el periodo 2000- 2004 disertada en ese año acerca del Transporte en el Ámbito empresarial.

## POLÍTICA FISCAL Y LOS EFECTOS EN LA SUSTENTABILIDAD DEL TRANSPORTE

requerimientos, pues son los que regulan las acciones a emprender por los países que quieren pertenecer a dichos organismos, incidiendo como es de esperarse en su ámbito interno, trastocando su soberanía, que era lo que se podría decir hacia la diferencia en el actuar de las diversas regiones del mundo. Así en ese mismo tenor, se observa como en materia fiscal, se han venido incrementando los impuestos y la tasas de tributación, en un intento desesperado por establecer las condiciones y así poder estar a la altura con los requerimientos impuestos por los organismos mencionados. Si a eso le agregamos la vertiginosa caída del poder adquisitivo y el desmesurado incremento en los insumos que requiere para su operación, le propicia al sector transporte se encuentre cada vez más vulnerable y que en muchos de los casos los se retiren de la actividad.

Lo abordado en este trabajo es con el propósito de ayudar a las empresas del transporte, con los elementos aquí descritos, pues explican de manera clara los diferentes factores que influyen directa e indirecta en el sector antes mencionado, además, contempla los agentes relacionados con las formas que el gobierno implementa para tributar.

Lo anterior permitirá diseñar y proponer mejoras en la eficiencia de las organizaciones del transporte, con un claro propósito, de que a la hora de pagar sus impuestos lo hagan con equidad y justicia.

El supuesto en el cual se fundamentó el estudio es: *Los efectos de la política fiscal en el transporte de carga de manera particular en los asociados de las organizaciones del TPC de Culiacán, tienen una relación estrecha con factores externos e internos (internacional y nacional) en lo político y fiscal, sus formas de conducirse, inhibición en su desarrollo, sus generalidades, características organizacionales y sus alternativas de desarrollo, mismos que frenan su sustentabilidad impidiéndole tributar con equidad y justicia.*

La interrogante planteada para esta investigación es: *¿Cual son los efectos de la política fiscal particularmente en el pago de sus impuestos, en el desarrollo sustentable de los socios de las organizaciones del transporte público de carga TPC de Culiacán? Su objetivo, analizar los efectos de la política fiscal particularmente en el pago de sus impuestos, para el desarrollo sustentable de los socios de las organizaciones del transporte público de carga TPC de Culiacán.*

## **1.2. Sustento teórico**

Para discernir el problema del transporte si se hubiera querido comprobar que no tiene capacidad de recaudar con equidad y justicia, hubiera bastado con revisar sus estados contables y financieros, con lo que se concluiría y comprobaría el supuesto de investigación. Pero lo que hubiera sucedido es que no tendríamos los factores endógenos y exógenos, que intervienen en la problemática del transporte. Es por ello, que en aras de buscarlos se vio la necesidad de recurrir a indagar los acontecimientos que se sucedían en los ámbitos: internacional nacional y local, de todos los aspectos que tienen que ver con su desarrollo, en: lo político, social y económico.

De lo anterior la fundamentación teórica se circunscribe partiendo primeramente de lo que está aconteciendo, con las organizaciones mexicanas analizándolas desde las diferentes teorías que se escriben de su comportamiento y sus aspectos claves, las políticas públicas, y del comportamiento que se ha dado debido al fenómeno de la globalización de la economía, intentando con ello entender el porqué de los de los acontecimientos que generan la problemática de las organizaciones públicas y privadas. En segundo término se estudia los sucesos nivel internacional, realizando un breve análisis del entorno político y social de América latina AL y de la unión europea EU, recabando los hallazgos encontrados ahí, que permitieron conocer que

## **POLÍTICA FISCAL Y LOS EFECTOS EN LA SUSTENTABILIDAD DEL TRANSPORTE**

es lo que están haciendo ellos en materia de políticas públicas, de manera particular los sistemas impositivos, con lo que se pudo constatar grandes avances en esos rubros en los países desarrollados que se analizaron, por otro lado también se observo los grandes retos que tienen que asumir los que se encuentran en vías de desarrollo como lo es el caso de México.

Después de esos dos estudios se realizo un estudio del ámbito nacional, desglosando en diferentes apartados, referente a lo que acontece en los entornos político social y económico al igual que el análisis anterior, recogiendo los elementos que nos proporcionaran información del porqué de la ineficacia de contribuir del transporte mexicano, después de ello se arribo a la búsqueda de los diferentes tributos a los que está sujeto, lo que después de sistematizarlos se llego a la conclusión de que son cuatro los impuestos que más afectan de la forma significativa, en el pago de sus tributos siendo los siguientes: el Impuesto Sobre la Renta ISR Impuesto al Valor Agregado IVA. El Impuesto Empresarial de Tasa Única IETU, y el Impuesto al Depósito al Efectivo IDE, en resumen las teorías que sustentaron la investigación son: la teoría del desarrollo organizacional, las políticas públicas y el fenómeno de la globalización. Mismas se encuentran desglosadas en los diversos apartados. Así como las perspectivas teóricas de autores como: Taylor y Bodgan (1997), Méndez (1999), Ibáñez (2000), Barba (2001), Rodríguez Peñuelas (2010), Hernández, Fernández y Baptista (2010), Jiménez (2000). entre otros.

### **1.3. Metodología**

Es pertinente decir, que el inicio de esta investigación fue con la generación de la idea de Investigación, que en un principio fue vaga, pero en la medida en que se introdujo en la problemática, se encontró elementos que habrían de sustentarla, en un principio se consideraba conocer todo lo relacionado a la actividad del transporte,



de manera particular, el TPC de Culiacán, objeto de esta investigación. ¿Pero cuál fue la sorpresa?, al encontrarse con elementos nuevos que indicaban que su estudio era de relevancia y que presentaba muchas oportunidades para efectuar trabajos en varias líneas, pero para el caso, la de los efectos ocasionados, debido al pago de sus contribuciones a que son sujetos. Pues esta situación de manera reiterativa se encontraba en el trayecto de la indagación en el entorno, en el que se encuentran los socios de las organizaciones del TPC de Culiacán.

En relación con los aspectos metodológicos, la forma como se abordó, fue: Primeramente se definió, delimitó y se planteó el problema de investigación. Basados en Arias Galicia (2002) en Ibáñez (2000), en Hernández, Fernández y Baptista (2010), Rodríguez Peñuelas (2010). Buscando, examinar e interpretar las causas y los efectos que generan la política fiscal en relación al pago de impuestos a los asociados de las organizaciones del TPC de Culiacán. Con esa orientación, se empieza a realizar, una exhaustiva revisión de todo aquello relacionado con la problemática de este tipo de organizaciones.

Se consideró además apropiado sustentar la investigación desde los enfoques metodológicos, perspectivas teóricas y conceptuales, planteadas por Taylor y Bodgan (1997), Méndez (1999), Ibáñez (2000), Barba (2001), E. Stiglitz, (2002), Rodríguez Peñuelas (2010), Hernández, Fernández y Baptista (2010), entre otros. Posterior a eso se escogieron las técnicas y los instrumentos de recolección de datos. Todo ello abordado a través del método integrador o estudio de caso a través del enfoque mixto, (cualitativo Cuantitativo).

En lo que se refiere al enfoque cualitativo, se partió de la idea de investigación generada, después se realizaron una serie de acciones como: explorar, observar, entrevistar **anexo1**, y la consulta de fuentes de información como: libros, tesis, páginas Web, revistas, periódicos, archivos, lo relacionado a la problemática que

## **POLÍTICA FISCAL Y LOS EFECTOS EN LA SUSTENTABILIDAD DEL TRANSPORTE**

presentan las organizaciones del TPC de Culiacán. Se afinó y estructuró, permitiendo la generación del planteamiento del problema, que después determinó la construcción del basamento teórico y metodológico que sustenta este trabajo, lo que permitió regresar a realizar un análisis de los contenidos una y otra vez, haciendo la sistematización de todo aquello que se iba encontrando, para plasmarlos de acuerdo al orden.

De la sistematización de los datos encontrados se ordenaron de acuerdo a la incidencia de los de los hallazgos relacionados a la pregunta central de investigación, permitiendo con ello formular los indicadores que dieran lugar a elaborar cuestionarios con el propósito de contrastarlos con la realidad que presentan las organizaciones del TPC de Culiacán, dando lugar a la aplicación del enfoque cuantitativo.

En el enfoque cuantitativo las acciones que se realizaron fueron las que a continuación se mencionan: se elaboró y aplico 120 cuestionarios de siete preguntas cada uno, referidos a la gestión y a la atención, que proporcionan los encargados de seis organizaciones del sector público, sesenta de ellos aplicados a usuarios comunes y el resto a concesionarios del transporte, **anexo2**, posterior a ello se elaboró y aplico un cuestionario tipo Likert **anexo3** la muestra seleccionada se calculó probabilísticamente a partir de un universo de 290 microempresarios que conforman la organización objeto de estudio **Anexo4** .

**Otros aspectos que se tomaron en cuenta son: validez, confiabilidad y el Establecimiento del rapport.**

Es pertinente aclarar que en la medida en que se fue dando su desarrollo del proceso se pudo apreciar la serie de hallazgos. Desde los estudios preliminares, pasando por la problematización, el marco teórico, los aspectos metodológicos y la tesis de la

investigación. Seleccionando todo aquello que fundamentara la pregunta central investigación.

Hay que tener en cuenta que todas las acciones que se emprenden, deben ser por algo y si en ello se hace con rigor, aplicando el método científico, con mayor razón deben generalizarse, y si involucra a terceros, no hay de otra, por lo tanto, la comunicación de los resultados es necesario, esto a pesar de que las investigaciones acerca de un fenómeno jamás terminan, pues se encuentra en un determinado espacio y tiempo, produciendo transformaciones dinámicas, de tal suerte que los hallazgos que se obtienen son sólo aproximaciones para esclarecer una parte del fenómeno en cuestión.

A pesar de ello, los resultados alcanzados, se obligan a definirlos con claridad y de acuerdo con las peculiaridades del posible beneficiario. Pero antes de exponerlos es necesario que el investigador precise y conteste, las interrogantes orientadas hacia ¿qué deberá proporcionar? Para el objeto de este estudio se formularon los siguientes cuestionamientos: ¿Cuál es el contexto en que habrán de presentarse los resultados? ¿Quiénes son y serán los usuarios de los resultados? ¿Cuáles son las características de estos usuarios? ¿Quiénes serán los beneficiados?

La forma en que se presenten los resultados depende de las respuestas a los cuestionamientos formulados por el investigador, de hecho que en lo que se refiere a al contexto, los usuarios y los beneficiarios lo debe de tener bien precisado, pues solo de esa manera será como podrá dar respuesta a los cuestionamientos formulados.

Básicamente existen dos contextos en los que pueden presentarse los resultados de una investigación: contexto académico y no académico. Este trabajo de investigación se presenta fundamentalmente el académico, aunque no deja de lado al público más amplio.

#### **1.4. Resultados**

El material reunido en este apartado capitular, se produjo mediante la contrastación de lo dicho por los teóricos y la realidad objetiva encontrada de la aplicación del proceso metodológico en todo el proceso, Durante todo el desarrollo de esta investigación, entre los años de 2007–2011.

Para el enfoque cualitativo, la presentación de los resultados se realizó sistematizando los datos de la descripción de todas las fuentes de información consultadas y de las exploraciones, observaciones y las entrevistas efectuadas a lo largo del tiempo que esta investigación duró, utilizando el programa atlas.

Como es conocido, los estudios de enfoque cualitativo son sólo opiniones vertidas acerca de una realidad concreta, para después realizar el análisis interpretativo, concluyendo con su redacción en un documento final, mismo que sirvió para encontrar los indicadores más relevantes, que al sistematizarlos permitió conocer el nivel de frecuencia, logrando la formación de variables.

En lo que respecta al enfoque cuantitativo, de la información resultado de la sistematización del otro enfoque. Permitted la recogida de las variables más importantes del objeto de estudio, descomponiéndolas en una serie de factores a los cuales se les asignaron cantidades (valores) fáciles de medir, finalmente los hallazgos encontrados sirvieron para contrastar la aplicación de ambos métodos.

La presentación de los resultados de este enfoque se hace a través de cuadros y gráficas fáciles de interpretar, con el programa Excel.

Los apartados que comprende el presente capítulo son: Resultados de los enfoques cualitativo y cuantitativo.

En la medida en que se fue dando su desarrollo del presente proyecto se aprecia la serie de hallazgos. Desde los estudios preliminares, pasando por la

problematización, el marco teórico, los aspectos metodológicos y la tesis de la investigación.

Lo encontrado en el análisis interno arrojó los siguientes indicadores: Falta de capacitación; No tienen capacidad de ahorro; Operadores deficientes; Mal manejo del equipo; Se ha perdido el interés; No quieren batallar; Miedo a manifestarse; Falta de liderazgo; Mucha indiferencia; No existe coordinación con escuelas; Malos dirigentes; No defender el negocio.

En lo que respecta al fenómeno de la globalización los socios de las organizaciones se resisten a enfrentarlo argumentando que no es posible competir en las condiciones económicas en que se encuentran pues no están preparados además de no contar con apoyos reales, de la banca y el gobierno. En el aspecto tributario se encontró que los socios de las organizaciones carecen cultura tributaria, preparación administrativa, de recursos, entre otros.

En el análisis externo en lo que concierne a los efectos de la globalización los indicadores de análisis son: imposiciones de los poderosos sobre los que están en inferioridad de condiciones, hibridaciones culturales, miseria, contaminación medio ambiental, enfrentamientos, efectos políticos relevantes, dependencias e interdependencias asimétricas, apropiación desigual de los desarrollos científicos y tecnológicos en materia de informática, comunicaciones y transportes ensanchamiento de la brecha entre el interés particular y el general; las contradicciones internas se agudizan, dinámicas y esquemas relacionales, entre otros.

En lo que se refiere a la política pública los indicadores analizados son los siguientes: La competencia desleal del gobierno, empresarios y transportistas ilegales; Tarifas bajas del servicio; No asistir a los cursos que imparte el gobierno; Falta de interés de las autoridades; alza constante de los, propiciar el transporte

## POLÍTICA FISCAL Y LOS EFECTOS EN LA SUSTENTABILIDAD DEL TRANSPORTE

ilegal, constantes modificaciones en las formas de tributar entre otros, Después de haber sistematizado los indicadores de las tres variables de análisis, se calculo la incidencia encontrándose lo siguiente:

Las condiciones en que se desenvuelven los socios de las organizaciones del TPC de Culiacán, interna y externa arrojó un porcentaje de: 36%. Con respecto al fenómeno de la globalización el resultado fue de: 28%. Asimismo las políticas públicas en relación al pago de impuestos arrojó una cantidad de: 36%.

De manera particular se encontró para el TPC de Culiacán, las condiciones organizacionales internas y externas de estas organizaciones, combinadas con la aplicación inadecuada de las políticas públicas y el fenómeno de la globalización, si impactan en su desarrollo.

Otro factor que frena es la forma como el transporte ha venido tributando, pues; en la década de los setentas, hasta antes de los noventas su tratamiento en materia fiscal en el pago de impuestos, era un régimen solidario porque se buscaba protegerlo, por considerarlo como uno de los ejes principales de desarrollo económico del país, ello con el fin de que alcanzara su sustentabilidad, para que de esa forma ser competitivo y por ende rentable, pero a pesar de ello y antes de que se alcanzara ese propósito, a partir de la década de los noventas de manera paulatina se le ha ido cambiando la base y la forma impositiva, con incrementos que lejos de propiciar un alivio, lo deja más vulnerable, así lo podemos observar en la siguiente tabla diseñada a partir del año de mil novecientos setenta hasta el año dos mil once.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> La información fue obtenida de entrevistas realizadas en mayo del 2011, a la Dra. Arcelia Araujo Aldrete, profesora de tiempo completo Titular “C” de la FECA UAS y al CPc. Raúl Favela asesor de múltiples organizaciones del transporte, la pregunta que se les formulo fue acerca de las formas de tributación del sector transporte, entre los años de 1970 – 2011.

Tabla N° 1.1

Años	Forma de Tributación	Sujeción	Exenciones	Comentarios
1970-1990	Cuota fija			La gran mayoría de los transportista, quisieran tributar en este esquema
1991-2006	Régimen especial (Simplificado)	IVA, 10, 12 y 15% y ISR 28%	Reducción en un 30% sin comprobantes fiscales, en la tasa impositiva.	A pesar de que tenían la exención del 30%, requerían de un contador, para el cálculo de los impuestos.
2007-2008	Persona. física o moral	IVA 15%, ISR 28% y IDE a los depósitos mayores de 25,000 son una tasa de un 2% y la retención de un 4% en el IVA	Se reduce a un 25% sin comprobantes fiscales, en la tasa impositiva.	En esta fase se observa que aparte de redécirsele la exención en un 5% se les implementa un nuevo impuesto, el IDE, y no acreditar en su totalidad el IVA.
2008 – 2009	Persona. física o moral	IVA 15%, ISR 28%, IDE a los depósitos mayores de 25,000 a tasa del 2%, IETU 16% y la retención de un 4% en el IVA	Estos años solo el 10% se puede comprobar sin comprobantes fiscales. La tasa impositiva.	En esta fase se observa que aparte de reducirsele la exención en un 15% se les implementa otro impuesto, el IETU.

## POLÍTICA FISCAL Y LOS EFECTOS EN LA SUSTENTABILIDAD DEL TRANSPORTE

2009-2010	Persona. física o moral	IVA 15%, ISR 28%, IDE a los depósitos mayores a 25,000 con una tasa del 2%, IETU 16.5% y la retención de un 4% en el IVA	Estos años solo el 10% se puede comprobar sin comprobantes fiscales. la tasa impositiva.	En esta fase se observa que aparte de reducirse la exención en un 15% se les incrementa el IETU en un 0.5%.
2010 – 2011	Persona. física o moral	IVA 16%, ISR 30%, IDE a los depósitos mayores de 15,000 con una tasa del 3%, IETU 17.5% y la retención de un 4% en el IVA	Estos años solo el 10% se puede comprobar sin comprobantes fiscales, la tasa impositiva.	En esta fase se observa que aparte de reducirse la exención en un 5% se les implementa el IDE en un 1% y se reduce el monto de depósito en \$10,000, asimismo el IETU varía en un 1% más.

De esta tabla se podrán sacar conclusiones y resumir que así como este sector, los demás no escapan al engendro tributario que año con año implementa el gobierno, en aras de poder salir adelante de las crisis económicas que de manera tan recurrente afectan al país mexicano debido a los factores analizados.

Como se puede observar el principal problema de la política fiscal mexicana no reside exclusivamente en el mencionado engendro tributario que crea, sino en que lo hace más deforme y complejo cada vez que lo adecua, pues lejos de alcanzar los objetivos que se traza cada vez se aleja más de ellos, porque en lugar de estimular la creación de empleos bien remunerados, que es lo que debiera ser uno de sus principales propósitos obtiene lo contrario. En palabras de la Dra. Arcelia Rujo dice



que, debemos recordar que las finanzas públicas se componen de recaudación y gasto y es bien sabido que si no hay empresas que generen empleo, mucho menos se podrá tener dinero gastar y tener para contribuir para el sostenimiento de aparato público y tampoco este tendrá para generar la infraestructura necesaria para proporcionar educación, salud, y los servicios públicos a la sociedad, lo cual es el principal objetivo del gobierno. Continua denotando es que lamentablemente para nuestro país, México, la política tributaria ha sido mal llevada a lo largo de muchos períodos gubernamentales, uno y otro gobierno han tratado de implantar paquetes económicos que reactiven la economía, pero desafortunadamente fallan al no poder controlar el Gasto Público y mucho menos se ha creado una cultura tributaria en los ciudadanos y organizaciones.

Bien se sabe que las formas de conducirse de una organización sean públicas o privadas ante los eventos que tan dinámicos suceden, determinan el nivel de su desarrollo, para García Bueno (2011), para el caso de los acontecimientos globales en materia política, económica y social, trastocan desde hace más de tres décadas sus estructuras, pues estos sucesos que a pesar de no tener un sustento legal para que sean generalizados en todos los países, para que estos participen en este nuevo orden, si les cuartan y les imponen decisiones a través de organismos como: la OCDE, BM, FMI, entre otros, para que participen, pues de no hacerlo les cierran las fronteras colapsándolos financieramente, ocasionándole la quiebra eminente. Podríamos ahondar sobre esta y otra situación que provoca estos acontecimientos, pero para efectos de este trabajo de investigación se considera suficientes.

De lo anterior se puede resumir, que hoy en día, el fenómeno de la globalización permea en todo el orbe, afectando tanto a los países desarrollados como a los de poco desarrollo, a los primeros, de manera positiva y a los segundos en su mayoría

## POLÍTICA FISCAL Y LOS EFECTOS EN LA SUSTENTABILIDAD DEL TRANSPORTE

de forma negativa, esto a pesar de que el objetivo de la globalización<sup>4</sup> es el de preparar las condiciones de todos los países para competir en iguales circunstancias, cosa que a la vuelta de más tres décadas no se ha logrado concretar, pues lejos de lograrlo solo ha contribuido a que las brechas existentes entre los países económicamente fuertes y los más débiles, se ensanchen cada vez más. Porque las formas de actuar de los distintos gobiernos relacionados con las políticas públicas solo han sido para obtener ventajas competitivas sin importar las consecuencias que esto trae aparejado.

Araujo (2007), señala en relación a las formas tan inequitativas que en materia fiscal, que se aplican sin distinciones a todo tipo de empresas, cualquiera que sea su actividad, sin importar su tamaño. Haciendo con ello un obstáculo, para que las microempresas en el caso de esta investigación, las del TPC de Culiacán, no puedan cumplir de forma cabal bajo esa situación, el cumplimiento de sus obligaciones y deberes en materia de política fiscal, de manera particular, en el pago de impuestos.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Es un término moderno especialmente usado para describir los cambios en las sociedades y la economía mundial que resultan en un incremento sustancial del comercio internacional y el intercambio cultural. El término fue utilizado por primera vez en 1985, por Theodore Levitt en "The Globalization of Markets" para describir las transformaciones que venía sufriendo la economía internacional desde mediados de la década del 60. Toni Comín define este proceso como "un proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en un único mercado capitalista mundial". Cano (2004) la define como el proceso por el que la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. Así, los modos de producción y de movimientos de capital se configuran a escala planetaria, mientras los gobiernos van perdiendo atribuciones ante lo que se ha denominado la sociedad en red.

<sup>5</sup> Araujo(2007), denota que en realidad la equidad no es un principio que esté contenida en las constituciones de todo el mundo, pero en aquellas en donde existe, como en el caso de México, se tiene un impedimento legislativo que ha demorado las reformas estructurales del país ese impedimento legislativo no es más que un freno a la evolución impositiva, pues mientras la Constitución y leyes ordinarias no establezcan con claridad los principios tributarios que rigen en una nación, el juzgador deberá

Para el caso de los cambios en materia fiscal, lo único que se les ha venido ocurriendo es la de grabar a los contribuyentes con nuevas cargas impositivas y el incremento de las ya existentes provocando la inequidad e injusticia en todo tipo de organizaciones.

El caso del país mexicano la inequidad y la injusticia social están a la orden del día. Cuando menos esto es el sentir que se manifiesta constantemente por los diferentes sectores de la sociedad, diciendo cada uno por su parte que solo a ellos es sobre los que recae la carga tributaria, haciéndoseles injusto por lo que buscan la manera de aludir su obligación fiscal.

Pérez Ramos Antonio, fiscalista del año (2009, p. 16), manifiesta que no se justifican los agravios que pueda cometer la autoridad, con la exclusiva finalidad de contar con más dinero del gasto público, y más aun si ello no se ajusta a la realidad, lo que permitirá programarlo de forma más correcta.

Prosigue denotando las irregularidades plasmadas en las iniciativas de ley, son mal elaboradas de parte de los legisladores en algunos países como es el caso de mexicano, donde sin importar violentar los derechos más elementales de los individuos.

## **1.5. Conclusiones**

Las organizaciones mexicanas en general, no escapan a las transformaciones que en materia impositiva se implementa, pues trae como consecuencia una serie de indicadores que le frena su capacidad contributiva, porque al sistematizarlos arrojan un peso porcentual considerable, por lo tanto, lograr mejores condiciones de desarrollo para el transporte, es trabajando en los aspectos donde tienen debilidades,

---

estirar la interpretación de estos principios para adecuarlos a las necesidades que rigen en el momento del juicio.

## POLÍTICA FISCAL Y LOS EFECTOS EN LA SUSTENTABILIDAD DEL TRANSPORTE

y estas se presentan tanto internas como externas, porque su incidencia es significativa en ambas, siendo precisamente su forma de actuar las principales causas. Por lo que Implementar estrategias para revertirlas es una necesidad impostergable. Con respecto a la forma de conducirse, la preparación es fundamental, pues solo de esa forma podrán romper de manera paulatina con las asimetrías existentes de inequidad e injusticia.

Como se puede observar el principal problema de la política fiscal mexicana no reside exclusivamente en los engendros tributarios que crea año con año, sino en que los hace más deformes y complejos cada vez que lo adecua, pues lejos de alcanzar los objetivos que se traza cada vez se aleja más de ellos, cuando lo que se debe es estimular la creación de empleos bien remunerados. Para que de esa manera se pueda contribuir para el sostenimiento de aparato público así como generar la infraestructura necesaria.

En cuanto a las formas de conducirse de una organización, públicas o privadas para el caso de los acontecimientos globales en materia política, económica y social, trastocan desde hace más de tres décadas sus estructuras, para que estos accedan a participar en este nuevo orden. Que solo ha contribuido a que las brechas existentes entre los países económicamente fuertes y los más débiles, se ensanchen cada vez más. Esto a pesar de que el objetivo de la globalización <sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Es un término moderno especialmente usado para describir los cambios en las sociedades y la economía mundial que resultan en un incremento sustancial del comercio internacional y el intercambio cultural. El término fue utilizado por primera vez en 1985, por Theodore Levitt en "The Globalization of Markets" para describir las transformaciones que venía sufriendo la economía internacional desde mediados de la década del 60. Toni Comín define este proceso como "un proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en un único mercado capitalista mundial". Cano (2004) la define como el proceso por el que la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. Así,

## 1.6. Propuestas

Las estrategias a seguir para el mejoramiento de la sustentabilidad y lograr un desarrollo equilibrado y de esa manera lograr contribuyan con equidad y justicia son: aumentar la productividad y la calidad del TPC de Culiacán, para ello se propone capacitarlos a través de la estrategia de “**la intervención de búsqueda futura**”, con lo que se puede lograr lo siguiente:

Claridad en la misión y visión de la organización;

La implantación de programas de remuneración ligados a la productividad;

Cambio de mentalidad;

Poder acceder a créditos;

Ser más productivos;

Formar empresas integradoras;

Entendimiento de la ley de tránsito;

Regular el transporte;

Revisar tarifas.

En cuanto a la operación y consolidación de embarques, podrán establecer itinerarios, programas de entregas y la utilización de sistemas de rutas.

En el área del equipo serían: mediante el manejo de equipo especializado y mejorando la calidad del mantenimiento.

Realizar estudios de futuro crecimiento, aceptación de socios que tengan más capacidad administrativa y solvencia moral, combate a los monopolios, eliminar la competencia desleal, buscar nuevos mercados, entre otros inherentes, con lo que se

---

los modos de producción y de movimientos de capital se configuran a escala planetaria, mientras los gobiernos van perdiendo atribuciones ante lo que se ha denominado la sociedad en red.

lograra se integren como una empresa multifamiliar, donde todos los intereses sean comunes.

### **Bibliografía**

Araujo Aldrete, Arcelia (2005). *El impacto del sistema tributario mexicano en las microempresas de la industria restaurantera de Culiacán*. Tesis Inédita de maestría en impuestos. Universidad Autónoma de Sinaloa, México.

Araujo Aldrete, Arcelia (2007). *Factores Fiscales que Inciden en el Desarrollo de las Microempresas de la industria restaurantera Sinaloense*. Tesis Inédita de Doctorado en Administración de Políticas Públicas, México *Instituto Mexicano de Actualización y Postgrado*.

Arias Galicia, Fernando (2002). *Administración de los recursos humanos*, México, Editorial Trillas.

Ballina Ríos, Francisco (2001). *Teoría de la administración*, México, Editorial Mc Graw Hill.

Barzelay, M. (1992). *Breaking Through Bureaucracy*, University of California Press, Berkeley .

Bojórquez Camacho, Octavio (2004). *Un modelo colegiado de vida organizacional*, México, Editorial Universidad Autónoma de Sinaloa.

Cano Tiznado, Jorge Guillermo y Lara Ruiz, José de Jesús (2004). *Globalización y crisis*, México, Editado por el Colegio de Sinaloa, CISE/UAS.

Cárdenas A. Miguel (1999). *El enfoque de sistemas*, *Internatinal Trading Center*, San Diego State University, Editorial, ICG.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, (2011). *Colección de leyes y códigos*, Anaya editores.

- Creswell J., W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design; Choosing Among Five Traditions*”, Thousand Oaks, CA; Sage, Sage, Londres.
- Dale E. Zand (1981). *Information, Organization and Power, Effective Management in the Knowledge Society*, U.S.A., Editorial Mc Graw Hill.
- Diep Diep, Daniel (2008) *revista de defensa fiscal*, tomo 10, editorial colegio de contadores públicos mexicanos
- E. Stiglitz, Joseph (2002). *El malestar en la globalización*, México, Editorial Santillana.
- Fraga, Gabino (1966). *Derecho administrativo*, México, Editorial Porrúa.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, y Baptista Lucio, (2010). *Metodología de la investigación*, México, Editorial Mc Graw Hill.
- González Antonio, (2000). *Derecho tributario*, México, Editores Ecafsa,.
- Ley General de Transito y Transportes del Estado de Sinaloa (2009). Sinaloa México, editorial Porrúa.
- Pérez Ramos Antonio, fiscalista del año (2009, p. 16) *revista de defensa fiscal*, tomo 12, editorial colegio de contadores públicos mexicanos
- Reyes Ponce (2004). *Administración de empresas*, México Editorial Trillas.
- Rodríguez Peñuelas, Marco Antonio (2004). *Modernización organizacional en la empresa agrícola mexicana*, México, Editorial Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Rodríguez Peñuelas, Marco Antonio (2010). *Métodos de Investigación*, México, Editorial Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción de los Métodos Cualitativos de Investigación, la Búsqueda de significados*, España, Editorial Paidós.
- Tellis (1997). *Introduction the Case study. De Qualitative Report*, vol. 3(2).
- Yin, Robert (1993). *Case Study Reseca, Desing and Methods (2d)*. Berverly Hill.

**Anexos**

Anexo 1

Lic. Alonso Arnol Ochoa

Ing. Octavio Castro Olivas

Miguel Loaiza Pérez

**Guía de entrevista:** Presentación: me permito presentarme ante ustedes, estimado señor transportista. Mi nombre es Carlos Mario Morales Monárrez, de profesión Ingeniero Civil y Maestro en Desarrollo Empresarial, actualmente estoy cursando el programa de Doctorado en Estudios Fiscales en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa, para lo que realizo una investigación para mi proyecto de tesis, cuyo tema es: Política Fiscal y las Organizaciones del Transporte Público, un estudio de Caso a (Transportistas Unidos de Carga en General y Pasaje de Costa Rica A.C.), y usted fue seleccionado por su amplia experiencia en el TPC, y mucho le agradeceré sus opiniones y puntos de vista sobre los aspectos de cada una de las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los problemas que se le presentan en los asociados de las organizaciones del transporte público de carga de Culiacán, Relacionados con la política fiscal particularmente en el pago de impuestos?

¿De qué forma contribuyen los socios de las organizaciones del TPC de Culiacán a resolver su problemática fiscal en relación al pago de sus impuestos?

¿De qué manera se relacionan los socios de las organizaciones del TPC., de Culiacán del con su entorno interno y externo?



¿Están vinculados entre sí los factores fiscales y las condiciones organizativas internas y externas con el desarrollo de los asociados de las organizaciones del TPC de Culiacán?

¿De qué manera afecta la política fiscal en los asociados de las organizaciones del transporte público de carga de Culiacán, con respecto al pago de impuestos?

¿Cuál es la influencia que ejercen las condiciones de organización de los socios, en relación a sus formas de conducción operativa, en el pago de sus impuestos?

¿Qué nivel de desarrollo han tenido los asociados de las organizaciones del transporte público de carga de Culiacán en los años 2007-2011, en relación a la política fiscal en el pago de impuestos?

¿Qué alternativas considera se pueden implementar en materia tributaria que contribuyan a lograr un buen desarrollo, en los asociados de las organizaciones del transporte público de carga de Culiacán?

## **Anexo 2**

### **Cuestionario aplicado a usuarios comunes**

- 1.- ¿Considera que la atención que se le proporciona es buena? ¿Sí o no?
- 2.- ¿Se le proporciona información en el momento que lo solicita? ¿Sí o no?
- 3.- ¿Cree que obtiene respuesta clara rápida en la atención que le proporcionan? ¿Sí o no?
- 4.- ¿Las dependencia a las que acude para que le presten algún servicio son eficientes? ¿Sí o no?
- 5.- ¿Las personas encargadas de la atención al usuario son amables con usted cuando acuden por algún servicio? ¿Sí o no?
- 6.- ¿Considera que al acudir a las dependencias encuentra la información de los pasos que tiene que seguir para realizar algún trámite? ¿Sí o no?

## POLÍTICA FISCAL Y LOS EFECTOS EN LA SUSTENTABILIDAD DEL TRANSPORTE

7.- ¿Considera que el trato que se les proporciona por parte de los encargados de proporcionar servicios de gestión para algún asunto se le da un trato sin distingos? ¿Sí o no?

### **Cuestionario aplicado a usuarios transportistas**

1.- ¿A cuáles de las dependencias anotadas ha acudido para algún servicio relacionado con su actividad de transporte?

2.- ¿De las dependencias mencionadas el trato que le proporcionaron es bueno? ¿Sí o no?

3.- ¿Considera que el trato que le dan es igual que a todos los usuarios? ¿Sí o no?

4.- ¿Sus dirigentes están prontos a acudir cuando se les presenta algún problema en esas dependencias? ¿Sí o no?

5.- ¿Existe información de los pasos que se tienen que seguir para solicitar algún servicio o gestión en esas dependencias? ¿Sí o no?

6.- ¿Si necesita la atención de algún funcionario de rango para realizar alguna solicitud de algún servicio le da atención a su solicitud? ¿Sí o no?

7.- ¿El trato de los funcionarios de rango es bueno? ¿Sí o no?

### **Anexo 3**

#### **Cuestionario**

##### *Datos de identificación*

Nombre-----Edad-----Sexo-----

-

Estado Civil-----Último año escolar aprobado-----Cuántos camiones tiene-----Cuántos años tiene en la actividad-----Cuál es su origen de nacimiento----- Dónde vive actualmente.

Pregunta N° 1 ¿Cuáles son los problemas internos y externos que se le presentan en los asociados de las organizaciones del transporte público de carga de Culiacán, Relacionados con la política fiscal particularmente en el pago de impuestos?

1. a. El alza constante de los insumos que utiliza el TPC de Culiacán como el diesel, aceite, grasas, gasolina y llantas, es factor que impacta en su desarrollo

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

Pregunta 1.b La falta de información acerca de los procesos que se siguen para realizar algún trámite referente a la actividad del transporte, ¿lo convierte en factor de negativo de desarrollo?

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

Pregunta 1.c Otorgar de parte de las autoridades de Transito y Transportes permisos sin sustento legal, ¿ocasiona competencia ilícita en actividad del TPC de Culiacán?

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

## POLÍTICA FISCAL Y LOS EFECTOS EN LA SUSTENTABILIDAD DEL TRANSPORTE

Pregunta 1.d La liberación del transporte ¿Es factor que impacta de forma negativa la actividad del TPC de Culiacán?

- (5) Muy de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Muy en desacuerdo

Pregunta 1.e Las organizaciones del TPC de Culiacán ¿No conocen los procesos administrativos que les permita planear y elaborar estrategias para desarrollar su actividad?

- (5) Muy de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Muy en desacuerdo

Pregunta 1.f La desorganización en el trabajo la competencia interna y externa ¿son factores que impiden el crecimiento del TPC de Culiacán?

- (5) Muy de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Muy en desacuerdo

Pregunta N° 2 ¿Cuál es la perspectiva (visión) de los agremiados del TPC de Culiacán, acerca de los factores y situaciones que propician el bajo nivel de crecimiento de esta actividad?

Pregunta 2.a ¿Caminos en mal estado propician deterioro de las unidades del transporte y repercute en el desarrollo del TPC de Culiacán?

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

Pregunta 2.b La falta de crédito para mejorar el equipo de trabajo ¿Es factor de la falta de competitividad del TPC de Culiacán?

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

Pregunta 2.c ¿La falta de claridad en las políticas públicas en materia impositiva que implementa el gobierno Impiden el crecimiento del TPC de Culiacán?

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

Pregunta 2.d La organización que existe hacia el interior de las organizaciones del TPC de Culiacán ¿Es factor de desarrollo?

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

## POLÍTICA FISCAL Y LOS EFECTOS EN LA SUSTENTABILIDAD DEL TRANSPORTE

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

Pregunta 2.e La planeación de las actividades en las organizaciones del TPC de Culiacán, ¿Presentan un orden administrativo?

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

Pregunta 2.f ¿La liquidez que tienen los organizados del TPC de Culiacán no permite que aumente su rentabilidad?

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo.

Pregunta N° 3 ¿De qué manera a afectado las políticas públicas, los diferentes momentos históricos, el desarrollo de la actividad del TPC de Culiacán?

Pregunta 3.a ¿Las organizaciones del TPC de Culiacán se crearon en la década de los 60's, por una necesidad social, con el objetivo de controlarlas por el partido en el poder?

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

Pregunta 3.b ¿Las organizaciones del TPC de Culiacán han sido desde su formación bastión político del Partido Revolucionario Institucional?

- (5) Muy de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Muy en desacuerdo

Pregunta 3.c ¿Las organizaciones del TPC de Culiacán han atravesado por políticas sexenales de paternalismo desde el expresidente Luis Echeverría hasta Miguel de la Madrid?

- (5) Muy de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Muy en desacuerdo

Pregunta 3.d ¿Las constantes transformaciones de endurecimiento de la política pública en materia impositiva a partir de los noventas han afectado en los socios de las organizaciones del TPC de Culiacán sumiéndolos prácticamente en la bancarrota?

- (5) Muy de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Muy en desacuerdo

## POLÍTICA FISCAL Y LOS EFECTOS EN LA SUSTENTABILIDAD DEL TRANSPORTE

Pregunta 3.e ¿Las políticas públicas aplicadas en materia de transporte no han sido congruentes con su realidad objetiva?

- (5) Muy de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Muy en desacuerdo

Pregunta 3.f ¿La incorrecta aplicación de las políticas públicas de paternalismo y endurecimiento después han sido factor clave en su poco desarrollo del TPC de Culiacán?

- (5) Muy de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Muy en desacuerdo

Pregunta N° 4 ¿Cuál es el origen de los principales problemas que propician el bajo nivel de desarrollo en el TPC de Culiacán, relacionados con la política pública en materia fiscal?

Pregunta 4.a ¿Las cargas contributivas del régimen fiscal son inequitativas e injustas en materia de transporte?

- (5) Muy de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Muy en desacuerdo



Pregunta 4.b ¿El alza de los insumos que utiliza esta actividad son causantes del poco desarrollo del TPC de Culiacán?

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

Pregunta 4.c ¿La poca cultura de servicio y la inadecuada aplicación de la política pública en el pago de sus impuestos de parte de los encargados de aplicarla son factores que inhiben el crecimiento del TPC de Culiacán?

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

Pregunta 4.d ¿El TPC de Culiacán es ineficiente e inadecuado por falta de estímulos fiscales?

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

Pregunta 4.e ¿Existe desconocimiento de las normas legales y administrativas en materia de transporte público propiciado por ocultamiento de la información de parte de los encargados de administrar la política pública?

## POLÍTICA FISCAL Y LOS EFECTOS EN LA SUSTENTABILIDAD DEL TRANSPORTE

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

Pregunta 4.f ¿El desempeño de los servidores públicos es ineficiente al proporcionar atención a los usuarios?

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

Pregunta N°5 ¿Cuáles son las repercusiones del fenómeno de la globalización en la política pública que impactan en la actividad del TPC de Culiacán?

Pregunta 5.a ¿El fenómeno de la globalización impacta negativamente a las organizaciones del TPC de Culiacán?

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

Pregunta 5.b ¿La globalización repercute en las políticas públicas porque impone condiciones de cambio en las estructuras del Estado?

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

Pregunta 5.c ¿La liberación del transporte obedece a uno de tantos requisitos impuestos por la globalización?

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

Pregunta 5.d ¿La apertura de fronteras para la libre competencia impacta negativamente el desarrollo del transporte?

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

Pregunta 5.e ¿La globalización es producto del capital en expansión determinada por los grandes capitales con el fin de apropiarse de las riquezas de los países más pobres?

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

Pregunta 5 f ¿La globalización provoca la separación de los principios para los que el estado mexicano fue creado, que es la del bien común para la sociedad?

## POLÍTICA FISCAL Y LOS EFECTOS EN LA SUSTENTABILIDAD DEL TRANSPORTE

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

Pregunta N° 6 ¿Cuáles son las alternativas más adecuadas a implementar para lograr que la actividad del TPC de Culiacán sea competitivo?

Pregunta 6.a ¿La capacitación es una necesidad de todas las organizaciones del TPC de Culiacán?

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo

(2) En desacuerdo ni en desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

Pregunta 6.b ¿Implementar alternativas de planeación en las actividades del TPC de Culiacán, es una necesidad urgente para que logre equilibrio financiero?

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

Pregunta 6.c ¿El cambio de mentalidad en los asociados del transporte es factor estratégico para el desarrollo del TPC de Culiacán?

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

Pregunta 6.d ¿Realizar un estudio exploratorio acerca del TPC de Culiacán en sus distintas etapas históricas, por las que ha incursionado es condición fundamental para implementar las alternativas necesarias de crecimiento?

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

Pregunta 6.e ¿Adecuar las estructuras de operación y de organización del TPC, es una necesidad para poder elaborar alternativas que garanticen su competitividad?

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

Pregunta 6.f ¿El TPC de Culiacán no cuenta con identidad propia, por ser conducido por diferentes tipos de líderes, que no permiten la construcción de alternativas acordes con su desarrollo?

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo.

## POLÍTICA FISCAL Y LOS EFECTOS EN LA SUSTENTABILIDAD DEL TRANSPORTE

### Anexo4

Datos población total = 290

$$V2 = 0.042$$

$$\acute{Y}=1$$

$$P = 0.90$$

$$S2 = p (1-p)$$

S2 = S elevado al cuadrado.

V2 = V elevado al cuadrado.

Población infinita.

Formula No.1:  $n' = S2/v2$  y  $S2 = P(\acute{Y}-P)$

$$S2 = 0.9 (1-0.9) = 0.09$$

$$V2 = 0.00162$$

$n' = 0.09 / 0.00162$  nos da un valor de  $n' = 56.25$

Población finita.

Formula No. 2:  $n = n' / 1 + n' / N$

$N = 56.25 / 1 + 56.25 / 290 = 47.11$  Esta cantidad se redondeó a 50 con 36 preguntas.

# RELACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y CRECIMIENTO EN MIPYMES A TRAVÉS DEL ERM. UNA PROPUESTA DE ESTUDIO

SULY SENDY PÉREZ CASTAÑEDA

DORIE CRUZ RAMÍREZ

CUAUHTÉMOC C. CAMPOS RANGEL

## Resumen

Todos los negocios en un mercado libre se exponen al riesgo y así nace la inquietud de aplicar conceptos y técnicas sobre el riesgo que realmente tengan valor para inexpertos en la materia; sin embargo, se observa que la gestión de los riesgos en empresas no financieras está lastrado por la ausencia de técnicas que permitan gestionar los riesgos propios de su actividad, lo que está demandado cambios respecto a lo que hasta hace poco sucedía: la gestión de riesgos era una actividad que se definía por su reactividad, pocas empresas aprovechaban sus capacidades de gestión de riesgos como una palanca para generar crecimiento y aportar valor al negocio; pero en el contexto actual, se ha demostrado que una gestión de los riesgos puede convertirse en uno de los elementos que la diferencien de la competencia y por lo tanto la hagan permanecer y crecer en el mercado.

Por lo que el presente trabajo tiene como finalidad presentar una propuesta de evaluación de riesgos operativos en mipymes para ser sometida a la observancia de la comunidad científica para su mejoramiento y/o aplicación en diversas zonas geográficas que permita que los resultados validen la eficiencia de la propuesta.

**Palabras clave:** mipymes, riesgos, riesgos operativos, diseño de proyecto, crecimiento.

### **Introducción**

Dada la muy escasa gestión de riesgos en empresas no financieras y nula en las microempresas, el presente documento tiene como finalidad presentar el diseño de un proyecto de investigación para medir el impacto de los riesgos operativos en micro empresas que se desempeñan fuera del ámbito financiero a través de la metodología ERM y evaluar su relación con el crecimiento de estas entidades económicas.

### **Contexto del estudio**

#### *Contexto de las mipymes*

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) representan una parte esencial del tejido empresarial nacional e internacional y su contribución al empleo y a la generación de riqueza es innegable por el número de unidades económicas y personal ocupado que tienen, sin embargo se reconoce que están sometidas a importantes riesgos y más aún cuando se enfrentan a la competencia de grandes corporaciones; riesgos que si no son adecuadamente gestionados, afectan no sólo su crecimiento, sino incluso amenazan su misma permanencia, pues sus estrategias son fácilmente copiables, trabajan en nichos de mercado reducidos, tienen problemas para acceder a la tecnología y disponen de recursos financieros limitados, basados principalmente en la generación de recursos internos (Zulima, 2010; ENISA, 2007; Gómez, 2009; Pérez, 2004; Rodríguez, 2004; Zapata, 2004); producto de estos problemas y de los riesgos a los que se enfrentan, de las 200 mil mipymes que abren sus puertas en México cada año, solamente 48 mil sobreviven dos años (Tan, López, Flores y otros, 2007), es decir, el 24% de las nuevas empresas han cerrado dos años



después y 53% antes de los cuatro años (Benavente, Galetovic y Sanhueza, 2005), lo que evidencia su alto índice de mortalidad.

Dada la importancia que las mipymes tienen en el ámbito económico, éstas se han constituido en uno de los objetos centrales de estudio de la teoría administrativa, enfocando sus investigaciones en los ámbitos tanto internos (Pérez, 2004; Zapata, 2004; Zevallos, 2007; Zulima, 2010) como externos (Rodríguez, 2004; Benavente, 2005; Malhotra, et. al., 2007; Tan, et. al., 2007), que identifican los problemas que impiden su permanencia y crecimiento.

Bajo esta perspectiva, Zapata (2004) afirma que en las mipymes la problemática es integral, la cual tiene sus orígenes tanto en influencias del entorno como en las deficiencias de la gestión interna. En este contexto, estudios más recientes (Tomta y Chiatchoua, 2009; Paniagua, 2010; Benavides, 2008; Aguirre, Pardo, Mejía, Pino, 2010; Rodríguez, 2011) se han enfocado al diseño de estrategias que permitan a las microempresas encontrar soluciones a dichos problemas, entendidos éstos como acontecimientos que están, que ya han sucedido, por lo que no pueden ser mitigados, sino resueltos.

Por su parte, Rojas (2010) afirma que los problemas identificados en las empresas son algo que actualmente está sucediendo y que tiene un efecto negativo y son consecuencia de los riesgos identificados o no anteriormente; sin embargo, el tema de riesgos a los que están expuestas las microempresas, que las llevarán a tener problemas, no ha sido abordado.

### **Estudios de riesgos**

Bajo este contexto, desde que el banco de inversión JP Morgan publicara en 1994 su conocida metodología Risk Metrics para medir el riesgo de mercado de una cartera de títulos, han sido solo las entidades financieras las que han avanzado notablemente

## RELACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y CRECIMIENTO EN MIPYMES

en la detección, valuación y gestión de los riesgos inherentes a su actividad (Palma, 2011). Tanto es así, que muchas entidades financieras hoy en día se conciben como gestores de riesgos, que buscan asumirlos porque saben medirlos para obtener una rentabilidad más que suficiente para cubrirlos (De la Fuente y De la Vega, 2003).

Sin embargo, la mayoría de las empresas no financieras no han utilizado la gestión de riesgos para obtener los mismos beneficios que las entidades financieras y esto se debe a la ausencia de un conjunto de técnicas que permitan medir y gestionar los riesgos propios de estas entidades (De la Fuente y De la Vega, 2003). Claro que hay técnicas para la gestión de los riesgos financieros, pero el componente de riesgo financiero en las empresas y sobre todo en las microempresas es, con distintos grados, una parte menor de sus riesgos.

De acuerdo a lo antes expuesto y dada la importancia y el dinamismo que tienen las mipymes dentro del tejido socioeconómico de cualquier país, se deriva un interés creciente por investigar la situación de estos negocios y su necesidad de identificar sus riesgos, medirlos, analizarlos y gestionarlos para fortalecer su crecimiento en sus sectores de actividad.

### **Conceptualización del riesgo**

La existencia de numerosas definiciones económicas, financieras y de ingeniería financiera hacen que no exista una definición común sobre el riesgo, sin embargo se observa que los conceptos son semejantes y se asocian con diferentes aspectos, entre los que se pueden mencionar:

- La posibilidad de variaciones en los valores esperados.
- Ausencia de conocimiento seguro de eventos futuros o próximos a confrontarse.
- Condiciones inciertas.

En consecuencia, el riesgo es la posibilidad de que exista una variación en los resultados esperados, es decir, es cualquier desviación de lo que se esperaba que ocurriera bajo ciertas premisas, por lo que se puede afirmar que el riesgo es un resultado incierto que proviene de una acción o tarea. Es la descripción de resultado potencial de algo que sucederá y que causará que algo suceda, este resultado puede ser positivo o negativo, dependiendo de las consecuencias que puedan causar.

Lo anterior conlleva a admitir que ante cualquier toma de decisiones se debe tener presente dicho factor condicionante, es decir, que cualquier operación o toma de decisiones lleva implícito un riesgo, lo que hace inferir que las microempresas están expuestas a un gran tipo de riesgos por la toma de decisiones que sus dueños toman, lo cual puede variar los resultados que estas entidades económicas esperan en cuanto a su permanencia y crecimiento.

### **Tipos de riesgo**

La presencia de entornos cambiantes aumenta la volatilidad de los resultados pudiendo conducir a importantes desviaciones en los objetivos planteados, de ahí que surja la necesidad de saber a qué riesgos están expuestas las empresas, cuán volátiles son los resultados y qué factores son las principales causas de la incertidumbre. Para lo cual realizar una taxonomía definitiva sería imposible, al tener la necesidad de abarcar todo el espectro de los posibles entre todas las actividades de negocios; sin embargo, existen diferentes clasificaciones como las siguientes:

- Riesgos de negocios: comprenden la ocurrencia de eventos que afectan el funcionamiento de una industria o de un sector específico de la economía (Morales y Morales, 2009).

## RELACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y CRECIMIENTO EN MIPYMES

- Riesgos estratégicos: se refieren a cuestiones de largo plazo que delinear el destino de la organización (Teleconsult, 2008; Morales y Morales, 2009; Costa y Beuren, 2010).
- Riesgos de mercado: influencia de variables de mercado en el negocio en resultados futuros (Teleconsult, 2008; Costa y Beuren, 2010).
- Riesgos de crédito: incobrabilidad, morosidad... (Teleconsult, 2008; Costa y Beuren, 2010).
- Riesgos financieros: referentes a que los flujos de caja de la empresa no se adecuen a sus obligaciones (Teleconsult, 2008; Celaya y López, 2004; Morales y Morales, 2009; Costa y Beuren, 2010).
- Riesgos operativos: son aquellos que se derivan de los defectos o errores de los procesos internos y sistemas utilizados para llevar a cabo sus operaciones habituales. (de la Fuente & De la Vega, 2003; Celaya y López, 2004; Teleconsult, 2008; Morales y Morales, 2009; Costa & Beuren, 2010).
- Riesgos catastróficos: posibilidad de pérdida asociada a eventos externos que se caracterizan por su baja frecuencia de ocurrencia y su alto impacto (de la Fuente y De la Vega, 2003; Costa & Beuren, 2010).
- Riesgos de cumplimiento: son los derivados de incumplir la legislación local o internacional, las buenas prácticas propias de la actividad desarrollada o las normas de conducta que pueden afectar la reputación de la empresa (de la Fuente & De la Vega, 2003).
- Riesgos legales: relacionados con la regulación del negocio, tributación... (Teleconsult, 2008; Costa y Beuren, 2010).
- Riesgo de imagen: (Costa y Beuren, 2010).

Se observa que la clasificación anterior es subjetiva. Las categorías definidas y la clasificación de un riesgo en una u otra categoría dependerán totalmente de la

actividad desarrollada. Por ejemplo, para las empresas agrícolas y turísticas, el clima es un factor determinante de la actividad, por lo que las variaciones climáticas podrán clasificarse como un riesgo operativo en lugar de un riesgo catastrófico.

De ahí que un análisis de riesgos implique para las empresas una evaluación precisa y específica de las amenazas y un análisis de vulnerabilidad (a qué está expuesta y cuánto le afectará). Para el caso de las mipymes, este análisis constituye un área de atención prioritaria, pues al nacer habitualmente de la pasión emprendedora, les hace falta identificar a lo que están expuestas para tomar mejores decisiones. Para el presente estudio se toman los riesgos operativos, ya que son las amenazas que los microempresarios tienen mayor oportunidad de gestionar, ya que tienen que ver con la operación propia de la empresa.

Por lo anterior, se define al riesgo operativo como la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras originadas por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, en las personas o por la ocurrencia de eventos externos adversos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación (Comité Basilea, 2003). Este tipo de riesgos hace referencia a las compras, al personal, al fraude interno, proveedores, recepción y almacenamiento, ventas, mercadotecnia, cumplimiento, ejecución y administración, fraude interno, tecnología y sistemas de información.

### **Evaluación de riesgos en las empresas**

Las empresas cambian de manera constante, operativa y estructuralmente, sea para responder a las necesidades del mercado o para adecuarse a los cambios. Cualquier persona interesada en analizar una empresa tiene a su alcance herramientas de análisis que van desde determinar su liquidez, rentabilidad y solvencia o sus niveles de operación y los cambios que se generan en su estructura financiera; sin embargo,

## RELACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y CRECIMIENTO EN MIPYMES

Celaya y López (2004) afirman que un análisis muy importante y difícil, por los sesgos que sus resultados pueden generar, es la determinación del riesgo inherente a la empresa.

Este análisis, más allá de revelar si la empresa tiene dinero y si es rentable o no, indica en qué clase de terreno está la empresa. La necesidad de entender los riesgos y las oportunidades es ineludible cuando se trata de alcanzar el progreso de cualquier empresa, esto significa que la búsqueda de oportunidades debe exigir comprensión de los riesgos a tomar y de los riesgos a evitar. Por lo tanto, el crecimiento de cualquier negocio exige la evaluación del riesgo y la aceptación del riesgo implícito (González y Pando, 2007).

Para medirlo se han usado comúnmente medidas estadísticas (Morales y Morales, 2009); así como distribuciones de probabilidad (Coss, 2003). A la par con el desarrollo tecnológico, varios investigadores han desarrollado y perfeccionado un gran número de técnicas útiles para tratar el riesgo y la incertidumbre. Estas técnicas van de las más simples a las altamente sofisticadas, aunque todas las metodologías que utilizan conceptos probabilísticos suponen que los valores asignados a las probabilidades ya están dados o que se pueden asignar con cierta facilidad.

Ante este panorama se aprecia que no es fácil desarrollar y emplear una metodología del riesgo de aplicación general y menos al contemplarse la situación que vive el pequeño inversionista en países en vías de desarrollo, la mayoría de las veces no cuenta más que una opción de inversión. Para este tipo de inversionistas, normalmente no funcionan los enfoques expuestos sobre el riesgo, pues de nada le serviría obtener un valor monetario esperado o una desviación estándar, si estos valores nada dicen por sí mismos. Esto, independientemente de que subsista el problema de asignar valores a las probabilidades.

Ante la imposibilidad de hacer buenos pronósticos, Baca (2006) establece que es más conveniente no intentar predecir el futuro, sino tratar de evitar, con tiempo suficiente, cualquier situación inconveniente para la empresa, de ahí que el autor establece que “los únicos datos verídicos y confiables son los obtenidos en el presente” (p. 256). Si se considera que esta aseveración es totalmente válida, significa que los únicos datos que se utilizarán en el nuevo enfoque, son los datos recién recabados, lo que implica además que no se trabaja con proyecciones que son inseguras y, por tanto, pueden invalidar una decisión tomada.

### **Administración de riesgos**

Bajo esta perspectiva, Baca (2006) agrega que una inversión no es riesgosa justamente cuando no se ve tan afectada por el nivel de ventas, pues es aquí donde empieza la administración del riesgo. En esto consiste precisamente el nuevo enfoque llamado de análisis y administración del riesgo. De análisis, porque se determina con precisión cuál es el nivel mínimo de ventas que siempre se debe tener; de administración, porque al notar una disminución de las ventas, aunque lenta pero sostenida, se puede calcular de cuánto tiempo se dispone para administrar el riesgo. Administrar significa varias cosas, entre ellas elevar la productividad, mejorar la calidad para conseguir más preferencia de los consumidores, incrementar la red de ventas o distribución, etcétera, es decir, se trata finalmente de determinar cuándo y a qué nivel de ventas no se debe llegar y administrar con tiempo suficiente la empresa para evitar dicha situación.

Es aquí donde se observa la carencia de técnicas y herramientas accesibles que permitan medir los riesgos de las empresas no financieras, y sobre todo de las mipymes, de tal forma que este sector pueda gozar de los beneficios con este tipo de análisis.

### **Matriz de riesgo operativo**

El Comité Basilea (2003) define a la administración de riesgos como la cultura o conjunto de procesos, políticas, procedimientos y acciones que se implementan para identificar, medir, monitorear, controlar, informar y revelar los riesgos a los que se encuentra expuesta una empresa, de tal forma que les permita minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

Con base en lo anterior y después de la revisión de las metodologías para la evaluación de los riesgos y ante la dificultad para aplicarlas en mipymes por la carencia de datos históricos y los niveles de conocimiento de los análisis estadísticos, la propuesta de Palma (2011) respecto a la construcción de una matriz específica de riesgos operativos, a partir de la utilización de variables cualitativas, en función de los factores claves que definen su naturaleza, que identifica, clasifica, analiza, evalúa y monitorea eventos de pérdida asociados, en donde la entidad no posee base de datos, es una herramienta responde a las condiciones de las unidades de estudio del presente proyecto.

### **Enterprise Risk Management (ERM)**

Aunque la antigua gestión del riesgo en actividades individuales ha mostrado beneficios, existen desventajas en este enfoque por su manejo por “silos”, pues el tratar cada clase de riesgos en un silo separado crea ineficiencias debido a la falta de coordinación entre las demás áreas. Los defensores del ERM argumentan que integrando el estudio de todas las clases de riesgos en la empresa será posible identificar y entender los riesgos inherentes en las diversas actividades de los negocios (Meulbroek, 2002; Hoyt & Liebenberg, 2011). Aunque la gestión de riesgos individuales reduce la probabilidad de pérdidas, existen interdependencias potenciales entre los riesgos de las actividades que pueden no ser notados en el



tradicional enfoque de gestión de riesgos; en contraste, el ERM proporciona una estructura que combina todos los riesgos de las actividades empresariales en un marco integrado que facilita la identificación de tales interdependencias (Hoyt & Liebenberg, 2011).

Por definición y contraste, ERM es visto como el nuevo paradigma en la gestión de riesgos, mientras el viejo paradigma se caracterizaba por evitar las pérdidas dentro de un alcance limitado, separado por función, y hasta el término de la tarea, este nuevo enfoque cubre todos los riesgos, tanto internos como externos, integra y considera todos los riesgos, con el objetivo de mejorar el valor del accionista mitigando los riesgos y aprovechando las oportunidades en un proceso continuo (Dafikpaku, 2011). El enfoque integral que caracteriza a la actual tendencia de la gestión del riesgo tiene por objeto hacer frente a la incertidumbre de la organización (Monahan, 2008). El fundamento del ERM es que el valor se maximiza cuando la toma de decisiones y los objetivos por alcanzar tienen un equilibrio óptimo entre el crecimiento, los objetivos de beneficio y los riesgos (COSO, 2004).

### **Procedimiento del estudio**

Una vez revisada información respecto a riesgos y el contexto de las mipymes, además de haber encontrado opciones para abordar la problemática, se presentan los principales elementos del estudio.

### **Planteamiento del problema**

Dada la importancia que las mipymes tienen en el ámbito económico a pesar de su problemática integral, que tiene sus orígenes tanto en influencias del entorno como en las deficiencias de la gestión interna, se hace indispensable identificar y evaluar los riesgos a los que están expuestos (al ser los riesgos los causantes de los

## RELACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y CRECIMIENTO EN MIPYMES

problemas) y cuál es el impacto que tienen en el crecimiento de estas entidades económicas, por lo que surge la siguiente pregunta y objetivo del estudio.

### **Pregunta del estudio**

¿Cuál es la relación entre los riesgos operativos y el crecimiento de las mipymes comerciales?

### **Objetivo del estudio**

Evaluar la relación de los riesgos operativos con el crecimiento de las mipymes comerciales.

### **Metodología**

Dada la carencia de herramientas acordes a las microempresas, se propone el uso de la metodología ERM (Enterprise Risk Management), ya que esta establece un procedimiento para determinar el nivel de riesgo a partir de datos cualitativos.

Respecto al alcance del estudio, basado en el diseño, los datos que es necesario recolectar, la manera de obtenerlos, el muestro y otros elementos del proceso de investigación, se determina que el estudio será: descriptivo- correlacional.

Descriptivo porque se busca caracterizar y establecer un perfil de las mipymes comerciales a partir de los riesgos operativos a los que están expuestas. Asimismo, se recogerá y medirá información sobre los conceptos de las variables para decir cómo es y cómo se manifiestan los riesgos operativos en las mipymes comerciales, por lo que se especificarán las características y conceptos importantes de las mipymes comerciales a partir de los riesgos operativos a los que están expuestos. Y correlacional porque el estudio tiene como propósito evaluar la relación del reconocimiento, frecuencia e impacto de los riesgos financieros en el crecimiento de las mipymes comerciales. Al ser un estudio cuantitativo correlacional, se medirá el grado de relación entre las variables mencionadas, además de analizar esta

correlación. Y finalmente se decide este alcance porque se busca identificar el comportamiento del crecimiento de las mipymes comerciales, conociendo el comportamiento de los riesgos operativos de éstas.

### **Hipótesis**

A menor exposición de los riesgos operativos de las mipymes comerciales hidalguenses mayor crecimiento empresarial.

### **Variables**

Riesgos operativos - definición conceptual:

Posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras originadas por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, en las personas o por la ocurrencia de eventos externos adversos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación (Comité Basilea, 2003).

**Crecimiento** - definición conceptual:

Modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior, es decir, se han producido aumentos en cantidades y dimensión, así como cambios en sus características internas (cambios en su estructura económica y organizativa). Estos aumentos se pueden reflejar en todas o varias de las siguientes variables: activos, ventas, beneficios, líneas de productos, mercados...

### **Diseño de investigación**

Será un estudio no experimental porque no habrá manipulación deliberada de variables. Dicho de otra forma, se observarán las mipymes comerciales tal y como están en su contexto natural para después analizarla. En la investigación no

## RELACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y CRECIMIENTO EN MIPYMES

experimental las variables independientes ya han ocurrido y no es posible manipularlas; el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, ni poder influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Asimismo será un diseño transversal, pues evaluará la correlación de las variables en un momento dado, en un punto de tiempo determinado; su propósito es describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o situación. El procedimiento consiste en medio o ubicar a un grupo de personas, objetos o situaciones, contextos, fenómenos, en una variable o concepto y proporcionar su descripción.

Los diseños transeccionales correlacionales describen las relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado.

### **Avances**

Después de la revisión exhaustiva sobre la evaluación de riesgos en empresas no financieras y principalmente en microempresas no existen herramientas de evaluación de riesgos operativos por lo que se observa una necesidad creciente de abordar este tema desde una perspectiva científica que dote de información para disminuir los índices de mortandad en estas entidades económicas.

De ahí que se proponga la metodología empleada por el Enterprise Risk Management (ERM) para la medición de riesgos operativos de manera cualitativa, a partir de la información proporcionada por los microempresarios. Una vez revisada la metodología, se aplicó su procedimiento para la elaboración del instrumento de

medición, con el cual se llevó a cabo la recolección de datos de 265 microempresas del sector comercial del estado de Hidalgo, México. En este momento se encuentra el proyecto en la fase de análisis de datos para la obtención de resultados.

Una vez teniendo resultados para la comprobación de la hipótesis, se busca el interés de colegas para replicar el estudio en otras zonas geográficas y de esta manera validar el instrumento en apoyo a la mejor toma de decisiones en las mipymes comerciales en cuanto a su crecimiento.

### **Referencias**

Aguirre, A., Pardo, C., Mejía, F. &, Pino F. (2010). Reporte de experiencias de la aplicación de competisoft en cinco pymes colombianas. *Revista EIA*. 13, pp. 107-122.

Benavente, J., Galetovic, A., Sanhueza, R. (2005). La dinámica industrial y la financiación en la Pyme. *El Trimestre Económico*. Vol. 72, No. 286, pp. 217-254.

Benavides, S. (2008). Capacitación, conocimiento y competitividad de las mipymes formales costarricenses. *Tec Empresarial*. 2, 3, pp. 19-27.

Celaya, R. & López, M. (septiembre – diciembre, 2004). ¿Cómo determinar su riesgo empresarial? *Revista Escuela de Administración de Negocios*. Núm 52, pp. 69-75.

Comité Basilea de Supervisión Bancaria, Banco de Pagos Internacionales (febrero, 2003). *Sanas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo*.

Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (2004). *Enterprise*

*Risk Management – Integration Framework*. Durham: AICPA.

Coss, B. (2003). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*. Ed. Limusa: México.

## RELACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y CRECIMIENTO EN MIPYMES

Costa, V. & Beuren, I. (abril – junio, 2010). Categoría de riesgos evidenciadas nos relatórios da administração de empresas brasileiras com ADRs. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, vol. 13, núm, 35, pp. 141-155.

Dafikpaku, E. (2011). The strategic implications of Enterprise Risk Management: A framework. *ERM Symposium*.

De la Fuente, L. & De la Vega, G. (2003). La gestión de riesgos en empresas no financieras. *Partida Doble*, Núm 150, pp. 54-60.

ENISA (2007). Paquete informativo para Pyme. Evaluación de riesgos. Europa: European Network and Information Security Agency.

Gómez, A. (Agosto, 2009). Pymes y la importancia de análisis de riesgos, de <http://www.limpiezaprofesional.net/cms/galeria/2009/08/12/PyMEs-y-la-importancia-del-Analisis-de-Riesgos.pdf>

González, A. & Pando, M. (2007). La administración de riesgos empresariales en el contexto actual del control interno. *Cuba Siglo XXI*. No. LXXII

Hoyt, R. & Liebenberg, A. (2001). The value of Enterprise Risk Management. *The Journal of Risk and Insurance*. 78, 4, pp. 795-822.

Malhotra, M., Chen, Y., Criscuola, A., Fan, Q., Hamel, I., Savchenko, Y. (2007). Expanding Access to Finance: Good Practices and Policies for Micro, Small, and Medium Enterprises. USA: World Bank Institute. p. 79.

Monahan, G. (2008) *Enterprise Risk Management: A Methodology for Achieving Strategic*

Objective New Jersey: John Wiley & Sons, Inc

Morales, J. & Morales, A. (2009). *Proyectos de inversión. Evaluación y formulación*. McGraw Hill: México

- Palma, C. (2011). ¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo? *Ciencias Económicas*. Vol. 29, núm 1:2011. Pp. 629-635.
- Paniagua, R. (2010). Las mipymes colombianas, escenario estratégico para la creatividad e innovación del talento humano. *Escenarios*. 8, 2, pp. 31-39.
- Pérez, M. (Mayo, 2004). La pyme en el Tolima: características y problemas. *Cuadernos de investigación*. No. 7. Universidad Corunversitaria. pp. 37-54.
- Rodríguez, A. (febrero, 2004). Pymes al descubierto. *Revista Gerente*. No. 79. Bogota. Pp. 26-37.
- Rodríguez, J. (1996). *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*. Ed. Thompson Learning: México
- Meulbroek, L.K. (2002). *Integrated Risk Management for de fir: A senior manager's guide*. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14, pp. 56-70.
- Rodríguez, G. (2011). Apropiación y masificación de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en cadenas productivas como determinantes para la competitividad de las mipymes. *Criterio Libre*. 15, pp. 2131-330
- .Rojas, F. (Noviembre, 2010). Diferencia entre riesgos y problemas. SpanishPMO, de <http://spanishpmo.com/index.php/diferencia-entre-riesgos-y-problemas/>, consultado el 4 de junio de 2012.
- Tan, H., López, G., Flores, R., Rubio, M., Slota, E., Tinajero, M., Beker, G. (2007). *Evaluando los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en Teleconsult* (febrero, 2008). La gestión del riesgo en la empresa. Soluciones Globales de Telecomunicaciones: Colombia.
- Tomta, D. y Chiatchoua, C. (2009). Cadenas productivas y productividad en las mipymes. *Criterio Libre*. No. 11, pp. 145-165.

## RELACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y CRECIMIENTO EN MIPYMES

Zapata, E. (2004). Las pymes y su problemáticas empresarial. Análisis de casos. Revista Escuela de Administración de Negocios. Septiembre- diciembre, número 52. Colombia, pp. 119-135.

Zevallos, E. (2007). Restricciones del entorno a la competitividad empresarial en AméricaLatina. Costa Rica: Fundes. Serie Vector. p. 224, de <http://www.microfinanzas.org/centro-de-informacion/documentos/restricciones-del-entorno-a-la-competitividad-empresarial-en-america-latina>, consultado el 10 de junio de 2012.

Zulima, A. (2010). Hacer de la necesidad virtud: los recursos de las pymes. *Economía industrial*. No. 375. Pp. 53-64.



## **ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL**



# VINCULACIÓN ENTRE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

SANDRA ALEJANDRA CARRILLO ANDRÉS

## **Introducción**

En años recientes, el término de responsabilidad social ha connotado grandes cambios en las empresas lo que las ha llevado a cambios significativos; de visión y comportamientos ya que el afiliarse a la idea de responsabilidad social los lleva a ello, como lo veremos más adelante.

Por su parte las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) han ido adquiriendo cada vez mayor importancia en nuestro país, estas organizaciones buscan generar capital social y tener un impacto a nivel comunitario. Una de sus características principales es la capacidad que tienen para diseñar soluciones innovadoras y dinámicas a diversos problemas, lo cual genera sinergia, reforzando el vínculo que mantiene unidas a sus comunidades, hacia otras organizaciones, el Estado y las empresas de la iniciativa privada.

Una expresión de esto es la responsabilidad social que inmiscuye a todos los sectores con un compromiso de comportamiento ético, para contribuir al desarrollo económico de la mano del mejoramiento para la sociedad en general; logrando con ello el desarrollo de estrategias que permitan trabajar en conjunto.

## **¿Qué es la Responsabilidad Social?**

Los términos que encontraremos estarán referidos a la empresa privada, como veremos más adelante es ahí donde nace este término, encontramos que en el Libro

## LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Verde de la Unión Europea, la responsabilidad social empresarial (RSE) se define como la *“integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”*.

Para la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), entre los objetivos menciona el de *“potenciar el aporte de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible”* para *“garantizar una coherencia entre los objetivos sociales, económicos y ambientales”*.

Para Business in the Community- U.K. y miembros de CSR Europe define la RSE como *“la expresión del compromiso de una empresa con la sociedad y la aceptación de su rol en ella. Esto incluye el pleno cumplimiento de la ley y acciones adicionales para asegurar que la empresa no opera a sabiendas en detrimento de la sociedad. Para ser efectivo y visible, este compromiso debe estar respaldado por recursos, liderazgo y ser medible y medido”*.

World Economic Forum (WEF); documento enfatiza cuatro acciones necesarias para impulsar la Ciudadanía Corporativa Global: *“Primero, proporcionar liderazgo. Segundo, definir qué quiere decir para su empresa. Tercero, hacerlo realidad. Cuarto, ser transparente sobre ello”*.

### Orígenes

El primer momento en que se origina es en E.U. durante la década de los 50s con la aparición de fondos éticos promovidos entonces por los grupos religiosos; para los 70s fruto de la guerra de Vietnam varios grupos activistas descubren como presentar alegatos sociales en contra de la fabricación de armas, la carrera armamentista u otros asuntos. Un tercer hecho relevante se produce en la década de los 80s, ciertos estados deciden en que sociedades administradoras depositaran sus fondos

controlando, tomando conciencia de donde se está destinado la inversión o de donde se recaban las rentas variables. (Ramos; 2013)

El segundo momento de acuerdo con Ramos (2013), es la crisis de la creación de valor, como consecuencia del desplome bursátil, de finales de los noventa y comienzos de la década de 2000, da cobijo a filosofías corporativas alternativas, la empresa de los stakeholders<sup>1</sup> acaban maximizando sus resultados económico-financieros y, por ende, el valor creado para sus accionistas.

El tercer momento, el papel de las ONG como interlocutores empresariales que resulta ser un fenómeno de interés para entender el despegue de la filosofía de responsabilidad social; las actividades de las compañías multinacionales escapan al ámbito de actuación de los Estados nación; en consecuencia crecen las dificultades en el control público de las externalidades empresariales. Entiéndase que el control de éstas se realiza a través de tres mecanismos: los Estados, en el ámbito de sus competencias, los mercados, y las ONG ya traducidas en el contexto local como OSC, que suelen vehicular con mayor o menor acierto una parte de la opinión pública internacional.

Ya para los años 90s las ONG articulan debates públicos en torno a diversas problemáticas sociales-morales<sup>2</sup> en este escenario donde se produce el surgimiento de los conceptos de “ciudadanía corporativa”, “sostenibilidad empresarial”, “responsabilidad social corporativa”, “responsabilidad social empresarial”.

---

<sup>1</sup> De acuerdo a la definición de Freeman son quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

<sup>2</sup> Respeto a los derechos socio-laborales de los empleados de grandes empresas, sobre el trabajo infantil, trabajos forzados, sobre la protección del medio ambiente, sobre determinadas prácticas de los mercados globales, etc.

### **Finalidad**

En este sentido las empresas tienen que repensarse y reinventarse hacia nuevos escenarios, sentidos de producción y de comercialización de sus productos con un enfoque de responsabilidad social y ambiental que demuestre el respeto a la vida y a las futuras generaciones.

Hoy en día es importante empezar a ver al consumidor, porque toda esta idea de responsabilidad social hacia él va dirigida. Tenemos que tomar en cuenta que la gente en el mundo ha cambiado, sus pensamientos han cambiado y el mensaje que le deseamos dar con la responsabilidad social debe ser claro a través de discursos, de acciones, de reconocimientos legítimos y otros legales.

En este sentido la responsabilidad social tiene que encontrar el balance entre el desarrollo económico, porque recordemos que estamos en busca de la ganancia pero sin descuidar el progreso social y la protección ambiental lo que implica el respeto a las leyes nacionales e internacionales, pero sobre todo la responsabilidad y ética de las empresas pequeñas, medianas y grandes; donde estas sean la base de una nueva sociedad.

Pero también la responsabilidad social tendrá que ver con los procesos al interior de la organización, el trato a los empleados, el manejo de residuos, etc.

Hoy en día la forma en que están siendo avaladas y evaluadas las organizaciones ha cambiado ahora está en función del grado de responsabilidad social que demuestren. Actualmente la ganancia ya no es la única finalidad, en este sentido la racionalidad limitada está siendo superada, ahora estamos frente a la pluri-racionalidad

### **Cambio de visión desde la perspectiva de responsabilidad social**

Siguiendo la idea expresada en el Foro de RSE del 2005; la responsabilidad social no solo deberá corresponder a las empresas sino que esta debe extenderse a todas las

organizaciones que aportan un valor añadido a la sociedad, sean públicas y privadas, con ánimo o sin ánimo de lucro. ([Foro de Expertos RSE \(2005\): www.archivos.ecodes.org](#))

De esta definición de responsabilidad social se desprende que alcanzar el objetivo de un desarrollo más sostenible concierne a todos, tanto a las instituciones (por ejemplo: empresas, ONG, administraciones públicas, medios de comunicación o universidades) como a los ciudadanos (por ejemplo: inversores y consumidores). La base para incentivar el cambio social y ambiental es por tanto la corresponsabilidad, es decir el compromiso de todos los sectores de la sociedad para implicarse activamente en la construcción conjunta de soluciones prácticas a los grandes retos económicos, medioambientales y sociales que debemos afrontar.

La verdadera inversión socialmente responsable es la incorporación de criterios éticos, sociales y ambientales al proceso de toma de decisiones de inversión (SustainAbility), de modo complementario a los tradicionales criterios financieros de liquidez, rentabilidad y riesgo.

Es necesario reconocer que cada organización posee su propia definición respecto de lo que significa ser una empresa responsable; ésta varía en función de su campo de actuación y cultura.

## **Tipos de organizaciones**

### **La empresa privada**

Es importante establecer que entendemos por empresas privadas o sector empresarial, el cual se visualiza como “como la sociedad organizada en torno a un fin de lucro” Villalobos (2009) este sector puede estar integrado por personas morales y físicas. En este sentido se diseñan para explotar las ventajas de la división del trabajo y la especialización de sus empleados; su finalidad es la obtención de la ganancia; de esta manera una característica por la cual la empresa se diferencia de

## LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

las organizaciones sociales es la búsqueda de la rentabilidad y beneficio, Ansoff (1986).

De acuerdo con Wauty (1975), *“la ganancia es un objetivo esencial”*, sin embargo se reconoce que no necesariamente será el único objetivo que persiga e incluso podría no ser el más importante, en este sentido vemos que hoy en día van más allá. Por otro lado tenemos todas las organizaciones que se derivan del sector público estas pueden ser muy parecidas y muy diferentes a las privadas. Son parecidas ya que también se diseñan para explotar las ventajas de la división del trabajo y la especialización de sus empleados. Sin embargo, son diferentes ya que la obtención de ganancias no es uno de sus objetivos. *“Su objetivo es la administración adecuada de los recursos públicos con el fin de solucionar problemas de la sociedad”*, Vergara (2007). Es importante hacer mención de su existencia sin embargo en este trabajo no serán abordadas aunque también llevan consigo un componente cada día más presente de responsabilidad social. Y por otro lado tenemos a las organizaciones de la sociedad civil.

### **Antecedentes de las OSC**

Aunque es difícil encontrar antecedentes históricos que dieran pauta a las organizaciones no gubernamentales de manera concreta, si podemos ubicar el origen organizacional que desato la expansión de este tipo de organizaciones en la resolución 288 de las naciones unidas (O.N.U.) en 1950, en donde se promulgan como organizaciones de carácter internacional e inter estatal y son definidas jurídicamente como: *toda organización internacional cuya constitución no sea consecuencia de un tratado intergubernamental que pueda dar voz a instituciones internacionales e independientes de los gobiernos* (Ortega, 1994, citado en Mazzotti, 2005).



El tipo de organizaciones que se concentran a este nivel son aquellas promovidas por el primer mundo después de la post guerra con proyectos de ayuda a terceros. Estas organizaciones dedicadas al beneficio público internacional a favor del tercer mundo con una visión caritativa y paternalista (Mazzotti 2005; Themudo y Natal 1996) atendiendo problemáticas generales tales como el ambiente, hambruna, epidemias, educación, entre otras; pero, hay que destacar que solo tratan de remediar lo que está pasando -los efectos- y no el porqué está pasando –las causas-; enfocándose casi exclusivamente a la transferencia de dinero, bienes o actividades orientadas a incrementar el bienestar de los beneficiados según el caso.

Cabe hacer mención que formalmente adoptaron una definición de sí mismas pero este tipo de organizaciones ha ido evolucionando con el tiempo y ha cambiado su sentido original por el cual fueron creadas; se han ido adaptando al contexto en el que se adscriben y al mismo tiempo transformando respondiendo a necesidades, ofreciendo soluciones desde diferentes ángulos.

Otro signo que evidencia lo anterior, *es que el papel de dichas organizaciones adquiere cada vez más preponderancia tanto en los discursos como en las políticas económicas de organismos internacionales como el Banco Mundial (BM) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU)*, (Gordon & Naím, 2000 citado en Mazzotti 2005:4); se comportan como actores sociales y políticos; *se oponen a la política de los organismos internacionales, logran revertir acciones de multinacionales, se enfrentan a políticas nacionales, actúan; se pronuncian* (Mazzotti 2005:5); así como proponen formas diferentes de trabajar; tienen más campo y apertura de participación a tal grado que se ha creado una nueva ley que otorga un espacio para ser escuchadas y con posibilidades reales para que sus propuestas trasciendan e impacten en diversos niveles, que logren incidir más allá de sus propias fronteras.

## LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La noción de sociedad civil no es portadora de una nueva utopía originaria ni de un protagonismo de actores universales. Su programa es bastante vago, pero a la vez ambicioso: transformar a la sociedad civil desde la sociedad misma acotando los poderes del Estado y del mercado; Olvera (2001:16)

Aristóteles sostiene que la sociedad civil es la asociación independiente y autosuficiente de ciudadanos libres e iguales constituida por el conjunto de normas jurídicas comunes y que tiene por finalidad el bien común. Por su parte Hegel plantea que la sociedad civil es un ámbito intermedio entre la comunidad familiar (lo privado) y el Estado (lo público), propio de las sociedades modernas...en Hegel permanece la tradición que apela a una *razón de Estado* que debe trascender a los ciudadanos. Serrano (2001:58-68).

### Las OSC en México

En México el estudio de las OSC es relativamente reciente, al igual que el reconocimiento que han ganado por parte de la misma sociedad. En el año 2000, fue aprobada la Ley de Fomento a las actividades de las OSC, entrando en vigor hasta el 2004. En esta ley<sup>3</sup> las OSC son definidas como “aquellas agrupaciones u organizaciones legalmente constituidas, sin fines de lucro, sin proselitismo partidista ni político-electoral, sindical o religioso, que desempeñen una o más actividades establecidas en el artículo 5 de la Ley de Fomento”. En este sentido, la ley las reconoce como autónomas, ya que se diferencian del Estado y del Mercado y

---

<sup>3</sup> Un aspecto que resulta muy interesante en cuanto a esta Ley es que se menciona que las actividades de las agrupaciones de la sociedad civil son muy importantes para el desarrollo de la sociedad mexicana, por lo cual el humanismo, la cultura cívica y la participación social son su base y fundamento. No obstante esto, cabe aclarar que la primera iniciativa para esta Ley fue enviada a la Cámara de Diputados en el año de 1997 y fue elaborada por la propia Sociedad Civil.

autolimitadas, debido a que su fin no es la búsqueda del poder político o la integración a los otros dos sectores.

Respecto a esta definición de OSC, cabe mencionar, que éstas han sido muy poco estudiadas desde el punto de vista organizacional, no obstante la peculiaridad, la riqueza que sus formas de gestión y de administración contienen.

Las organizaciones de ciudadanos no tienen que limitarse, en su principio organizativo, a la estructura de la producción, sino que su fundamento debe localizarse en las diferentes actividades o problemas de la sociedad. El vínculo entre sociedad civil y Estado no puede pensarse como una relación en una sola dirección ni en una sola modalidad... en la sociedad se opera ese tránsito entre lo privado y lo público.

Serrano (2001:69-75), muestra que el tema de responsabilidad social muestra una clara vinculación con las OSC y la empresa.

### **Principales actores que figuran en la Responsabilidad Social**

En gran parte, esta nueva visión del papel de la empresa en la sociedad es impulsada por la presión de OSC que ven en el creciente poder de las empresas no sólo una amenaza sino también una oportunidad de establecer nuevas reglas de juego. Por ello, en la última década las OSC han sido especialmente activas en la búsqueda y experimentación de nuevas estrategias para influir en las empresas y en el mercado.

De acuerdo con Ramos (2013) las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) han jugado un papel clave en la difusión de la filosofía de la responsabilidad social que supone un nuevo modelo de gobierno de las externalidades empresariales en lo económico, social y medio ambiental.

Entre las estrategias que hoy en día son más utilizadas en las OSC es la vinculación con otros sectores de la sociedad; ya que es una necesidad para todos los sectores en busca de fortalecerse mutuamente buscando un desarrollo de capital social; en este

## **LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

sentido se toma el tema de responsabilidad social como un compromiso que compete a todos, el Estado como un deber; la sociedad civil como parte de su responsabilidad, el sector privado que también constituye parte de la sociedad con una finalidad determinada, siendo todos ellos actores fundamentales para el impulso de alternativas, proyectos que impacten a todos.

La intención de trabajar el tema de responsabilidad social desde las OSC vinculándose con otros sectores es desde una perspectiva integral y sustancial que no solo quede instalada como un cliché más políticamente correcto de hacer negocios (Red puentes 2004); lo que en realidad se busca es cambio con la convicción de que se pueden establecer relaciones de aprendizaje y beneficio mutuo entre los diversos sectores en beneficio de la sociedad en general.

Según Ramos (2013) el nuevo papel de las ONG como interlocutores empresariales resulta ser un fenómeno de interés para entender el despegue de la filosofía RS; las actividades de las compañías multinacionales escapan al ámbito de actuación de los Estados nación; en consecuencia crecen las dificultades en el control público de las externalidades empresariales. Se entiende que el control de éstas se realiza a través de tres mecanismos: los Estados, en el ámbito de sus competencias, los mercados, y las ONG, que suelen vehicular con mayor o menor acierto una parte de la opinión pública internacional.

Desde las organizaciones de la sociedad civil se considera importante generar este impulso a la responsabilidad social como una cultura de trabajo de una manera transversal, que inmiscuya los actores sociales y políticos, así como principios y normas de conducta que socialmente deber asumir todos los sectores públicos, privados lucrativos y no lucrativos.

Es necesario reconocer que el término de Responsabilidad Social se ha posicionado desde el ámbito empresarial como una parte inherente a la empresa, recientemente se

ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, (Cajiga) reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras.

En este sentido la responsabilidad social de las empresas serán todas aquellas acciones y principios que tanto las empresas como empresarios impulsen y asuman, como compromiso explícito y parte central de su quehacer empresarial haciendo valer los derechos de los distintos grupos de interés implicados en el ciclo completo del proceso de producción de los productos o servicios, dándoles especial atención a los aspectos ambientales y a las comunidades locales en la que se encuentren insertos (Red Puentes 2004).

De acuerdo con la Fundación Ecología y Desarrollo “Las OSC ejercen su responsabilidad social cuando prestan atención a las expectativas que tienen sus diferentes grupos de interés (accionistas, inversores, empleados, socios, clientes, proveedores, comunidades locales, medio ambiente).

La adopción de criterios de responsabilidad social en la gestión empresarial es un proceso que entraña tres actividades: la formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, ambiental y social; la transparencia informativa sobre los resultados alcanzados en cada ámbito; y el escrutinio externo de los resultados.”

En encuestas llevadas a cabo en el año 2001 por PWC entre ejecutivos de compañías de los cinco continentes, al preguntarles por los grupos de interés con mayor influencia sobre la estrategia empresarial respecto a la RSC, figuran las OSC y en encuestas similares el porcentaje de influencia ha ido creciendo. (Ramos)

## **Beneficios de la vinculación con las organizaciones de la sociedad civil**

La pregunta a continuación sería ¿Qué pueden ofrecer las organizaciones de la sociedad civil?, ¿Por qué vincularse con las OSC?; la respuesta ante esto la podríamos encontrar una gama extensa como nos muestra la Red Puentes (2004); todo desde el campo de acción particular de las OSC así como acciones conjuntas que se puedan acordar entre las que encontramos:

- *Investigar*: Profundizar el conocimiento y la caracterización del sector empresarial en sus distintos matices
- *Difundir*: Continuar dando a conocer el tema de la RSE desde nuestra propia perspectiva, por todos los medios que nos sean posibles.
- *Educar*: Continuar con los esfuerzos sistemáticos por avanzar en la formación y capacitación, tanto de los miembros de la Red, como de otras OSC e incluso de otros actores sociales.
- *Dialogar*: Acercarse, conocerse, visibilizarse, entrar en un encuentro mutuo.
- *Coordinar/Articular*: Unir esfuerzos con otros actores interesados en el tema. Crear sinergias.
- *Promover/Movilizar*: En particular es estratégico contribuir a la constitución de referentes ciudadanos que promuevan la organización de consumidores y el consumo responsable.
- *Incidir*: Con propuestas frente a los legisladores para el desarrollo de instrumentos, el seguimiento y diseño de políticas relativas al tema.
- *Interpelar*: En los casos que sean necesarios, buscar las mejores y más efectivas formas de vigilancia y denuncia, haciendo uso de los instrumentos nacionales e internacionales.

Otras basadas en la confrontación y la exposición de las empresas a la opinión pública; otras en el diálogo y la colaboración.

También es necesario reconocer que el concepto de responsabilidad social se está incorporando a procesos de gestión, también se forma parte integral de sus estrategias de negocio y de su sistema de planeación (Cajiga); pero la diferencia en esta nueva visión de hacer negocios integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente, contribuyendo a la construcción del bien común.

En particular la opinión pública espera hoy que la empresa sea parte del cambio positivo en la sociedad, por lo que cada vez va creciendo ese vínculo que establece con las organizaciones de la sociedad civil.

Un valor adicional que conlleva trabajar con las OSC es porque el público tiene más confianza en la información que proporcionan.

Ahora estamos aconteciendo una nueva forma de trabajar de las OSC cambiando su estrategia ya no con posturas de confrontación sino trabajando en conjunto con posturas propositivas.

Los cambios que se están produciendo en el entorno en el que se desenvuelven las OSC está provocando la emergencia de nuevas oportunidades pero también de amenazas, que están configurando el perfil de las OSC; por ejemplo en este trabajo conjunto que ahora se lleva a cabo pueden disminuir las OSC su visión y hasta impacto.

### **Reflexión**

Es muy importante reconocer que gracias al reconocimiento, legalidad y legitimidad que han venido adquiriendo las OSC pueden cambiar el rol que juegan ya no como receptoras desde una posición pasiva de solo pedir sino que ahora pueden ofrecer, invitar y participar activamente pudiendo incorporarse y vincularse con los otros

## LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

sectores ofreciendo beneficios de tal manera que les sea atractivo y redituable; un ejemplo plausible es el CEMEFI, A.C. que otorga reconocimientos a las empresas socialmente responsables.

La vinculación entre las Organizaciones de la sociedad civil y otros sectores detectan sus beneficios y hacen público su fuerte compromiso; es necesario una actitud estratégica que se manifiesta en la capacidad de la empresa para oír, comprender y satisfacer las expectativas, los intereses legítimos de sus diversos públicos.

Han surgido también conceptos como las inversiones socialmente responsables y los fondos éticos, que pone atención en el destino de los dineros y en la concordancia de los objetivos de la empresa con las instituciones beneficiadas. De esta forma, lo social empieza a tener un correlato con lo económico; Acción empresarial (2003).

En la actualidad, las empresas han entendido y aceptado que éste es un mundo complejo y que la capacidad de permanecer no depende sólo de los asuntos comerciales específicos que tradicionalmente acapararon su atención sino que hoy día ha cambiado la forma de hacer negocios y la imagen de las organizaciones involucradas en dichas vinculaciones; *“No sólo importa cuánto gano, sino como lo gano”*. La Responsabilidad Social es una tendencia que ha ido adquiriendo importancia en el mundo empresarial internacional. Cada vez son más los países modernos que son testigos del avance de las buenas prácticas empresariales y sus beneficios para el desarrollo.

No tenemos que perder de vista que estamos frente a nuevos tipos de consumidores que no solo se conforman con el producto que ofrece la empresa de forma estandarizada e idéntico; ahora estamos ante nuevos escenarios donde el consumidor busca la personalización donde ahora estamos frente a aun consumo consciente.



Nos podríamos quedar en el tintero con la pregunta ¿Realidad, nueva realidad, ficción o simulación? ¿las organizaciones cambian porque quieren o porque es un nuevo requisito para vender? Cada uno puede crear sus respuestas.

## **Bibliografía**

Acción empresarial (2003); El ABC de la responsabilidad social empresarial en Chile y en el Mundo. Ed. La Acción empresarial Registro ISBN: 956-8305-02-5

Ansoff, I. (1986). La Estrategia de la Empresa. Barcelona: Ediciones Orbis.

Cajiga Calderón Juan Felipe; El concepto de responsabilidad social empresarial. Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).

Mazzotti, Pavello Giovanna. (2005). *Una perspectiva organizacional para el análisis de las redes de organizaciones civiles de desarrollo sustentable*. Tesis doctoral. UAM-I, UV. México.

Olvera Rivera Alberto J. (2001) *La sociedad civil de la teoría a la realidad*. El Colegio de México

Ramos Eva, Ramón Pueyo, Jesús Llaría. (2013) Las Organizaciones de la Sociedad Civil y la Responsabilidad Social Corporativa algunos casos destacables colección «la empresa de mañana» elaborado por fundación ecología y desarrollo para Fundación AVINA.

Red Puentes México. (2004) Responsabilidad Social Empresarial – RSE desde las organizaciones de la sociedad civil. Diciembre, México.

Serrano Enrique (2001). “Modernidad y sociedad civil” en: Olvera Rivera Alberto J. Coord. (2001) *La sociedad civil de la teoría a la realidad*. El Colegio de México

SustainAbility y Fundación Ecología y Desarrollo. Las ONG del Siglo XXI. En el Mercado por el cambio Fundación Ecología y Desarrollo y Cillero & de Motta. ISBN: 84-930817-5-2

## LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Themudo, N. y Natal A. (1996). “ONG’s Un mundo de diversidad” en *Convergencia*. Año 3. NO. 10/11. México. UAEM.

Vergara, R. (2007). La Transparencia como problema. Cuadernos de transparencia(5).

Villalobos Grzybowicz, J. V. (2009). Compendio Estadístico del Sector No Lucrativo . México: CEMEFI.

Wanty, J., & Halberthal, I. (1975). La Estrategia Empresaria. Argentina: Ateneo.

### **Páginas consultadas:**

[www.ecodes.org/responsabilidad-social](http://www.ecodes.org/responsabilidad-social)

[www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)

<http://es.scribd.com/doc/55199065/El-ABC-de-la-Responsabilidad-Social-Empresarial-en-Chile-y-en-el-Mundo>

# **EL FENÓMENO DE LA CORRUPCIÓN. UNA REVISIÓN DE SUS POSIBLES SOLUCIONES**

RAÚL CORONILLA CRUZ

## **I. Introducción**

La corrupción parece ser inherente a cualquier grupo humano y a cualquier sociedad. Se trata de un fenómeno social al que nos hemos acostumbrado y nos sale al paso en muchas de las facetas de nuestra vida de manera cotidiana y permanente.

En México, este fenómeno ha encontrado espacios sociales e institucionales muy convenientes para proliferar y se disemina a través de nuestras organizaciones sin importar si éstas son públicas o privadas, grandes o pequeñas, nacionales o trasnacionales, nuevas o de larga historia. Las formas que toma también parecen infinitas y solo tienen la medida de la imaginación de los perpetradores. Se trata de un fenómeno multifacético, que ha sido objeto de estudio por diferentes disciplinas tales como la economía, la sociología, la psicología, la filosofía, la ciencia política y la ciencia jurídica, como las más relevantes.

Los impactos económicos y sociales, a pesar de las muchas cifras que se manejan, difícilmente se pueden cuantificar con precisión pero evidentemente, la corrupción constituye un importante lastre para el logro de los objetivos de desarrollo de cualquier país. La corrupción tiene un impacto transcendental en la sociedad no solo en cuanto a los daños patrimoniales que provoca de manera inmediata, sino también por el desgaste moral de la población y los perjuicios que causa al marco institucional, mismos que se proyectan con efectos insospechados. Como indica

## EL FENÓMENO DE LA CORRUPCIÓN

Malem Seña (1997), la corrupción socaba los ideales de solidaridad e igualdad en las sociedades modernas.

En cada acto corrupto siempre existe una víctima. Lo es sin duda, la persona que resulta extorsionada por un funcionario público, o la organización que recibe el daño patrimonial o moral del acto realizado, incluso, esa víctima puede ser la sociedad misma. Existe evidencia de que los actos de corrupción representan un costo muy importante con el que se grava la actividad económica, también se resta capacidad institucional a los gobiernos y aun están por determinarse los costos sociales reales que se ocasionan con estas prácticas.

A nivel global las estructuras públicas son percibidos como los sectores más corruptos (Transparency International, 2009). Por su parte, el Índice Nacional de Corrupción y Buen Gobierno (INCBG) para el año 2010<sup>1</sup>, que pretende medir la corrupción que afecta a los hogares mexicanos, ha identificado 200 millones de actos de corrupción en el uso de servicios públicos provistos por autoridades federales, estatales, municipales, así como concesiones y servicios administrados por particulares. En 2010, una “mordida” costó a los hogares mexicanos un promedio de 165 pesos y en términos generales, para acceder o facilitar a los 35 trámites y servicios públicos medidos en este estudio se destinaron más de 32 mil millones de pesos en “mordidas” (Transparencia Mexicana, 2011).

La corrupción, omnipresente, no se localiza solamente en el ámbito de la acción del gobierno sino que también muchas empresas privadas son víctimas de estas prácticas. De acuerdo con la “Encuesta de Fraude y Corrupción en México” (KPMG, 2010), se revela que la incidencia de fraudes en México es de las más altas

---

<sup>1</sup> El índice se refiere a la corrupción relacionada con los trámites y servicios públicos ofrecidos por los tres niveles de gobierno y por empresas particulares. Se realizó con base en una muestra estadística y probabilística de 15,326 hogares a nivel nacional mismos que se apegan a la misma estructura urbano-rural que la utilizada para el Censo de Población y Vivienda 2010. El margen de error para resultados nacionales es menor al 1%.

a nivel de América Latina, ya que el 75% de las empresas encuestadas reportó haber sido víctimas de cuando menos un fraude en los últimos 12 meses. Además, el fraude interno cometido por empleados se da en el 77% de las empresas. Esta encuesta muestra que el acto ilícito más frecuente es la malversación de activos con 43% de incidencia.

En la sociedad moderna es frecuente que quienes cometen actos corruptos sean consideradas personas respetables, con buenos niveles educativos y empleos de niveles altos incluso con posiciones de confianza en sus organizaciones. En este sentido, la Encuesta de Fraude y Corrupción muestra que el 15% de los fraudes fue cometido por miembros de la Alta Dirección de las empresas, frente al 54% cometido por personal operativo y el 31% cometido por niveles gerenciales. No obstante, como es natural, el daño económico causado por los fraudes llevados a cabo por la Alta Dirección representó el 51%, muy superior al daño causado por los niveles gerenciales y operativos, con el 37% y 12% respectivamente (KPMG, 2010).<sup>2</sup>

La corrupción tampoco es privativa de los países en vías de desarrollo como algunas veces se ha afirmado. En los últimos años se ha evidenciado que estructuras aparentemente más vigorosas han padecido la presencia de fenómenos ilícitos relacionados con la corrupción. Las ganancias vía corrupción suelen ser muy atractivas en países de economías poderosas y en los círculos especializados, por ejemplo, se señala a Suiza, Reino Unido y EE UU como los países que favorecen activamente la evasión y gestión ilegal de capitales no declarados (cuyo monto total asciende a unos 111 billones de dólares en todo el mundo). A través de instituciones privadas asentadas en sus territorios, se desvían fondos hacia paraísos fiscales bajo

---

<sup>2</sup> Este estudio se realizó a partir de una encuesta aplicada a 286 directivos de empresas que operan en México, que han registrado ingresos anuales desde menos de 250 millones de pesos mexicanos y hasta más de 7,000 millones de pesos.

## EL FENÓMENO DE LA CORRUPCIÓN

control político y jurisdiccional directo o encubierto y al mismo tiempo, los gobiernos de estos tres estados luchan abiertamente contra la implementación de las leyes fiscales internacionales.<sup>3</sup>

Sin embargo, es necesario advertir que la investigación sobre el tema corrupción resulta sumamente difícil de abordar en el ámbito académico sobre todo si se busca involucrar un trabajo empírico. Por ser precisamente actos ilícitos, organizados para no ser detectados y con diversos grados de clandestinidad, resulta muy complejo establecer métodos ordinarios para acercarse al objeto de estudio o un proceso de observación directa que asegure datos fiables.

Tomando en cuenta estos elementos, el presente documento tiene como propósito revisar la construcción compleja y problemática de los actos corruptos y apuntar las principales vías de combate de ese fenómeno desde el punto de vista institucional. De igual manera se revisan algunos de los posibles mecanismos organizacionales existentes para su detección y combate.

### **II. Corrupción: un fenómeno social complejo**

Definir la corrupción no es una tarea fácil debido a su expresión multifacética. Muchas conductas son consideradas igualmente corruptas aun cuando se presenten en situaciones muy disímolas o bien sean cometidas por personajes de diferente actividad, posición o influencia social. Se trata de un vocablo ambiguo cuyo referente empírico presenta una gran variedad de rostros y expresiones que escapan a una definición estrecha.

No obstante, es posible afirmar que el concepto de corrupción está lógicamente vinculado con el de sistema normativo (Garzón Valdés, 1997). De esta forma, al hablar de conductas corruptas nos estamos refiriendo a aquellos actos contrarios a lo

---

<sup>3</sup> <http://www.diagonalperiodico.net/EE-UU-Reino-Unido-y-Suiza-los.html>

dispuesto por el conjunto de normas sociales en las que los individuos interactúan. Para identificar eventos ilícitos es necesario referenciarlos al sistema de reglas que condicionan los comportamientos de las personas los cuales son quebrantados.

Por ejemplo, un ámbito estructurado por excelencia que desarrolla sistemas normativos es la organización. Uno de los prerequisites más importantes para el buen funcionamiento de éstas es el apego de las conductas de sus miembros a las reglas, procesos y políticas que se han instaurado dentro del sistema para preservar un determinado orden y estructura de autoridad. Este marco referencial de las conductas busca asegurar la congruencia de acciones con el fin de que cada acto humano, individual o grupal, responda a los principales criterios que rigen las labores dentro de la organización. La organización señala al participante un papel, especifica valores, los hechos y las alternativas sobre las que debe basar sus decisiones (Simon, 1988).

En efecto, con el fin de obtener un patrón estándar de comportamiento de sus miembros, la organización les proporciona algunas de las principales premisas de decisión, los parámetros de valor instituidos y les otorga además la información necesaria para la toma de decisiones. Contradecirlos es dar lugar a la aparición de situaciones corruptas.

En este sentido, la fórmula para hablar de corrupción en el sector público implica tres elementos: una norma clara y transparente quebrantada, un funcionario que la quebranta y que obtiene un beneficio para sí mismo, y la apreciación de que dicho beneficio obtenido es consecuencia directa del acto corrupto (Tanzi, 1995).

La corrupción es parasitaria de un sistema normativo (Malem Seña, 2002) de tal forma que los actos realizados y las conductas de los individuos y grupos serán correctos o incorrectos en la medida que sean congruentes con un determinado marco de referencia conductual. Adicionalmente, las reglas y normas pueden

## EL FENÓMENO DE LA CORRUPCIÓN

adquirir relación con un ideal de lo bueno y lo malo, por lo que adquieren la forma de valores. La corrupción se torna mala en tanto confronta los valores normalmente aceptados en la práctica social.

De esta forma, y una vez que la persona toma conciencia de la lealtad hacia el sistema y resuelve su decisión de participar en él, los actos que se desvían de las normas y valores imperantes son considerados actos ilegales y carentes de ética y por lo tanto, caen dentro del ámbito de la corrupción. El acto corrupto implica en todos los casos la violación de un deber posicional, es decir, un actor que transgrede su papel institucional y cae en la inobservancia de algunas de las prescripciones de conducta que rigen el cargo que ostenta o la función que cumple (Malem Señá, 2002).

Lo anterior significa que ha existido la capacidad de determinados participantes en el sistema, por acción o inacción, de manipular medios, instrumentos, procedimientos u objetivos con el fin de crear un beneficio personal extraposicional, de naturaleza política, económica o profesional, entre muchas posibilidades, para sí o para otras personas. Estas acciones se llevan a cabo de modo consciente y libre, es decir, está presente de algún modo una voluntad por parte de quien comete la transgresión<sup>4</sup>. Esta característica volitiva sustrae al corrupto de la condición de la inadvertencia o equivocación y lo sitúa en el ámbito de la premeditación. La violación de la obligación por parte del decisor es de naturaleza racional, no solo en los medios empleados para cometer las transgresiones, sino también en las acciones sistemáticas de ocultamiento que implementa con el propósito de sustraerlo de cualquier castigo.

---

<sup>4</sup> Es común que quienes cometen actos corruptos traten de destacar motivaciones benignas y argumentos sobre la inocuidad de sus acciones. Las justificaciones tienen que ver con que no hay consecuencias realmente graves que solo será una vez, que es por una buena causa o que la cantidad de pérdida es insignificante comparado con los recursos de la organización.



Como hemos advertido, dado que los actos corruptos implican diversos grados de deslealtad y desapego a normas o valores reconocidos y respetados, tienden a ser realizados en secreto o por lo menos sin que su autoría sea explícita. Con frecuencia se convierten en delitos o infracciones que se practican a través de transacciones clandestinas, en dónde los perpetradores se benefician ilícitamente de su posición institucional.

Curiosamente, una vez establecida una situación de beneficio, quien está más interesado en que se conserve el sistema normativo vigente es el propio corrupto, ya que esto asegura que perdure su posición de ventaja a tal punto que ésta podría adquirir un estado de costumbre y “normalidad”. El infractor ya domina los recovecos del marco de reglas y disposiciones por lo que su curva de experiencia se incrementa sustancialmente al paso del tiempo proporcionándole bases claras de actuación y ocultamiento. En el sentido de Durkheim (2004), la corrupción puede tornarse como una anomia y presentarse en una organización como un comportamiento regular y estructural, aunque no legítimo, que afecte significativamente los resultados y parámetros de funcionamiento del sistema total.

El corrupto, al intentar conservar el carácter racional de su actividad, con el fin de obtener una continuidad que realmente los efectos positivos para él, tiene que llevar a cabo un juego doble con objetivos aparentemente opuestos: el de la conservación del sistema normativo y el de la obtención de los beneficios extraposicionales, violando ese mismo sistema (Garzón Valdés, 1997).

Este equilibrio puede resultar altamente complicado. Si consideramos que la corrupción resulta anti sistémica y termina socavando de alguna forma las bases del orden legítimamente constituido, los propios involucrados en este subsistema de beneficios pueden requerir mecanismos de contención o incluso de un proceso de

## EL FENÓMENO DE LA CORRUPCIÓN

gestión de la corrupción, que limite los efectos disfuncionales de sus actos para no afectar la continuidad de todo el sistema.

Aquí cobran realce las redes de complicidad, los acuerdos tácitos y en general las prácticas internas que alientan, desarrollan y ocultan sus violaciones. Esto contribuye a limitar la extensión de los involucrados y a mantener la secrecía el conjunto de circunstancias que provocan actos ilícitos. Los infractores son frecuentemente protegidos y quienes hacen públicos dichos comportamientos son sometidos a represalias (Malem, 2002). Esto deja ver que la corrupción no está siempre íntimamente relacionada ni con los secretos ni con el engaño e incluso, no siempre entraña una acción penalmente castigada.

La aplicación de cualquier sanción sobre estos actores dependerá de la capacidad del sistema para revelar las situaciones anómalas y controlarlas mediante los mecanismos legalmente constituidos para ello. Una salvedad la componen aquellos sistemas en dónde la manipulación de los recursos organizacionales y el auto aprovechamiento de los mismos se convierte en una práctica difundida y culturalmente aceptada.

En estos casos, la corrupción disfruta de un status casi oficial, sustentada ya no por el ocultamiento, sino por la simulación, los acuerdos officiosos, las costumbres o los "acuerdos" no escritos detrás de los que se encuentra un marco de reglas informales muy arraigado en la conciencia y cálculo de los actores sociales. Ante esto, la creación de esquemas normativos formales, la instrumentación de mejores y más sólidos controles y marcos de vigilancia se verán siempre limitados en su resultado.

Para sancionar la corrupción primero es necesario querer localizarla, aislarla y combatirla y no simplemente simular que se combate. Los procesos normales de investigación se tropiezan con dos situaciones posibles: Una basada en el encubrimiento estructural de los hechos que inhibe la posibilidad de actuación de los

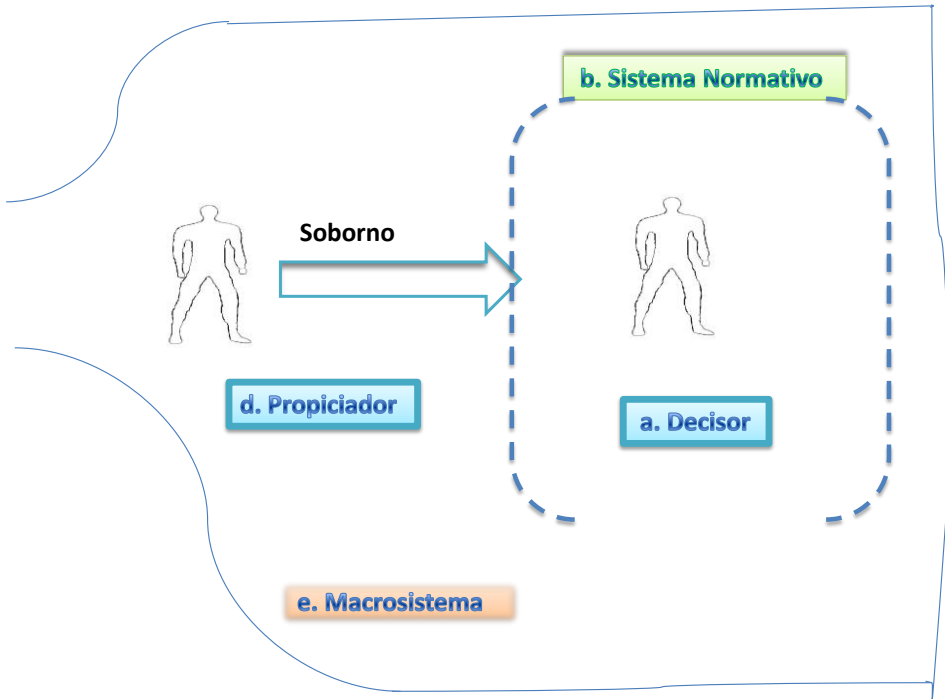
órganos normales de control administrativo, y la otra, cuando los actos irregulares no requieren cubrirse y aparecen más o menos evidentes al público, si acaso cubiertos en un velo de tímida simulación. En este caso su aceptación y presencia continua a través de las estructuras sociales lo blinda de acciones unilaterales.

Para que exista corrupción es necesario que exista la contraparte corruptora, ya sea el ciudadano o el empresario dispuesto a mantener esta relación y un individuo que, esté dispuesto a aceptar la situación propiciadora. En las figuras siguientes se ilustra la manera en la que un propiciador “soborna” a un decisor para obtener algún tipo de ventaja dentro del esquema institucional planteado. En este caso, el decisor debe elegir entre aceptar su propuesta y obtener con ello un beneficio extraposicional o apegarse a las normas legítimas (figura 1). De igual manera, se ilustra una situación alterna que ocurre cuando un decisor extorsiona a un individuo con la evidente intención de obtener ventaja de sus conocimientos sobre el funcionamiento del sistema normativo (figura 2).

En este sentido, es necesario reflexionar sobre cuáles son los recursos que el sistema normativo puede desarrollar para evitar que un subsistema parásito lo sustituya e imponga una dinámica espuria en su funcionamiento.

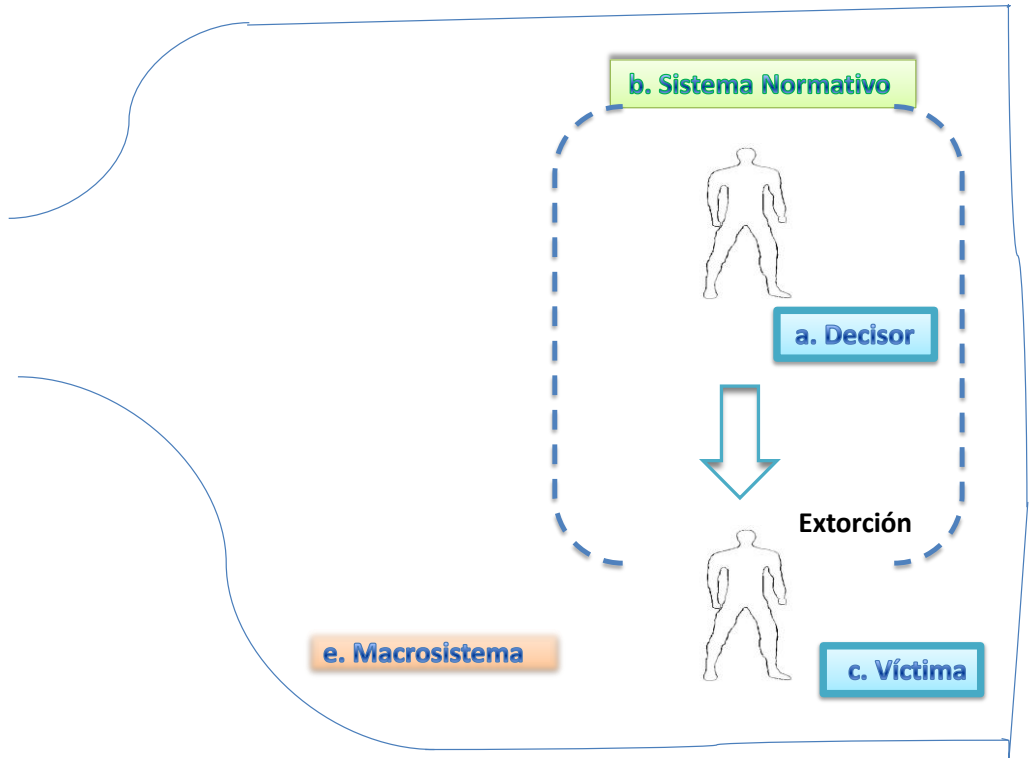
## EL FENÓMENO DE LA CORRUPCIÓN

**Figura 1. Fenómeno de la corrupción 1**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 2. Fenómeno de la corrupción 2**



Fuente: Elaboración propia

### III. Revisión de alternativas

En esta sección revisaremos, conforme los elementos expuestos por las gráficas precedentes, cuales podrían ser las estrategias o modelos de acción posibles para cada uno de ellos con el fin de combatir la presencia de eventos corruptos. Si bien estos tienen un comportamiento discreto y no necesariamente continuo es pertinente pensar que estos fenómenos deben ser una preocupación normal de los encargados de la gestión de organizaciones e instituciones.

#### a. Decisor.

Como se ha comentado, es innegable que el fenómeno de la corrupción conlleva un problema ético. En ese sentido, la presencia de actos ilícitos dependería, no solo de los cálculos que un actor realice con respecto al posible beneficio extraposicional de sus actos, sino también de la consideración de determinados valores sociales u organizacionales mediante los cuales construye el mundo y le da un sentido de acuerdo a lo bueno y lo malo.

Una vía para el combate de este fenómeno nos conduce entonces de manera inevitable a buscar el fortalecimiento de los principios éticos que fundamentan el comportamiento de los actores institucionales y a la interiorización de valores de adhesión o lealtad al sistema y a sus fines más explícitos. A través de éste convencimiento, se asegura que el individuo, de manera automática tome las decisiones más congruentes con el marco normativo sin que necesariamente exista un estímulo externo que lo constriña. Se trata que el individuo interiorice las normas bajo un espíritu de imparcialidad y beneficio colectivo, lo que ayudaría a que su actividad se enfocara al cumplimiento de su deber posicional.

Ahora bien, la solución parece expresarse fácilmente, pero su instrumentación no lo es ya que los instrumentos operativos para realizar tales fines son restringidos y

difíciles de aplicar. El paso a seguir sería fortalecer la racionalidad del acto ético aunque también es importante destacar que cuando se trata de convicciones los argumentos racionales no son tan efectivos como los emotivos y morales. Aquí el abanico es amplio: desde el aprecio organizacional y social por el actuar correctamente hasta la formación de culturas organizacionales sólidas y respetadas de mística y misión (Goodsell, 2011).

Bajo esta modalidad tenemos el caso de los informantes internos como una estrategia que se promueve y que ha tenido éxito relativo en algunos países (Miceli y Near, 1992). Esta modalidad va acompañada con un sistema de protección al delatador para incentivar que pueda advertir a otras instancias gubernamentales e incluso a la sociedad de situaciones de corrupción sin temor a perder su trabajo o sufrir represalias.

Los informantes internos pueden ser piezas clave para combatir la corrupción ya que desde el interior del sistema pueden señalar con mayor facilidad los amplios fenómenos de corrupción existentes. En este caso su dilema es denunciar a otros decisores dentro del sistema normativo o bien no hacerlo y convertirse, desde ese momento, en colaborador, ocultar, o impulsor de las redes de complicidades que sustentan los actos ilícitos.

Al decidir no ser parte de estas redes es posible que los informantes sufran acosos y presiones de distinta índole. De igual forma, sus motivaciones para convertirse en informantes pueden deberse principalmente a un convencimiento moral de su buena acción aunque desde luego pueden ser producto de un sistema de incentivos materiales o de otro tipo.

### **b. Sistema Normativo.**

Se ha estudiado la conducta que ocurre entre individuos que se comportan como *homo economicus*, es decir, individuos egoístas y racionales. Lo anterior supone que los actores, siempre calculadores, buscarán sus propios objetivos por lo que, ofreciendo un incentivo correcto, ellos incrementarán su propio beneficio al mismo tiempo en que cooperan con el colectivo y sus fines.

Bajo este supuesto, el combate a la corrupción podría basarse en la creación de un marco de incentivos que permita estimular o reprimir conductas individuales con el fin de que éstas se ajusten al marco de deberes y obligaciones. En la medida en que el sistema normativo genera los incentivos positivos y negativos adecuados, los individuos realizarán decisiones congruentes con él y con los intereses generalmente aceptados. En este caso, Si el marco de incentivos no es lo suficientemente claro o creíble, o bien no se encuentra perfectamente sancionado, los actores tenderán a manifestar conductas con un margen de libertad que exceda lo dispuesto en el marco normativo. En este enfoque no hay mucha preocupación sobre el contenido ético de las conductas tanto como en hacerlas lo suficientemente costosas en términos personales como para que simplemente sean desdeñadas por un individuo interesado en maximizar su beneficio personal.

En efecto, una forma de instrumentar incentivos adecuados es elevar los costos de la corrupción disminuyendo sensiblemente la impunidad o aumentando las penas y castigos, con ello se logrará hacer menos atractiva la opción de transgredir el marco normativo mediante la realización de actos corruptos. Los instrumentos que tenemos son las reglas formales, los procesos organizacionales, las estrategias de vigilancia, las sanciones efectivas, los medios de control, son todos necesarios si se quiere elevar los costos del acto corrupto.



El primer paso es entonces el de las amenazas creíbles y los castigos verosímiles. Esto para elevar el costo real para aquellas personas que pudieran aprovecharse privadamente de recursos del sistema pero que al “calcular” racionalmente los beneficios observarán que puede ser altamente riesgoso entrar en una dinámica de este tipo. Con ello, se contribuiría a reducir la posibilidad de que el decisor obtenga ganancias extraposicionales.

### **c. Víctima.**

La corrupción también puede definirse de acuerdo con su impacto social. De esta forma, Gibbons (Arjona, 2002) identifica como corrupto todo comportamiento que, de convertirse en conocimiento público, conduciría a un escándalo en un contexto social específico. De esta forma, la corrupción se circunscribiría al contexto de los escándalos públicos pero a la vez, este evento se convierte en el instrumento de lucha contra la existencia de actos ilícitos.

Para ello se requieren tres elementos: la víctima que delata, los canales que garantizan la difusión del hecho y una audiencia amplia y adecuada que haga eco de los ilícitos existentes. Siguiendo esta estructura se trata de dar el “aviso” del supuesto hecho corrupto a un *outsider* apropiado (Melem Seña, 1997) con el fin de garantizar la amplia difusión, de la creación y estímulo de una cultura de la denuncia por parte de la población y contar con un patente interés por parte de esa misma población en atender los continuos llamados del escándalo.

No es conveniente confundir con evidencia empírica sólida la información que provenga de los índices de percepción ni los escándalos ventilados en los medios de comunicación en donde es frecuente encontrar distintas muestras de actos ilícitos a todos los niveles y en todos los ámbitos de la actividad económica pública y privada. Como sostiene Steven Reed (Aroca, s/f), un escándalo nos permite lanzar una breve mirada bajo la superficie de la política a través de un incidente determinado que se

## EL FENÓMENO DE LA CORRUPCIÓN

convierte en público por su tinte "corrupto", pero no existe motivo para pensar que los datos proporcionados por los escándalos sean imparciales o estadísticamente representativos.

### **d. Propiciador.**

La corrupción, de acuerdo al contexto, puede tener una gran aceptación o ser considerada inocua en el conjunto de relaciones de algún medio social. Es conveniente recordar los estudios que destacaban que la corrupción puede ser un instrumento que acerca la asignación de recursos al sistema de mercado (Leff, 1964); o que el soborno es el precio de un servicio y por lo tanto, es una forma eficiente de asignación; o bien, que el funcionario puede verse incentivado a cumplir con su trabajo a través del empleo del soborno como una práctica deseable (Tullock, 1996). Quizá con estas ideas se origine la notable incapacidad de los corruptos de percibir su conducta como corrupta y merecedora de sanciones.

En este orden de ideas, una de las clasificaciones de corrupción más conocidas la constituye la acuñada por Heidenheimer (1989). Esta autor ha identificado matices de corrupción, por ejemplo, la *corrupción blanca* identifica aquellas prácticas o conductas que no son reconocidas como corruptas por una generalidad de la opinión pública, en otras palabras, la corrupción se convierte en un rasgo institucionalizado y se encuentra integrada en la sociedad por lo que no se les califica como problemáticos incluso, al contrario, pueden ser tomadas como necesarias o indispensables para el cumplimiento de determinados fines. Tales son los casos de los llamados pagos de engrase o pagos de peaje en el que sin que necesariamente se viole una norma, se paga para que se cumpla la existente de manera expedita. ¿La corrupción puede mutar de esta manera? ¿Podrá perder su condición de disfuncional y convertirse en un elemento necesario para que el sistema funcione adecuadamente?

De esta manera el propiciador visualiza un camino más eficiente para lograr su cometido sin tener que ser “obstaculizado” con los lineamientos formales. De esta forma, el individuo maximiza su beneficio al encontrar vías informales que con el mínimo costo y sin involucrar en sus decisiones ningún conflicto moral. En este sentido, el propiciador se convierte en un decisor que requiere, al igual que nuestro inciso “b”, ser objeto de un marco normativo, quizá extra sistema, que pueda impedir cualquier comportamiento “más allá” a través de ofrecerle un conjunto de incentivos negativos o positivos.

#### **e. Medidas extra sistema.**

Desde un enfoque neoliberal, la corrupción se encuadra como una de las manifestaciones del mal funcionamiento de los mercados, por ejemplo, con la presencia de mercados negros originados por el exceso de intervención estatal. En este sentido, cuanto más participa el criterio público en el orden de las transacciones comerciales, a través de una mayor reglamentación y otras formas de control, más se animan la invasión de lógicas alternas a la del beneficio económico. Lo anterior induce la presencia de procedimientos ilegales y mercados paralelos, o transacciones ligadas a comportamientos delictivos.

En este sentido, una forma clara de lucha contra la corrupción es reducir al mínimo cualquier participación gubernamental que afecte el funcionamiento de los mercados. Con ello, los agentes económicos se comportarán de manera institucional y no desborden las reglas formales de las organizaciones involucradas.

Otra opción, de lucha contra la corrupción bajo un enfoque global es la creación de una agencia independiente (ACA). En efecto, en los últimos años, el mecanismo institucional mayormente empleado en el mundo para combatir la corrupción ha sido la creación de agencias o institutos especializados que, con distinto estatus jurídico y

## EL FENÓMENO DE LA CORRUPCIÓN

autoridad, tienen como labor principal prevenir y castigar las prácticas ilegales en la labor pública (USAID, 2006).

Estas agencias son definidas como instancias gubernamentales cuya función principal es ejercer un liderazgo activo en áreas sustanciales de actividad anticorrupción, coordinar la operación de las áreas involucradas, establecer proceso de sinergia operativa en la labor anticorrupción y diseñar estrategias de amplio alcance para prevenir, detectar y castigar prácticas indeseables.

Las funciones que más comúnmente se les atribuye a este tipo de instituciones son: (USAID, 2006)

- Recepción y respuesta a quejas
- Recopilación, monitoreo e investigación
- Procesamientos y órdenes administrativas
- Investigación, análisis y asistencia técnica
- La ética política de orientación, revisión de cumplimiento y control de las declaraciones de bienes
- Información pública, educación y divulgación

Para el cumplimiento de estas tareas son necesarios dos requisitos sustanciales, el compromiso y convencimiento de la autoridad política para respaldar sus funciones y el apoyo o colaboración de otras instituciones del aparato gubernamental. Normalmente, las ACA no tienen la capacidad de inducir modificaciones importantes en el contexto institucional en el que se desempeñan ni mucho menos afectar el contexto macroeconómico del país, por lo que sus actividades deben integrarse a una red de implementadores con información clara.

Esta incluye: el mandato político de la ACA, el ámbito de su competencia, su base de recursos y de gestión, su ajuste estructural y las garantías y los factores externos

tales como la calidad general de gobierno y la estabilidad macroeconómica. Debe entonces, operar en condiciones adversas en las que prevalecen la escasez de recursos y una cultura organizacional viciada por la corrupción. De acuerdo con ello, las ACA tienen las siguientes características:

⇒ Las ACA no suelen ser capaces de hacer frente a las grandes fuerzas que impulsan la corrupción cuando ésta se basa en amplias redes de complicidad, silencio y beneficio mutuo.

⇒ Las ACA requieren establecer relaciones de cooperación con otras instancias de gobierno con el fin de establecer un consenso estratégico y mecanismos concretos de cooperación antes de seguir adelante.

⇒ También es importante el grado de independencia de la institución ya que de él depende que no existan mediaciones que impidan la aplicación de la estrategia anticorrupción.

### **Reflexiones finales**

La corrupción es un tema central en las sociedades actuales por sus efectos y los grandes daños que ocasiona a los proyectos de desarrollo de cualquier nación. Como se comentó en el cuerpo del documento, los eventos corruptos se convierten en un lastre que erosiona no solo la dimensión material, compuesta por los bienes públicos y privados, de los grupos sociales, sino también por el daño irreparable en la confianza, en el espíritu cooperativo de los individuos, en la moral pública, en la languidez de los códigos formales e informales de ética, tanto en la acción gubernamental como en la privada.

Las instituciones que son invadidas por la corrupción pierden rápidamente su calidad de bien social y por el contrario se convierten en elementos de disolución o desintegración de grupos. La estructura y mecanismos del orden social que se

## EL FENÓMENO DE LA CORRUPCIÓN

espera sean respaldadas por las intuiciones de la sociedad se tambalean ante esta contaminación.

Las estrategias de lucha contra la corrupción son igualmente amplias y variadas pero en muchos casos poco efectivas. Desde enfoques preventivos hasta otros de acción correctiva han servido para articular modelos que se aplican con la finalidad de influir, controlar o contener expresiones de conductas disfuncionales al marco de regulación o normativo aceptado. Con ello, se ha precisado la necesidad de reformas legales, de una mayor supervisión administrativa, de urgentes transformaciones culturales, de cambios en el sistema político, entre otras muchas medidas para resolver estos retos.

Los diferentes tipos de acciones pueden estar orientados tanto a influenciar los principales actores dentro del fenómeno como a los sistemas normativos o conductuales a través de los cuales dichos actores establecen relaciones sociales. Aquí, se han explorado algunas líneas de trabajo que son aplicables a cada elemento que participa cuando un evento corrupto se diseña y pone en marcha. Ante un fenómeno tan complejo, es imposible acuñar recetas preconcebidas para resolver problemas altamente multifacéticos. En otras palabras, no es solamente una cuestión de ética y moral, de cultura, o desarrollo de más normatividad, sino justamente de cambio de instituciones que generen como efecto final (y en el mediano y largo plazo) el cambio en la ética y la cultura.

Hacer racional el acto ético e impulsar una cultura con determinados valores humanos, es sin duda el resultado de una transformación institucional y por tanto organizacional, no un asunto que se logra solamente girando instrucciones o creando nuevas normas. Además, se debe reconocer que eliminar por completo la corrupción, dada su dinámica de existencia, resultaría imposible o tan costoso que excedería incluso los efectos dañinos que ésta provoca.

Existe entonces la impresión de que la corrupción nos acompañará por siempre, pero también es cierto que es posible contenerla como lo han probado muchos ejemplos internacionales. En este sentido, el ámbito organizacional parece ser el más indicado para definir y poner en marcha estrategias que alcancen el cambio necesario. Es por esto que combatir la corrupción es un desafío enorme para los modelos de gestión actuales, tanto públicos y privados, los cuales necesariamente, tienen que incorporar el objetivo de romper y transformar un marco institucional que ha internalizado las conductas disfuncionales.

### **Bibliografía**

Aroca Rubén (s/f). Corrupción, elites, democracia y valores. Ensayo sobre la fenomenología de la corrupción en: [http://www.libreopinion.com/members/jose\\_marmol/Corrupcion\\_elites\\_democracia\\_y\\_valores.htm](http://www.libreopinion.com/members/jose_marmol/Corrupcion_elites_democracia_y_valores.htm)

Arjona Trujillo, Ana María (2002). **La corrupción política: una revisión de la literatura** en Documento de Trabajo 02-14, Serie de Economía 04. Departamento de Economía, Universidad Carlos III de Madrid, España.

Durkheim, Emile (2004). **El Suicidio**. Ed. Grupo Editorial Tomo. México, pp. 391

Garzón, Valdés Ernesto (1997). Acerca del concepto de corrupción. en **La Corrupción Política** Francisco J. Laporte (eds.) Ed. Alianza Editorial México, p. 39.

Gómez – Álvarez Rosario, et. al. **Una Revisión del Análisis Económico de la Corrupción**. Infonav: Un prototipo de Sistema de Información para la Navegación. Nuevas Perspectivas en la Intervención Psicopedagógica: II. Orientación, Educación Especial y Formación del Profesorado. Madrid, España. 1999.

## EL FENÓMENO DE LA CORRUPCIÓN

KPMG (2010). **Encuesta de Fraude y Corrupción en México 2010**. KPMG Cárdenas Dosal, S.C. México, D.F. pp. 32.

Malem Seña, Jorge (1997). El fenómeno de la corrupción en **La Corrupción Política** Francisco J. Laporte (eds.) Ed. Alianza Editorial México, p. 71.

Malem Seña, Jorge (2002). **La corrupción. Aspectos técnicos, económicos, políticos y jurídicos**. Ed. Gedisa. Barcelona, pp. 250.

Manion, Melanie (1996) **La experiencia de Hong Kong contra la corrupción**. Algunas lecciones importantes en Nueva Sociedad número 145 Septiembre-October, pp. 126-137

Medina Salgado, Cesar (2010). **Administración 3.0**. Ed. MPC Editores, S.C. pp. 148

Santillana, Juan Ramón (2002). **Auditoría Interna Integral**. Ed. Santillana, México. pp. 415

Miceli M y Near J (1992). **Blowing the whistle**. Lexington, MA: Lexington Books.

Simon, Herbert (1988). **El comportamiento Administrativo**. Ed. Aguilar, Madrid, España.

Tanzi, Vito y Hamid Davoodi. **Corruption, Public Investment, and Growth**. World Bank, 1995, pp. 25.

Transparencia Mexicana (2011). Índice Nacional de Corrupción y Buen Gobierno. **Informe ejecutivo correspondiente al año 2010** en: [http://www.transparenciamexicana.org.mx/documentos/INCBG/2010/1\\_InformeejecutivoINCBG2010%209mayo2011.pdf](http://www.transparenciamexicana.org.mx/documentos/INCBG/2010/1_InformeejecutivoINCBG2010%209mayo2011.pdf)

United States Agency for International Development (USAID) (2006) **Anticorruption Agencies**. Anticorruption Progra Brief. USA

Transparency International (2009). **Informe sobre el Barómetro Global de la corrupción**.



# **¿QUÉ ES Y QUÉ BENEFICIOS OFRECE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL O CORPORATIVA?**

MANUEL TOMÁS DEMIRDJIAN PERCHEMLIAN

DANIEL GARCÍA URQUÍDEZ

FRIDZIA IZAGUIRRE DÍAZ DE LEÓN

HELEODORO SOTELO SÁNCHEZ

## **Abstract**

This issue analyzes the historic ongoing of business social responsibility (BSR), the definitions, some researchers on the subject and some of the principal theories, as well as mexican organizations that evaluate and reward this practices.

BSR not only means altruism and philanthropy, it must include profitable investment for Stakeholders, Corporations and Shareholders, besides generating wealth and promoting social justice, sustainable development and ethic behavior.

## **Key words:**

Business or corporate social responsibility, stakeholders.

## **Resumen:**

En el presente escrito se analizan el devenir histórico de la responsabilidad social empresarial (RSA), las definiciones, algunos estudiosos del tema y algunas de las principales teorías, así como organismos mexicanos que evalúan y premian las prácticas. Esta, RSA, no solo significa altruismo y filantropía, sino también debe contemplarse como una inversión rentable para los actores sociales (Stakeholders), para las propias empresas y para los accionistas (Shareholders), amén de generar

riqueza y promover la justicia social, el desarrollo sustentable y el comportamiento ético.

### **Palabras clave:**

Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, actores sociales (stakeholders) o grupos de interés

### **1. Antecedentes históricos de la Responsabilidad Social Empresarial a nivel internacional**

A partir de los setenta, del siglo próximo pasado, el modelo de acción gubernamental para hacer frente a las numerosas necesidades sociales entró en crisis debido principalmente a la insuficiencia de recursos por parte del Estado. Sobresalientes y amplios esfuerzos de investigación se han dedicado a abordar sus causas, resultando destacables la corrupción, el descontrol político y presupuestal, el dominio del paradigma neoclásico, la gestión estratégica y los recursos públicos insuficientes. A la reducción de las posibilidades de maniobra de los gobiernos, hay que sumar el descrédito en el que han incurrido sindicatos y partidos políticos, ya no se diga para garantizar un mejor nivel de vida a sus seguidores, sino para establecerse como canales de intermediación eficaces y de representación real.

El mercado, y su consecuente promoción de la actividad privada, cobraron gradualmente importancia frente a la inevitable disminución de la presencia económica del Estado. De tal modo que si en los tiempos del *bienestarismo* las políticas públicas constituyeron mecanismos de redistribución del ingreso para compensar las desigualdades sociales, con el mercado, los actores y sus funciones adquirieron una nueva dimensión social, política y económica.

Desde década, se han llevado a cabo una serie de debates sobre la génesis de la responsabilidad social empresarial o corporativa, aunque existe consenso de que fue

en 1953, cuando Howard Rothmann Bowen escribió su libro seminal “*Social Responsibility of the Businessman*” (*La Responsabilidad Social del Hombre de Negocios*), (Garriga y Melé, 2004, p.51) se dio el inicio del movimiento.

Desde entonces se ha dado un giro terminológico pasando de la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad social corporativa. Adicionalmente, este campo ha tenido una amplia proliferación de teorías, aproximaciones y de constructos.

Sociedad y negocios, administración de causas sociales, ecología de las decisiones, administración de los stakeholders (grupos de interés o actores sociales), auditoría social, políticas públicas y de negocios, gobierno corporativo, ciudadanía corporativa, desarrollo sustentable o sostenible, son algunos de los conceptos utilizados para describir el fenómeno de la responsabilidad social empresarial.<sup>1</sup>

Alrededor de los años setentas del mencionado siglo Votaw escribió:

“la responsabilidad social corporativa significa algo, aunque no siempre lo mismo para todos. Para algunos el término transmite la idea de responsabilidad legal; para otros, equivale a comportamiento socialmente responsable en un sentido ético; para algunos otros el significado se refiere simplemente a un modo casual de “responder por alguien; muchos otros simplemente la equiparan a contribuciones caritativas; varios la perciben como tener conciencia social; sus más fervientes defensores la entienden como una manera de legitimación en el contexto de pertenecer o ser propio o válido; y una minoría perciben una variedad de obligación o carga fiduciaria impone altos estándares de comportamiento al empresario por encima del ciudadano común” (Votaw, 1972, pp. 25-31)

---

<sup>1</sup> La connotación del concepto “Corporación” en la literatura en inglés es, con frecuencia, diferente, a la que se le da en México. Mientras en la primera se refiere a una empresa, en México se refiere al Grupo aglutinador de empresas. Por esta razón a partir de este punto solo se usará la denominación “Responsabilidad Social Empresarial”

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL O CORPORATIVA

Esta aportación de Votaw permite ratificar que, a lo largo de su relativa corta historia, el término “Responsabilidad Social Empresarial ha sido polisémico, por estar sujetos a muy variadas interpretaciones como se ha mencionado.

Sirva como colofón de este apartado el análisis conceptual que hace Arnold Mohan (Mohan, 2003) a través de las últimas cinco décadas:

### 1950

- Ética en los negocios
- Filantropía empresarial (caridad)
- Responsabilidad Social Empresarial (“Responsabilidad Social del Hombre de Negocios”)

### 1960

- Responsabilidad Social Corporativa

### 1975

- Responsividad Social Corporativa

### 1983

- Modelo de los Actores Sociales o Grupos de Interés

### 1985

- Desempeño Social Corporativo

### 1986

- Rectitud Social Corporativa

### 1987

- Desarrollo Sustentable

### 1990

- “Saldo triple” (Triple Bottom Line) (dimensión de las tres p’s, People, Planet, Profit o gente, planeta, utilidades)

## 1992

- Ciudadanía Corporativa

Otro estudioso de la responsabilidad social empresarial, Archie Carroll, aporta una lista sumaria de la percepción que, sobre el significado de responsabilidad social, tienen algunos autores:

1. Sólo obtener utilidades (Friedman)
2. Ir más allá de la obtención de utilidades (Davis y Backman)
3. Ir más allá de los requerimientos económicos y legales (McGuire)
4. Actividades voluntarias (Manne)
5. Actividades económicas, legales y voluntarias (Steiner)
6. Círculos concéntricos de mayor apertura (Comité para el Desarrollo Económico, Davis y Blomstrom)
  - Círculo interior: eficiencia económica, producción, empleos y crecimiento económico
  - Círculo intermedio: cuidado a la función económica pero con atención y sensibilidad a los cambios valóricos y prioridades sociales
  - Círculo externo: subraya responsabilidades emergentes, y aún amorfas, que las empresas deben asumir, en términos generales, un mejoramiento activo del medio ambiente
7. Preocupación por un sistema social más amplio e incluyente (Eells y Walton)
8. Responsabilidad en una cantidad de áreas problemáticas de la sociedad (Hay, Gray y Gates)
9. Dar paso a la responsividad social (Ackerman y Bauer, y Sethi) (Carroll, 1979, pp. 498-499)

## **2. Organizaciones Internacionales que sustentan a la Responsabilidad Social Empresarial**

En el mundo, principalmente occidental, Estados Unidos y la Unión Europea, han surgido una serie de organizaciones que han unido a los estudiosos e interesados en este movimiento y que se han constituido como visionarios al amalgamar los conceptos de negocio y valores.

Destacan las siguientes organizaciones:

- **Comisión de las Comunidades Europeas y su “Libro Verde”**

La Responsabilidad Social Empresarial aparece en el Libro Verde dividida en dos grandes apartados: el primero da cuenta de su dimensión interna, referida a las prácticas responsables de las empresas que afectan a los trabajadores, donde se consideran cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. En su dimensión externa, la RSE está relacionada con el entorno local (europeo o mundial), con los socios comerciales, proveedores y consumidores, con los derechos humanos (sobre todo en lo que respecta a las actividades internacionales y las cadenas de suministro mundiales, lucha contra la corrupción, códigos de conducta) y con los problemas ecológicos mundiales. (European Commission, 2001, 35 pp.)

- **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)**

Esta ha tenido como líneas directrices herramientas o instrumentos como la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Organización Internacional del Trabajo y sus diversas convenciones y la Declaración de Río de Janeiro.

La OCDE busca que las empresas transnacionales implementen sus negocios sin entrar en controversia con las autoridades locales, contribuir a la generación de riqueza y al desarrollo sustentable y fomentar el cumplimiento de principios de responsabilidad social (OCDE, 2009)

- **Pacto Mundial de las Naciones Unidas para la Responsabilidad Social Empresarial o Global Compact**

Para quien esto escribe, Global Compact es o está entre las iniciativas de Responsabilidad Social de mayor importancia e incita, a través de diez principios subdivididos en cuatro categorías, a que las empresas implementen prácticas de responsabilidad social. Las mencionadas categorías son:

1. Derechos humanos
2. Laboral
3. Medio ambiente
4. Anticorrupción (UNGlobalCompact, 2009)

- **Banco Mundial**

La iniciativa de esta institución, presentada en el Foro Económico de Davos en el año 2000, plantea un programa de Gobierno Corporativo y Competitividad, como parte de una estrategia para la reducción de la pobreza, fomentando la Responsabilidad Social.

- **Caux Round Table**

Fundada por Frederik Philips, expresidente de Philips Electronics, agrupa 150 altos ejecutivos de Estados Unidos, Europa, Japón y México, y tiene por objetivo la promoción de un “Capitalismo Moral” mediante dos ideales éticos, el *Kyosey*

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL O CORPORATIVA

japonés (vivir y trabajar juntos para el bien común) y la Dignidad Humana. Esto lo plasma en siete principios generales:

1. La responsabilidad de las empresas, más allá de los accionistas, hacia todas las personas involucradas en los negocios
2. El impacto social y económico de las empresas: hacia la innovación, la justicia y una comunidad mundial
3. La conducta de la empresas: más allá de la letra de la ley, hacia un espíritu de confianza
4. Respeto por las reglas
5. Apoyo al comercio multilateral
6. Respeto por el medio ambiente
7. Prevención de actividades ilícitas (Cauxroundtable, 2009)

- **World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)**

Integrado por 190 empresas de 35 países y 20 giros industriales y fija como sus objetivos el éxito financiero empresarial, el progreso social y el balance ecológico

- **International Standard Organization (ISO)**

Este organismo fija esquemas vinculados a la responsabilidad social empresarial mediante tres de sus estándares:

1. **ISO SA8,000 o Contabilidad Social** (Social Accountability, fue creado por la Agencia de Acreditación del Consejo de Prioridades Económicas de Nueva York, en la actualidad llamado “Responsabilidad Social Internacional” y tiene por objetivo las buenas condiciones y prácticas laborales, basadas en principios de credibilidad, verificación y transparencia de las relaciones laborales internas.
2. **ISO 14,001, Auditoría Ambiental**, ha certificado a 103,000 empresas a nivel internacional, entre ellas 422 mexicanas, se centra en el Desarrollo Sustentable o Sostenible.



### 3. **ISO 26,000 Responsabilidad Social**

Esta norma ha sido desarrollada con las aportaciones de seis diferentes grupos de interés (stakeholders): consumidores, gobierno, industria, trabajadores, organizaciones no gubernamentales y servicios.

La propuesta aborda temas de responsabilidad relacionados con el medio ambiente, los derechos humanos, las prácticas laborales, el gobierno organizacional, las prácticas de negocios justas, el involucramiento de la comunidad y desarrollo social y los temas de consumidores. Se ha planteado que la norma no se constituye como un sistema de gestión estandarizado, sino como una guía orientativa que no contendrá requisitos certificables. La guía se limitará a proveer a las empresas e instituciones de principios orientadores en materia de Responsabilidad Social Empresarial. (SIS/ABNT, ISO/TMB/RS N 80, 2006)

Los aspectos fundamentales que este borrador abarca son:

- Alcance del trabajo
- Normas para consulta
- Términos y definiciones
- Contexto de responsabilidad social en el que operan las organizaciones
- Principios de responsabilidad social
- Guía sobre los temas fundamentales de la responsabilidad social
- Guía para implementar la responsabilidad social en las organizaciones
- Anexos (Acuerdos e Instituciones de Responsabilidad Social, e Información útil para la implementación de la responsabilidad social.

Esta guía cuya publicación y oficialización será hasta septiembre de 2010, deberá servir de preámbulo a una reglamentación plena y obligatoria de las prácticas de responsabilidad social empresarial e inclusive, a que se cree una Subsecretaría o Dirección General, cuando menos, dependiente de la Secretaría de Economía en

México y en las dependencias equivalentes a nivel internacional, como ya ha sucedido en el Reino Unido en el que existe el Ministerio de Responsabilidad Social Empresarial.

### 3. Antecedentes históricos de la Responsabilidad Social Empresarial en México

México aparece en el contexto latinoamericano con avances ciertamente limitados, sobre todo si se le compara con el contexto de la responsabilidad empresarial de Chile. La Responsabilidad Social Empresarial ha sido promovida principalmente por las organizaciones multinacionales y su difusión al resto de las empresas aún es parcial. (CEMEFI, 2009). Además, hasta hace poco tiempo el tema de la responsabilidad de las empresas aparecía dentro del ámbito de la filantropía. Al respecto, el Centro Mexicano para la Filantropía, Asociación Civil (**CEMEFI**, A. C.) fundado en 1998 y la Alianza para la Responsabilidad Social Empresarial (**AliaRSE**) de 2001, han sido las instancias encargadas de promover estas prácticas a través de la entrega los distintivos **ESR** a las empresas que demuestran tener gestiones éticas.

La institucionalización y promoción del movimiento de responsabilidad social en México comienza en mayo de 2000, al celebrarse en México el “Tercer Congreso de Responsabilidad Social en las Américas”, con el CEMEFI fungiendo como anfitrión e involucrando organizaciones empresariales vinculadas a los principios de responsabilidad social empresarial.

Dicha institucionalización se consolida en el 2001, año en que, como ya se mencionó se integra **AliaRSE**, aglutinando organismos como Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), Administración por Valores, A.C., Confederación de Cámaras

Industriales (CONCAMIN), Impulsa (orientada al fomento de la responsabilidad social entre la juventud), la Unión Social de Empresarios Mexicanos (USEM) vinculada con la Unión Internacional de Asociaciones Patronales Cristianas (UNIAPAC) y el Forum Empresa estrechamente vinculado con ACCIÓN RSE. (CEMEFI, 2009).

Esta agrupación, AliaRSE; la más importante de la República Mexicana, tiene por misión “Promover la adopción y el cumplimiento de la Responsabilidad Social entre las empresas y empresarios mexicanos; y su visión consiste en “Lograr que la empresa sea y se perciba como creadora de valor y generadora de bienestar que promueve el bien común, por medio del ejercicio de su Responsabilidad Social.”

Tal como se menciona en párrafos anteriores, esta agrupación otorga anualmente las distinciones de “Empresa Socialmente Responsable” y para el efecto aplica una entrevista que contiene 184 reactivos divididos en las siguientes categorías:

- Calidad de vida en la empresa (30 reactivos)
- Ética empresarial (31 reactivos)
- Comunicación, publicidad y promoción del consumo responsable (31 reactivos)
- Vinculación con la comunidad (31 reactivos)
- Uso sustentable de los recursos y del medio ambiente (31 reactivos)
- Cadena de valor de pequeñas y medianas empresas (PYMES) (31 reactivos)

Cada una de estas categorías corresponde a un distintivo o premio y las empresas, que así lo decidan, podrán participar en una o más de estas categorías. El Comité técnico de Evaluación estará integrado por personalidades de los sectores empresarial, social y académico con lo que se busca dar legitimidad al proceso de legitimación. (AliaRSE, CEMEFI y Fórum Empresa, 2009)

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL O CORPORATIVA

Cabe aclarar que aún cuando este procedimiento de evaluación es implementado por personas de reconocido prestigio, puede existir la subjetividad y se puede llegar a incurrir en simulaciones al momento de responder los reactivos, base para la valoración.

Tanto el sector privado como el tercer sector han tenido avances significativos en el ámbito de la responsabilidad social empresarial, sin dejar de mencionar las aportaciones del sector público a este fenómeno

El 1 de marzo de 2005, la Secretaría de Economía, a través de la Dirección General de Normas, publica en el Diario Oficial de la Federación la

**Declaratoria de vigencia de la Norma Mexicana NMX-SAST-004-IMNC-2004**, bajo la responsabilidad del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC) y dirigido a productores, distribuidores, consumidores y público en general

El presente documento de 16 páginas tiene el siguiente contenido:

- Objeto y campo de aplicación
- Referencias normativas
- Términos y definiciones
- Directrices para la implementación de un sistema de gestión de responsabilidad social, que engloba:
  1. Generalidades
  2. Política de responsabilidad social
  3. Planificación
  4. Implementación y operación
  5. Verificación y acción correctiva
  6. Revisión por la dirección
- Bibliografía
- Concordancia con normas internacionales

- Anexos

Ya analizados los antecedentes de la responsabilidad social empresarial, resulta necesario focalizar las teorías que le sirven de sustento.

#### **4. Marco Teórico de la Responsabilidad Social Empresarial**

##### *Análisis teórico y conceptual de la Responsabilidad Social Empresarial*

Variadas son las conceptualizaciones, las definiciones y los constructos que, sobre responsabilidad social empresarial, han surgido. Estos han transitado de la Ética en los Negocios de 1950, a la Responsabilidad Social Corporativa de 1960, hasta la Ciudadanía Corporativa de 1992.

Lo mismo ha acontecido con las teorías que han germinado, ya que estas han fluctuado entre dos extremos, uno reduccionista que circunscribe la responsabilidad de la empresa a la obtención del beneficio económico máximo posible, de Milton Friedman, también llamada de los Shareholders (Accionistas o inversionistas) y otro que amplía esa responsabilidad tanto a los accionistas y colaboradores de dicha empresa, como a otros grupos de interés como los proveedores, distribuidores, clientes y comunidad en general (Stakeholders), la que se definirá. Autores como Caldwell, Karri y Vollmar llaman a estas Teoría Rectora y Teoría de Principios (Principal Theory y Principle Theory), respectivamente. (Caldwell et al, 2006, pp. 207-223)

Otras teorías interesantes han sido:

- Teoría de la Legitimización de Gray
- Teoría de la Dependencia de Recursos (TDR) de Pfeffer y Salancik
- Teoría Clásica de Friedman
- Teoría de la Agencia de Nikkinen and Sahlström
- Teoría de la Mayordomía (Stewardship) de Donaldson y Davis

- Teoría de los Grupos de Interés (Stakeholders)
- Teoría del Sistema Social de Parsons
- Modelo Tridimensional Conceptual de Carroll

Son estas tres últimas las que serán abordadas en este trabajo, por su pertinencia, claridad y apego a la intencionalidad del presente estudio.

### **Teoría de los Grupos de Interés (Stakeholders)**

La definición más generalmente aceptada sobre el concepto de *stakeholders* es precisamente la que proporciona Edward R. Freeman que, con la publicación de su estudio, señala que “los partícipes son cualquier grupo o individuo que influye o es afectado por la actividad o los objetivos de la compañía, los que pueden tener un sin fin de formas y clasificaciones y que además, estarán determinados en buena parte por las propias características y dimensiones de la empresa”. (Freeman, 2001, pp. 1-2)

Los grupos de interés, actores sociales, partícipes o públicos (stakeholders) que mayor incidencia tienen son:

#### *Internos*

- Ejecutivos
- Empleados
- Sindicato

#### *Externos*

- Familiares de los colaboradores de la empresa
- Clientes
- Consumidores
- Proveedores
- Intermediarios

- Asociaciones y Cámaras empresariales
- Gobierno en sus tres niveles y poderes
- Organizaciones no gubernamentales (ONG's) o Tercer Sector
- Sociedad Civil

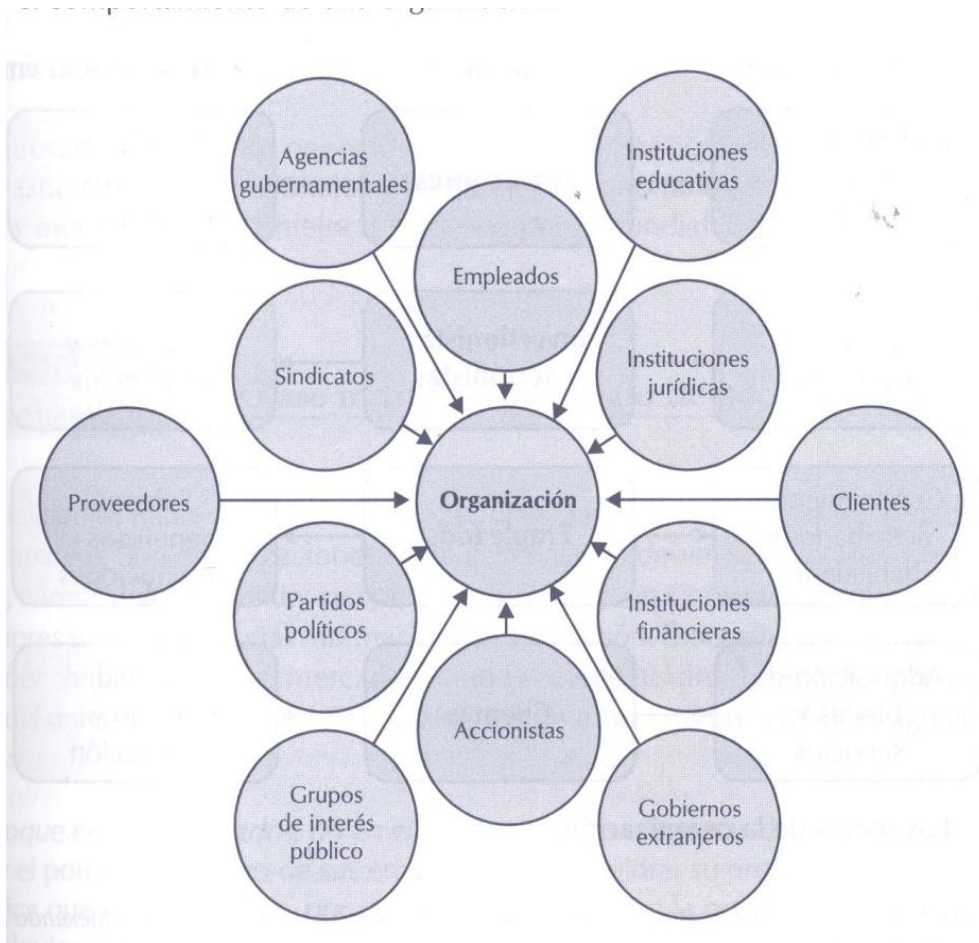
Finalmente, el concepto de Stakeholder apunta la imposibilidad de separar tanto el estudio como la práctica de la economía y de la empresa de la reflexión ética. Es decir, constituye una formulación en contra de la Tesis de la Separación entre empresa y ética como dos esferas de conocimiento o de la praxis humana totalmente ajenas la una a la otra (Ulrich, 1998, p. 2); en palabras de Harrison y Freeman:

"Seguramente "los efectos económicos" son también sociales, y seguramente "los efectos sociales" son también económicos. Dividir el mundo en económico y social, en definitiva, es bastante arbitrario. Desde luego, una de las ideas originales detrás del enfoque de gestión de Stakeholder era tratar de encontrar un camino para integrar lo económico y lo social"

(Harrison y Freeman, 1999, pp.. 483-484)

En este sentido, la Teoría de Stakeholders afirma la imposibilidad de separar los problemas económico-empresariales de los problemas o cuestionamientos éticos, en contraposición a la Teoría de los Shareholders o Stockholders.

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL O CORPORATIVA



Stakeholders o Grupos de Interés

Fuente: Schemerhorn, Management, Wiley, p. 115

### Teoría del Sistema Social de Parsons

Esta es quizás, la más ilustrativa y amplia pues concentra aportaciones de diversos teóricos y aglutina la gran mayoría de las ópticas y enfoques existentes sobre el tema de responsabilidad social, por la que se considera pertinente analizarla (Garriga Y Melé). Este análisis se centra en los cuatro grupos de teorías sobre el tema y que son:



1. **Teorías Instrumentales** estos teóricos asumen a la empresa como un instrumento para la generación de riqueza a través de la elaboración de , y siendo solo esto su única responsabilidad social. Estas teorías engloban cuatro formas o acercamientos:

**1.1** *Maximización del valor del accionista* en el largo plazo (Friedman 1970 y Jensen, 2000)<sup>2</sup>

**1.2** *Estrategias para las ventajas competitivas*, que incluyen: a) Inversiones sociales en un contexto competitivo (Porter y Kramer, 2002) b) Estrategias basadas en la óptica de los recursos naturales y las competencias dinámicas de la firma. (Hart 1995 y Lutz, 1996) c) Estrategias orientadas a la base de la pirámide económica (Prahalad y Hammond, 2002 Hart y Christensen, 2002 et al,)

**1.3** *Mercadotecnia social*, uso de actividades altruistas, socialmente reconocidas, como instrumento de mercadotecnia.(Varadarajan y Menon, 1988 y Murray y Montanari, 1986)

2. **Teorías Políticas** en este grupo de teorías se enfatiza el poder político de las empresas en especial en sus relaciones con la sociedad y su responsabilidad en la arena política asociada a su fuerza o poder. Las presentes teorías se centran en tres enfoques:

**2.1** *Constitucionalismo corporativo* la responsabilidad social de las empresas emana del grado de poder que estas tengan. (Davis, 1960 y 67)

**2.2** *Teoría de los Contratos Sociales Integradores* estos autores asumen la existencia de un contrato social entre la empresa y la sociedad. (Donaldson y Dunfee, 1994 y 99)

---

<sup>2</sup> Entre paréntesis se insertan los principales referentes de los enfoques o aproximaciones para cada teoría.

**2.3** *Ciudadanía corporativa* se concibe a las empresas como un ciudadano con cierto involucramiento con la comunidad y es, para muchos, la teoría más en boga. (Wood y Logsdon, 2002; Andriof y McIntosh, 2001; además de Matten y Crane en prensa)

**3. Teorías Integradoras** en estas se considera que los negocios deben integrarse a las demandas sociales. En ellas se argumenta que las empresas dependen de la sociedad para continuar y crecer o, simplemente, subsistir. Al igual que las anteriores, también contemplan cuatro enfoques:

**3.1** *Asuntos o temas administrativos* entendiéndose como que el proceso de respuesta corporativa a aquellos temas sociales y políticos que tengan impacto significativo (Sethi, 1975; Ackerman, 1973; Jones, 1980; Vogel, 1986; Wartick y Mahon, 1994)

**3.2** *Responsabilidad pública* indica que la ley y las políticas públicas en vigor son las referencias que se toman para el desempeño social. (Preston y Post, 1975 y 81)

**3.3** *Administración orientada a los Stakeholders (actores sociales)* busca equilibrar los intereses de los stakeholders de la empresa. (Mitchell et al, 1997; Agle y Mitchell, 1999; Rowley, 1997)

**3.4** *Desempeño social corporativo* estos autores la legitimidad social y el proceso para hallar las respuesta apropiada a los temas sociales. (Carroll, 1979; Wattrick y Cochran, 1985; Wood, 1991 y Swanson, 1995)

**4. Teorías Éticas** en esta serie de teorías, se percibe que las relaciones entre la empresa y la sociedad deben arroparse con los valores éticos. Esto conlleva a la óptica de que la responsabilidad social corporativa de que las empresas deben

aceptar sus responsabilidades sociales por encima de cualquier consideración. De igual forma que las teorías precedentes, esta contiene cuatro enfoques :

**4.1** *Teoría Normativa de los Stakeholders (Actores Sociales)* considera que existen obligaciones fiduciarias hacia los stakeholders de la empresa. Su implementación implica la referencia a alguna teoría moral (Kantiana, Utilitarismo, Teorías de la Justicia, etc.) (Freeman, 1984 y 94; Evan y Freeman, 1988; Donaldson y Preston, 1995; Freeman y Phillips, 2002; Phillips et al, 2003)

**4.2** *Derechos universales* marco basado en los derechos humanos, derechos laborales y respeto para el entorno natural. (Principios Universales de Sullivan, 1999 y Compendio Global de las Naciones Unidas, 1999)

**4.3** *Desarrollo sustentable o sostenible* orientado al desarrollo humano teniendo en consideración las generaciones presente y futuras. (Reporte de Brundtland relativo a la Comisión Mundial para el Desarrollo y el Medio Ambiente, 1987; Gladwin y Kennelly, 1995)

**4.4** *El Bien Común* tal como su nombre lo indica, orientado al bien comunidad sobre el individual o de grupo.

### **Modelo Tridimensional Conceptual del Desempeño Corporativo de Carroll**

Modelo creado, en 1979, por Archie B. Carroll, profesor de la Universidad de Georgia, haciendo un recuento histórico desde la primera mención sobre responsabilidad social de los hombres de negocios hecha en la década de 1930 cuando Wendell Wilkie citó: “auxiliar la educación de los hombres de negocios hacia un nuevo sentido de responsabilidad social”, el inicio del movimiento en la obra de Bowen, hasta la controversia iniciada por el premio Nobel en Economía, Milton Friedman, quien afirma:

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL O CORPORATIVA

“Pocas tendencias pueden determinar tan a fondo los verdaderos cimientos de nuestra libre sociedad como la aceptación, por los ejecutivos empresariales, que no tienen otra responsabilidad social que no sea generar el mayor beneficio económico posible para los accionistas” (Carroll, 1979, p. 497)

En oposición a Friedman, Joseph McGuire afirma: “La idea de responsabilidad social hace suponer que la empresa no solo tiene obligaciones económicas y legales, sino también tiene otras obligaciones, para la sociedad, que van más allá que las anteriormente mencionadas”

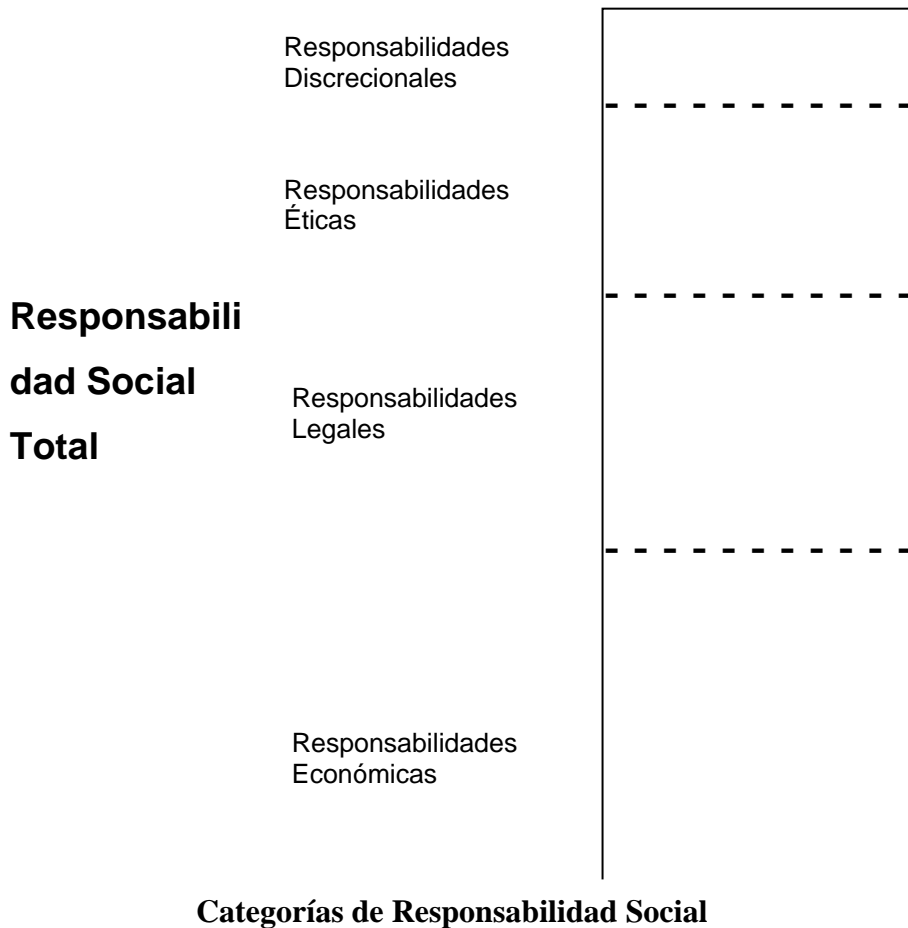
Con franca orientación hacia esta última postura, Carroll elabora su modelo, definiendo, primeramente, las cuatro tipos de responsabilidades englobadas en “El Total de Responsabilidades Sociales”, que son:

### ***Categorías o Clases de Responsabilidad Social (1ª. dimensión)***

1. *Responsabilidades económicas*, son las fundamentales para el desempeño de cualquier empresa, equivalen a las primarias o fisiológicas en el ser humano, sin satisfacer estas, no es posible cumplir con las otras tres. No priorizarlas equivale a adoptar una postura romántica, ingenua y fuera de la realidad; sin que esto implique que sean las únicas a cumplir, ya que, como el caso de la “Pirámide de las Necesidades de Abraham Maslow”, existen otras necesidades que una empresa deberá satisfacer para trascender en el tiempo y en la mente de las personas.
2. *Responsabilidades legales*, la sociedad espera que las empresas se desenvuelvan dentro del marco legal, aunque las líneas discontinuas de la figura 1, indican el cumplimiento simultaneo de los cuatro tipos de responsabilidades.
3. *Responsabilidades éticas*, engloba las responsabilidades metalegales y, como este término indica, son comportamientos que la comunidad espera que la empresa cumple por encima de lo que marca la ley. Por ejemplo, la Ley Federal del Trabajo señala, en su artículo 87, que el monto del aguinaldo debe equivaler a una quincena de sueldo, pero el personal espera que sea superior a esta cantidad.

4. *Responsabilidades discrecionales o voluntarias*, estas, por su naturaleza, son las que hacen *trascender* a las empresas, asegurar su buena imagen y permanencia futura y son de índole muy variada, como más adelante se verá y van desde donativos, conservación del entorno ecológico, creación de escuelas, trasplantes, prevención de adicciones, entre muchas cosas más.

La figura, que viene a continuación, ilustra este grupo de necesidades y establece un parangón con la “Pirámide de las Necesidades de Maslow”



Fuente: Modelo Tridimensional de Desempeño Corporativo de Archie B. Carroll

***Temas sociales involucrados (2ª. dimensión)***

No solo basta estudiar la naturaleza, categorías o clases de responsabilidad social existentes, es preciso los temas sociales o áreas de la responsabilidad social en que una empresa está involucrada. Aunque estas pueden diferir según el ramo, tamaño, región y tamaño de la empresa, Carroll considera las siguientes:

- Consumismo
- Medio ambiente
- Discriminación
- Seguridad del producto
- Seguridad ocupacional
- Accionistas

Aunque resulta pertinente aclarar que en una encuesta, implementada por Sandra Holmes, (Carroll, 1979, p. 501) los cinco factores principales que determinan las estrategias de responsabilidad social para el involucramiento empresarial son:

1. Coincidencia entre la necesidad de la sociedad con las necesidades corporativas o con su capacidad de servir.
2. Urgencia de la necesidad social
3. Intereses de los altos ejecutivos
4. El valor de la acción social para el área de Relaciones Públicas
5. La presión gubernamental

***Filosofía de responsividad (3ª. dimensión)***

Se refiere a la capacidad, filosofía y deseo de la empresa de responder a las presiones sociales que se representa en las siguientes estrategias:

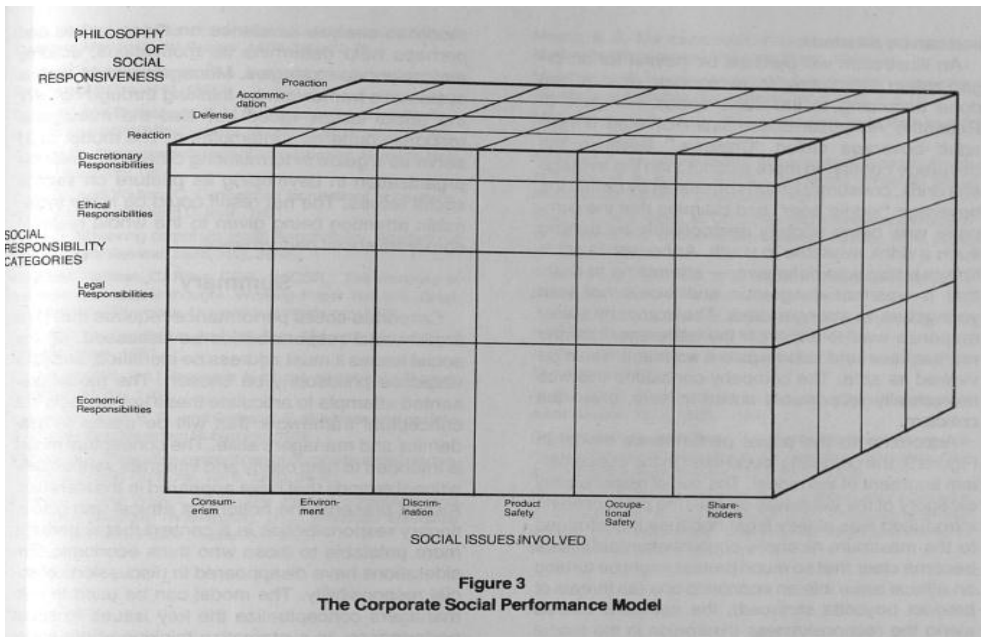
- *Estrategia obstructiva*, rechaza las exigencias sociales y solo asume responsabilidades económicas.

- *Estrategia Defensiva*, se hace el mínimo exigido legalmente, asumiendo solamente responsabilidades económicas y legales.
- *Estrategia Adaptativa*, se asumen responsabilidades económicas, legales y éticas, aunque, estas últimas en forma mínima.
- *Estrategia Proactiva*, se asumen responsabilidades económicas, legales, éticas y sociales de manera espontanea y voluntaria, ejerciendo liderazgo en las iniciativas sociales.

En resumen, este modelo requiere de tres momentos:

1. Evaluación de las responsabilidades sociales de la empresa
2. Identificar los temas para su responsabilidad social
3. Seleccionar la filosofía de respuesta

Con objeto de apreciar gráficamente estas tres dimensiones, se incluye el siguiente cuadro:



Fuente: Modelo del Desempeño Social Corporativo de A. B. Carroll

## 5. Definiciones de Responsabilidad Social Empresarial

A pesar de han surgido diversas teorías sobre responsabilidad social empresarial en los últimos 30 años, que aun cuando en lo particular varíen, en lo general concuerdan, mayor ha sido el número de definiciones, Las diferencias o discrepancias entre estas definiciones se deben, principalmente, a las dimensiones que estas involucran, destacándose los grupos de interés (stakeholders), lo social, el medio ambiente, lo económico y el voluntariado

En un espectro de más de cuarenta definiciones se seleccionan las siguientes cuatro como las más representativas y esclarecedoras:

“Responsabilidad social de las empresas es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Comisión de las Naciones Unidas, 2001, 7)

“Responsabilidad social son las acciones de una organización para tomar las responsabilidades por el impacto de sus actividades sobre la sociedad y el medio ambiente, donde estas acciones:

- Son consistentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sustentable
  - Están basados en el comportamiento ético, cumplimiento con las leyes aplicables e instrumentos intergubernamentales
  - Están integradas en las actividades actuales de la organización”
- (International Standard Organization, 2006)

“Una empresa socialmente responsable es aquella que, además de ofrecer productos y servicios de calidad, genera utilidades y empleos y paga impuestos, desafía su creatividad para identificar los problemas que aquejan a su comunidad y propone alternativas para su solución. Es un modelo de trabajo y organización que permite



retribuir a la sociedad lo que esta toma de ella. Es la forma de hacer negocios de manera sustentable”. (CEMEFI, 2009)

“Responsabilidad Social Empresarial se da cuando una empresa incorpora el cumplimiento voluntario y, por encima de la normatividad, a sus estrategias para atender obligaciones económicas, legales, éticas, sociales y ambientales, con objeto de contar con el apoyo y legitimación de los diversos actores sociales, incrementando su competitividad y asegura su permanencia futura” (creación propia)

## **6. Implicaciones socioeconómicas de la Responsabilidad Social Empresarial a nivel internacional**

Son los países del primer mundo, europeos occidentales y norteamericanos, los más aventajados en reglamentar, diseñar estrategias, crear compromisos y acuerdos, así como implementar prácticas de responsabilidad social. Innumerables instituciones promotoras y evaluadoras de las prácticas de responsabilidad social han sido creadas, paralelamente a las mencionadas, previamente, en el apartado de antecedentes, cabe destacar las siguientes:

- Business for Social Responsibility (BSR) (Estados Unidos)
- Corporate Social Responsibility (CSR) (Canada)
- Ethos (Brasil)
- Comunicación de Responsabilidad Social Empresaria (ComunicaRSE) (Argentina)
- Instituto Argentina de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE)
- AcciónRSE (Chile)
- Unión Social de Empresarios y Ejecutivos Cristianos (USEC) (Chile)
- Grupo Internacional para la Responsabilidad Social en Cuba

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL O CORPORATIVA

- Asociación de Empresarios para el Desarrollo AED) (Costa Rica)
- Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial (CCRE)
- Ecología y Desarrollo (ECODES) (España)

El país que ha dado un paso más allá en el movimiento de responsabilidad social empresarial es el Reino Unido al designar, en el año 2000, al “Ministro de Responsabilidad Social Corporativa (*Minister for Corporate Social Responsibility*), encomiable ejemplo, digno de ser imitado por el resto del mundo.

Todas estas agrupaciones, en mayor o menor grado, han contribuido a la creación de riqueza para su personal, al fomento de la calidad de vida de la comunidad y a la conservación del entorno.

### **7. Implicaciones socioeconómicas de la Responsabilidad Empresarial en México**

Una de las grandes ironías de la política mexicana es que, cuando menos de 1930 a 2000, período hegemónico del PRI, su estado ha sido, simultáneamente, fuerte y débil. Fuerte por el control que este partido ha ejercido en los tres poderes y niveles de gobierno, pero débil por sus acendradas raíces en la corrupción. Este hecho ha originado un estado débil e ilegítimo, aunque no ilegal, particularmente en lo que se refiere a la regulación de los negocios. A pesar de las campañas anticorrupción, cuando menos en el discurso, la corrupción sigue permeando la vida política del país. Esta ilegitimidad o falta de credibilidad del gobierno, ha originado un vacío en renglones como los de seguridad social y educación, originando que sean la organizaciones no gubernamentales (ONG`s), la iglesia y los hombres de negocio quienes, en ocasiones, asuman esa responsabilidad. (Logsdon et al, 2006, 54)

Válido también es el mencionar que las empresas que implementan estas prácticas de responsabilidad social empresarial obtienen cinco importantes y sustanciales beneficios:

- Buena imagen ante la comunidad
- Genera ventaja competitiva
- Paliar los efectos que el uso inadecuado de sus productos pueda originar
- Beneficios fiscales
- Tolerancia (connivencia, en algunos casos) por parte de las autoridades gubernamentales
- Permanencia o supervivencia futura de las empresa en el mercado
- Y, la futura existencia de la libre empresa o capitalismo, ampliamente cuestionado en la actualidad.<sup>3</sup>

El establecimiento de estrategias de responsabilidad social empresarial implica situaciones de ganar-ganar tanto para la empresa como para los grupos de interés o stakeholders.

Tal como en apartados anteriores se establece, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) en combinación con la Alianza para la Responsabilidad Social (ALIARSE), otorgan, anualmente, los distintivos de “Empresa Socialmente Responsable (ESR)” mediante la aplicación de un estudio en el que aparecen más de 150 reactivos, pudiéndose complementar la evaluación con una supervisión física en la(s) empresa(s).

Las variables en las que, por separado, son evaluadas las empresas para aspirar a recibir el distintivo mencionado son:

---

<sup>3</sup> *“La Responsabilidad Social es el tributo que el capitalismo paga a la virtud”*

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL O CORPORATIVA

- ✓ Cuidado y preservación del medio ambiente
- ✓ Vinculación con la comunidad
- ✓ Calidad de vida en la empresa
- ✓ Ética empresarial
- ✓ Cadena de valor

Fuente: [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)

### CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA

Empresa	Práctica
KPMG	Trainees KPMG
Productos Medix S.A. de C.V.	Programa Medix Light: Asistencia médico nutricional
Novartis Corporativo S.A. de C.V.	Programa de Diversidad e Inclusión
Embotelladoras Arca	Programa de profundización de Valores Humanos

### ÉTICA EMPRESARIAL

Empresa	Práctica
VITRO	Institucionalización y Transparencia Corporativa
Everis (LATAM)	Modelo de propiedad de la compañía - Stock Option
Metlife México	Programa de aseguramiento ético en la venta

### CADENA DE VALOR

Empresa	Práctica
IFA CELTICS	Talleres en Obesidad IFA Celtics
CEMEX México	Desarrollo de Proveedores Comunitarios
Gas Natural México	Programa de Desarrollo de Proveedores "Impulso para tu negocio"

Estos resultados son difundidos a través de la Internet y en importantes revistas de negocios como “Expansión” lo que acarrea prestigio e imagen para la empresa, traduciéndose esto en ventaja competitiva.

## 8. Conclusiones

Este documento ha servido para confirmar que la responsabilidad social empresarial tiene implicaciones socioeconómicas profundas y positivas ya que estas acciones y prácticas inciden en la calidad de vida de las comunidades. Ni aún en los países desarrollados es posible que los recursos del gobierno le permitan atender todas las necesidades y, la inequitativa distribución del ingreso, en prácticamente todo el mundo, implica la existencia de grupos poblacionales marginales y vulnerables a los que hay que poner especial atención para promover la justicia social e impedir descontentos sociales futuros.

Tal como se ilustra en las empresas galardonadas con el distintivo ESR, en México han sido varios miles de personas las favorecidas por estos programas ratificando una situación gana-gana tanto para algunos grupos de interés como para las empresas mismas. Los primeros tienen acceso a beneficios que de otra manera no tendrían, mientras que las empresas gozan de buena reputación, obtienen beneficios fiscales y ponen su parte para que existan justicia y paz social lo que les asegure una población que pueda seguir constituyendo un mercado.

Interesante resulta mencionar los siguientes hallazgos:

- La responsabilidad social es mucho más frecuente en las empresas grandes que en las PyMES mexicanas
- El promedio de las personas vinculan la responsabilidad social con la atención y apoyo a grupos marginales y a la atención del entorno ecológico.
- Tal como aseveran Logsdon et al (p. 51), no son ciertos los tres mitos que se han relacionado a la responsabilidad social empresarial en México:
  1. La responsabilidad social empresarial no es un fenómeno nuevo en México, tal vez lo sea su institucionalización.

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL O CORPORATIVA

2. No fueron las empresas trasnacionales estadounidenses quienes trajeron la responsabilidad social a México, si no es de raíces propias.

3. Las prácticas de responsabilidad social empresarial implementadas en México no son como espejo o una “tropicalización” de las estadounidenses, pues atienden a características, idiosincrasia y necesidades propias y diferentes

Finalmente, debe considerarse la necesidad de pasar de la discrecionalidad y el voluntarismo en las prácticas de responsabilidad social a la obligatoriedad, quizás estableciendo un porcentaje de las utilidades para estas prácticas.

### 9.- Referencias

- AliaRSE, CEMEFI y Fórum Empresa (2009), *Reconocimiento de Mejores Prácticas de Responsabilidad Social, Empresarial, X Edición*, México

-Caldwell, Cam, Karri, Ranjan y Vollmar, Pamela (2006), *Principal Theory y Principle Theory: Ethical Governance from the Follower’s Perspective*, Journal of Business Ethics

-Carroll y Wood en Acquier R, Aurelien et GOND, Jean-Pascal (2007), *Aux sources de la responsabilité social de l’entreprise à la (re)découverte d’un ouvrage fondateur*, Social Responsibilities of the Businessman, France, Finance Controle Stratégie

- Carroll, Archie B. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, Academy of Management Review, Vol. 4, No. 4,

-Cohen, Bernard (1963), *The Press and the Foreign Policy*, Princeton University Press, Princeton

-Comisión de las Comunidades Europeas (2001) , *Libro Verde, Fomentar un marco europeo de responsabilidad social de las empresas*

-Comisión Europea (2001), RSC *Consulta del Libro Verde*

- Freeman, Robert E. (2001), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Darden Business School Working Paper No. 01-02. A
  - Garriga, Elisabet y Mele Domènec, *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, *Journal of Business Ethics*, 2004, Netherlands
  - Harrison, J.S. / Freeman, R.E. (1999): “*Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives*” in *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No 5
  - International Standard Organization (2006), *ISO/WD 26,000, Guía sobre Responsabilidad Social (Borrador)*
  - Logsdon, Jeanne, Thomas, Douglas E. y Van Buren III, Harry J. (2006), *Corporate Social Responsibility in Large Mexican Firms*, *The Journal of Corporate Citizenship*, ABI/Inform Global.
  - Mohan, Arnold (2003), *Strategies for the management of complex practices in complex organizations: A study of the transnational management of corporate responsibility*, Doctoral dissertation, University of Warwick, U.K.
  - Schemerhorn, John R., (1996), *Management*, New York, John Wiley and Sons,
  - SIS/ABNT (2006), *Guía sobre Responsabilidad Social (borrador), ISO/TMB/RS N 80*
  - Ulrich, P (1998). *Integrative economics ethics: Towards a Conception of Socioeconomic Rationality*, in *IWE*, St. Gallen, No. 82
  - Votaw, David (1972), *Genius Became Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Part 1*, *California Management Review* **15**(2)
- [www.1.oecd.org/daf/invesment/guidelines/freeonline.htm](http://www.1.oecd.org/daf/invesment/guidelines/freeonline.htm).
- [www.cauxroundtable.org](http://www.cauxroundtable.org)
- [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)
- [www.fundacionazteca.org/fundacionaztec](http://www.fundacionazteca.org/fundacionaztec)

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL O CORPORATIVA**

[www.fundaciontelevisa.org/noticias/resultados](http://www.fundaciontelevisa.org/noticias/resultados)

[www.teleton.org.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=36&Itemid=69#esta](http://www.teleton.org.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=36&Itemid=69#esta)

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)



# LA RESPONSABILIDAD SOCIO AMBIENTAL MEDIANTE LA INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL CON APOYO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

FRANCISCO JAVIER HERNÁNDEZ AYÓN

HERMILIO HERNÁNDEZ AYÓN

JOSÉ ALEJANDRO TOLEDO GONZÁLEZ

ALICIA DEL CARMEN VALENCIA OVALLE

## **Introducción**

Esta propuesta plantea un objetivo metodológico basado en la estrategia de cambio organizacional en un ingenio azucarero, mediante un modelo de intervención apoyado en el aprendizaje organizacional. Este modelo se entrama en el concepto que hemos nombrado *percepción oportuna*, el cual se configura a partir de una idea que se percibe e interioriza, que se forma con algunos conceptos previamente adquiridos y que al socializarse esta idea se enriquece y después se convierte en acción.

## **Empresas y el ambiente**

Sin lugar a dudas, la principal función de la empresa consiste en crear valor y generar beneficios para sus propietarios y accionistas; pero también puede contribuir al bienestar de la sociedad. En la actualidad, muchas organizaciones están diseñando e implementando estrategias para contribuir desde su trinchera al mejoramiento del entorno ambiental con programas de producción limpia, diseño para el ambiente, producción verde, responsabilidad integral, ecoeficiencia, entre otros. A éstas se les ha denominado Empresas Ambientalmente Responsables (EAR).

## LA RESPONSABILIDAD SOCIO AMBIENTAL

Las EAR no sólo se ocupan de cumplir las normas jurídicas en materia ambiental, sino que buscan la forma de crear conciencia en todos sus integrantes por reducir a su mínima expresión el impacto ambiental, en esencia, se trata de generar un verdadero interés por el desarrollo sustentable (Pérez, 2009), además de buscar alternativas tecnológicas para la mejora de sus actividades productivas.

Sin embargo, generar un proceso de transformación organizacional puede ser demorado y costoso en la mayoría de los casos, porque se implementan procesos inadecuados de aprendizaje individual y organizacional a lo largo del proyecto de cambio, en donde prevalece el aprendizaje tradicional basado en la transmisión unilateral del conocimiento (Velásquez, 2005). Esta situación requiere del apoyo de alguien externo, que como experto realice una intervención organizacional trazando una ruta de cambio y su seguimiento hasta lograr los objetivos planeados, en este caso concreto, de responsabilidad ambiental.

### **Cambio organizacional en la empresa desde lo ambiental**

En los tiempos actuales, las organizaciones y sus integrantes enfrentan nuevos retos estratégicos que supone adaptarse a los constantes cambios tecnológicos, sociales, económicos y ambientales, pues éstos ejercen influencia en la modificación de los hábitos de consumo y estilos de vida. La principal función de la empresa consiste en crear valor y generar beneficios para sus propietarios y accionistas; pero también puede contribuir al bienestar de la sociedad.

Una de las formas de lograr el bienestar social es dando protección al medio ambiente y adoptar medidas favorables para la aplicación de la responsabilidad social ambiental que incluyan los intereses de los consumidores (programas de producción limpia, diseño para el ambiente, producción verde, responsabilidad integral, ecoeficiencia, etc.), hacia lo cual se enfocan las EAR.

Este cambio en los hábitos ha traído consigo una transformación en la actitud del hombre hacia la naturaleza, hoy en día ya no es una actitud de temor ni respeto, sino que se ha entrado en un periodo de saqueo y destrucción, desacralizando a la naturaleza y viéndola como un objeto más del que puede servirse. Los efectos de esta relación destructora entre el hombre y la naturaleza pueden observarse en todos los ámbitos del entorno, ya que ha impactado tanto en el agua como en el suelo, plantas, animales, la salud humana y el aire, lo que en conjunto está llevando a la sociedad a un problema ambiental grave, pues se están afectando adversamente los ecosistemas naturales y amenazando la vida humana en la Tierra (NU, 1992), de ahí la necesidad de modificar las prácticas empresariales hacia la responsabilidad socio-ambiental.

Lo anterior requiere realizar cambios en los patrones de producción y de consumo, a partir del reconocimiento de la escasez y la fragilidad ambiental, cambios que en el mediano plazo modifiquen nuestro comportamiento individual cotidiano, así como nuestras acciones de incidencia sobre otras personas o grupos, y paulatinamente lleguen a modificar los hábitos de la sociedad en su conjunto para lograr beneficios significativos en el ambiente.

Desarrollar un cambio de actitud hacia el ambiente, implica no solamente sujetarse a la legislación ambiental o a los constreñimientos gubernamentales, sino a un reaprendizaje que permita generar nuevas prácticas, que los individuos irán incorporando paulatinamente hasta lograr su institucionalización en toda la organización.

El cambio en la organización es un proceso que, de cierta manera, se lo impone el entorno, para ello tiene que desarrollar herramientas, métodos y vías para actuar y adaptarse a un entorno cambiante en búsqueda de la competitividad en el mercado. La organización moderna se enfrenta a un nuevo cambio, a una nueva Economía (la

## LA RESPONSABILIDAD SOCIO AMBIENTAL

de los intangibles) más globalizada; en donde la información y el conocimiento son claves. Los activos intangibles le ofrecen a la organización una ventaja competitiva, pues es un elemento que la distingue de la competencia. A medida que sepa gestionar estos activos en función de lograr inteligencia organizacional, será capaz de lograr eficiencia y eficacia en la toma de decisiones y, de este modo, ser competitiva.

### **Propuesta de intervención para alcanzar la responsabilidad ambiental**

En un proyecto de investigación bajo el título “De lo ambiental a lo organizacional, una ruta hacia la competitividad: caso del azúcar de caña”, el Cuerpo Académico (CA) “Las organizaciones y su ambiente” intenta unir las posturas críticas de lo organizacional y lo ambiental, teniendo algún avance en su análisis desde la responsabilidad social ambiental.

El trabajo se enfoca hacia el proceso de cambio organizacional en un ingenio cañero, a partir de un diagnóstico sobre la sustentabilidad del producto azúcar con base en el análisis de su ciclo de vida (ACV), teniendo como principal soporte el aprendizaje organizacional y la relación de éste con la *percepción oportuna* (PO).

Desde lo organizacional y tomando como fundamento el hecho de tener que cambiar para hacer que las empresas sean cada vez más sustentables, se propone a la *intervención organizacional* como mecanismo de una estrategia envolvente, holística o integral. También puede considerarse como una serie de muchas pequeñas estrategias que, lo que hacen, con base en el *aprendizaje organizacional* (AO), es intervenir en el campo y a tiempo (investigación participante o en acción), donde aparece la PO como un eslabón entre el cambio necesario y la acción.

Para lograr comprobar las proposiciones planteadas en este proyecto de investigación, se requiere de un modelo de intervención que permita realizar los

cambios necesarios dentro de un Ingenio para alcanzar las transformaciones que se derivan del análisis del ciclo de vida del producto azúcar, las cuales tienen como fin disminuir el consumo energético en su fabricación y, en consecuencia, reducir sus emisiones de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) que impactan al medio ambiente (calentamiento global).

La intervención organizacional consiste en el hecho de que un tercero, externo a la organización, se interpone entre las actividades cotidianas o habituales de sus integrantes, estableciendo una relación de apoyo con el propósito de llevar a cabo una labor especializada, que puede consistir en “emitir una opinión, promover, impulsar, construir o implementar una solución a un problema o realizar una investigación” (Fernández et al, 2012). En este sentido, la esencia de la intervención es el cambio, pues el interventor coadyuvará con su conocimiento y experiencia a que la organización transite de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia (Jones, 2008).

Aspirar a ser empresa ambientalmente responsable, requiere partir del reconocimiento de que existen algunas prácticas dentro de la organización, desde la fabricación del producto, que están contribuyendo a dañar el medio ambiente y que se hace necesario modificar.

La ruta de cambio propuesta para esta intervención organizacional, con orientación socio-ambiental, consta de tres etapas con la realización de sus respectivas acciones: La intervención debe llevarse a cabo con la participación de terceros ajenos a la empresa que resulten ser expertos en cada tema, lo cual le da el carácter de multidisciplinaria.

1. Análisis del Ciclo de Vida (ACV) durante la fabricación del producto.
  - a. Determinación de los consumos de energía.

## LA RESPONSABILIDAD SOCIO AMBIENTAL

- b. Evaluación de las emisiones de CO<sub>2</sub>.
  - c. Determinación de la capacidad de carga energética.
  - d. Construcción del balance energético: emisión de CO<sub>2</sub> contrastado con la capacidad de carga del planeta.
  - e. Evaluación del nivel de sustentabilidad del producto fabricado.
  - f. Identificación de áreas de mejora ambiental.
  - g. Diseño de estrategias para disminuir el impacto ambiental.
2. Análisis de Costos del Proceso Productivo
- a. Describir las etapas del proceso productivo
  - b. Determinación de los costos de producción de cada etapa
  - c. Análisis de los costos de producción en relación con las propuestas de mejora ambiental derivadas del ACV.
3. Análisis organizacional
- a. Identificar las áreas de la organización involucradas en las áreas de mejora detectadas en el ACV.
  - b. Diseño de las estrategias de cambio organizacional que responderá a las necesidades de mejora ambiental.
  - c. Planeación de acciones relacionadas con las estrategias de cambio institucional y el diseño de indicadores.
  - d. Implementación de acciones para el cambio con apoyo en el aprendizaje organizacional.
  - e. Evaluación de los indicadores previamente diseñados.
  - f. Seguimiento del proceso de intervención.

La primera etapa consiste en la realización de un diagnóstico ambiental a partir del análisis del ciclo de vida (ACV) del producto, con el propósito de conocer la situación real de la organización y descubrir áreas de oportunidad en este rubro. En

la siguiente etapa, el análisis pormenorizado de los costos de fabricación incluye la identificación de la inversión permanente o de largo plazo por cada área del proceso productivo. Y la tercera etapa, inicia con un diagnóstico sobre el estado en que se encuentra el campo organizacional. Con los resultados de estos diagnósticos, los interventores, conjuntamente con los integrantes de la organización (principalmente los directivos, y todos aquellos que estén involucrado en el proceso productivo directa e indirectamente), procederán a diseñar la estrategia de cambio (en tecnología, estructura, funciones, procesos, cultura organizacional, presupuestal y otras prácticas más) que resulte más adecuada, con el propósito de lograr las transformaciones necesarias.

Al final, se recomienda realizar una evaluación del proceso de intervención socio-ambiental en sus tres etapas, para salvar omisiones o realizar correcciones que suelen aparecer durante su implementación.

Nuestra experiencia y conocimiento del sector cañero nos ha permitido observar que los resultados de estos diagnósticos (ACV + Costos + Organizacional), muestran con claridad cuáles son las áreas de oportunidad que tiene relación con la fabricación del producto azúcar, que pueden ser susceptibles de intervención para llevar a la organización a ser una empresa ambientalmente responsable.

Es importante al formular la estrategia, tomar en consideración que el cambio -cómo proceso abierto- rechaza todo razonamiento y toda solución a priori, aun cuando estas propuestas parezcan ser las más convenientes. La única regla es que no hay una regla general que guíe la acción de cambio, hay que construirla juntos, tomando en consideración qué es lo más conveniente para la organización, sus integrantes, sus presupuestos y costos de operación (Friedberg, 1997). En otras palabras, el diseño de un modelo de intervención es una acción conjunta y su éxito se encuentra en

## LA RESPONSABILIDAD SOCIO AMBIENTAL

función de la relación que se establezca entre el individuo y la organización, la estructura y la situación (Velásquez, 2005).

En este caso específico, que se propone realizar una intervención a la organización (Sansaulieu, 1987)<sup>1</sup> con apoyo en el aprendizaje organizacional, se requiere:

- Investigar la realidad de la organización con respecto a las formas de aprendizaje en sus tres niveles: individual, grupal y organizacional para conocer el origen y la secuencia del proceso, desde que surge la idea hasta su difusión en todo el sistema;
- Revelar, mediante la investigación de corte científico, la forma en que los integrantes de la organización legitiman las ideas y establecen los mecanismos de regulación que permitirán su estandarización en todo el sistema;
- Construir un vínculo de proximidad entre los integrantes de la empresa y el interventor, para continuar con el análisis de las prácticas sociales y promover un mejor vínculo social que se refleje en el bienestar social y productivo (Uhalde, 2001 citado por Fernández, et al, 2012).

Igualmente, dado que el objeto de estudio de este tipo de intervención son las regulaciones sociales de la empresa y su difícil articulación (Ollivier y Sansaulieu, 2001; Uhalde, 2002), resulta importante tenerlas presente: las estratégicas en torno a las reglas de la organización; las identitarias y culturales en torno a los modos de socialización en el trabajo; y las negociadoras en torno a los acuerdos de legitimación de objetivos, proyectos y fines relacionados con la mejora del medio ambiente.

---

<sup>1</sup> El enfoque sociológico de Sansaulieu (1987) busca comprender los factores intervinientes en el ámbito socio-productivo, aquellos que dan legitimidad, así como los mecanismos de regulación que permiten construir un mejor vínculo social que se refleje en el bienestar productivo.



Existen otras formas de intervención<sup>2</sup>, pero esta es a la que nuestro cuerpo académico propone para lograr cambios profundos en las organizaciones a fin de preservar la naturaleza.

### **El aprendizaje organizacional y la intervención**

El cambio se da a través de sustitución, modificación de procesos, reforzamiento y mantenimiento de comportamientos altamente efectivos. En realidad el aprendizaje es un cambio en el comportamiento que surge como resultado de la interacción entre un individuo y su entorno (Nord, 1972).

Aquí no se debe considerar al conocimiento como la suma de información, ni al aprendizaje solo como una dimensión racional, sino que también hay que tomar en cuenta a la dimensión emocional, es decir, el aprendizaje consiste en dar sentido y profundizar después los conocimientos, involucrando en ese proceso las propias emociones.

Aprendizaje es un término común para designar todos los tipos de procesos mediante los cuales un sistema adquiere características de sus entornos. Un supuesto básico de la teoría moderna de la organización es que los individuos son formados por los procedimientos ordinarios de operación y aprenden de ellos (March y Simon, 1961; Cyert y March, 1963). Las rutinas constituyen un instrumento para el aprendizaje, ya que son transformadas y adaptadas de acuerdo al tipo de experiencias que adquieren las organizaciones.

---

<sup>2</sup> Minguet (2001) afirma que no existe una teoría de la intervención, sino diversas teorías formalizadas de la sociedad y de la acción, que sirven de modelos para la intervención: la investigación-acción (Lewin); el enfoque sociotécnico (Trist, Thorsrud, Emery, Herbst); el desarrollo estructural (Benis, Bradford, Likert); la contingencia organizacional (Burns, Stalker, Lawrence, Lorsh); la teoría del aprendizaje (Argyris y Schön); el análisis político (Simon, March, Cyert, Crozier, Friedberg); la identidad cultural (Sansaulieu); el accionismo (Touraine, Dubet); el socioanálisis institucional (Hess, Lapassade, Lourau, Ardoino, Mendel), la clínica (Bion, Jaques, Enriquez).

## LA RESPONSABILIDAD SOCIO AMBIENTAL

Al considerar a la organización como una unidad de análisis, se entra a un espacio donde con frecuencia los niveles de análisis se enredan, creando confusión sobre el alcance y ámbito de aplicación de las teorías que tienen relación con el tema. Así, se podría considerar a la conducta organizacional como la conducta de los individuos en las organizaciones, pero también es posible considerarla como la conducta de la propia organización como un todo, es decir, no se puede reducir la conducta de la organización a una acumulación de conductas individuales (Peiró, 1990).

Dentro de los múltiples intentos de análisis y enfoques teóricos que se han adoptado al investigar los diferentes fenómenos organizacionales, Robbins (2009) distingue tres niveles de análisis de lo organizacional: el individual (características biográficas, personalidad, valores, actitudes, habilidades, percepciones, motivación y aprendizaje individual, el de grupo (comunicación, toma de decisiones en grupo, liderazgo, poder, conflicto y la dinámica grupal) y el organizacional o institucional (cultura organizacional, estructura, diseño del trabajo, ambiente físico, cambio y aprendizaje organizacional). Estas variables pueden tener un impacto en algunos componentes de salida o resultado (productividad, absentismo, rotación de personal, y satisfacción laboral, entre otras).

Generalmente, los procesos de aprendizaje organizacional se dan como movimientos reactivos ante cambios al interior de las organizaciones, propiciados por variaciones de su entorno. Básicamente, las organizaciones que desarrollan este aprendizaje inician con simples procesos extraordinarios, que no cuestionan la estructura organizacional, sus interrelaciones con el entorno, sus valores o sus procesos de toma de decisiones. Luego se adentran en un segundo nivel, en el que se busca la reestructuración organizacional, siempre partiendo del aprendizaje individual y cuestionando la racionalidad detrás de las acciones (Argyris, 2001).

En ese sentido, resulta relevante determinar si todas las organizaciones que desarrollan su aprendizaje organizacional lo hacen en forma planeada, o, si también, lo llevan a cabo de manera improvisada, es decir, como se le presentan aquellas circunstancias que les obligan a institucionalizar y difundir dentro de sí mismas determinado conocimiento generado por sus propios trabajadores.

El concepto de aprendizaje organizacional ha sido estudiado con distintos enfoques, por lo que intentar construir una sola definición conlleva el riesgo de distorsionar u omitir aquellos elementos que permiten la comprensión de su complejidad. Diversos autores que se han destacado en el estudio del aprendizaje organizacional difieren enormemente en la definición del concepto mismo, ya que algunos lo visualizan como un cambio en el comportamiento, otros como nuevas formas de pensamiento, unos más como creación de conocimiento.

A manera de compendio, se tiene que, el aprendizaje organizacional: “se produce cuando los errores son detectados y corregidos a nivel organizativo dentro del contexto dado por las políticas y los objetivos actuales” (Argyris y Schön, 1978); “es el proceso de mejorar acciones con un mejor conocimiento y entendimiento” (Fiol y Lyles, 1985); “se presenta si a través de su proceso de información, se cambia la gama de sus comportamientos potenciales” (Huber, 1991); “es la forma en que las empresas construyen, proveen, y organizan conocimiento y rutinas alrededor de sus actividades y dentro de sus culturas, y adaptan, desarrollan eficiencia de lo organizacional optimizando el uso de las amplias habilidades de sus empleados” (Dodgson, 1993); “es la generación, adaptación y difusión del conocimiento en un contexto laboral específico” (Montaño, 1999).

Estas definiciones se pueden complementar entre sí y no descalificarse una por otra, ya que se puede notar el énfasis que algunos autores hacen en el objeto de aprendizaje (conocimiento, comportamiento, estructuras) y el que otros hacen en el

## LA RESPONSABILIDAD SOCIO AMBIENTAL

proceso de aprendizaje (innovación, mejora continua, rutinas organizativas, adaptación, interacciones). En caso de que el aprendizaje ocurra por la relación entre la organización y su entorno, su sentido es hacia el resultado como una respuesta o adaptación a la evolución del entorno; y si se presenta como consecuencia de las relaciones internas de la propia organización, entonces el enfoque será más específico hacia el proceso de aprendizaje, la creación de conocimiento y la evolución de los comportamientos internos.

Por otra parte, se dice que una *organización que aprende* es aquella que implanta dispositivos, estructuras y programas específicos que propician el desarrollo de nuevos conocimientos y la maximización del aprendizaje organizacional (Montaño, 1999). Este concepto es utilizado por ciertas organizaciones que buscan su adaptación al cambio, considerando al aprendizaje como una acción que acentúa la naturaleza permanentemente cambiante de las organizaciones.

En este mismo orden de ideas, también surge el concepto de *Organizaciones Inteligentes* (“Learning Organizations”), refiriéndose a aquellas organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, cultiva nuevos y expansivos patrones de pensamiento, busca dejar en libertad su aspiración colectiva, y continuamente aprende a aprender en conjunto (Senge, 1998). Para Senge (1998), el aprendizaje organizacional es dado por cinco disciplinas: desarrollo personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y el pensamiento de sistemas. En una organización orientada hacia el aprendizaje, al individuo le es imposible evadir el aprendizaje, puesto que está estructurada de modo que el aprendizaje se encuentra presente en todas sus funciones y unidades, por lo que la capacidad para aprender puede llegar a ser la única fuente de ventaja competitiva para la organización.

El aprender es trascendental para el crecimiento de los individuos, pero también lo es para las organizaciones, por lo que es primordial establecer las formas y los procesos necesarios para propiciar el aprendizaje organizacional y con ello facilitar el cambio. El aprendizaje organizacional es más que la suma de las partes del aprendizaje individual (Dodgson, 1993; Fiol y Lyles, 1985). Una organización no pierde sus capacidades aprendidas cuando los miembros dejan la organización, es decir, el aprendizaje organizacional contribuye a la memoria de la organización, así, los sistemas de aprendizaje no sólo impactan a los miembros actuales, sino también a los miembros futuros, mediante la acumulación de experiencias, normas e historias, por lo que una organización que aprende, ayuda en buena parte a la solución de un problema (Prahalad y Hamel, 1991).

Es importante resaltar la apertura y vulnerabilidad de la organización a los cambios del entorno, mismos que desencadenan un proceso de adaptación continua donde el aprendizaje se vuelve algo fundamental, resultando igual de relevantes tanto el proceso de construcción de un sentido como el proceso de toma de decisiones para entender cómo ocurre el aprendizaje organizacional y su impacto en la cotidianidad de la organización (Ahumada, 2001).

El concepto de *nivel de aprendizaje* es usado frecuentemente para hacer referencia al grado de radicalidad y profundidad del aprendizaje experimentado por la organización (Aramburu, 2000). El aprendizaje organizacional<sup>3</sup> conlleva un reordenamiento de la teoría de la acción organizativa<sup>4</sup> (Argyris y Schön, 1978), el cual puede ser moderadamente profundo y radical, dando como resultado un nivel de aprendizaje diferente y, en ese sentido, proponen los siguientes niveles de

---

<sup>3</sup> Los individuos constituyen un elemento indispensable, aunque no suficiente, para que el aprendizaje organizacional se produzca, lo que lleva a pensar que puede producirse un aprendizaje individual pero no integrarse éste en el nivel organizacional o, también, que no puede haber aprendizaje organizacional sin que haya previamente un aprendizaje individual (Argyris y Schön, 1978).

<sup>4</sup> Esta teoría explica la orientación de la acción en la organización (Argyris y Schön, 1978).

## LA RESPONSABILIDAD SOCIO AMBIENTAL

aprendizaje dentro de la organización: El aprendizaje en *bucle simple* (Argyris y Schön, 1978), que se produce cuando los miembros de la organización responden a cambios en los entornos de la organización a través de la detección de errores que corrigen enseguida, manteniendo los rasgos esenciales de la teoría de la acción organizativa (se revisa pero no se transforma radicalmente); el aprendizaje en *bucle doble* (Argyris y Schön, 1978), que se presenta en un nivel de aprendizaje más elevado, ocurre con ciertos tipos de autocrítica que resuelven discordancias organizativas con la asunción de nuevas prioridades y ponderaciones de las normas o mediante la reestructuración de las normas mismas junto con las estrategias y asunciones asociadas, dándose aquí el cambio radical de la teoría en acción organizativa, lo cual no se concreta nada más a la adopción de medidas para corregir los errores, sino que también, supone una revisión y transformación profunda de la propia teoría en acción organizativa. Y un tercer nivel de aprendizaje al que puede aspirar una organización, se vincula con *aprender a aprender*<sup>5</sup>, que consiste en cuestionarse sobre su propia capacidad de aprendizaje, tanto en un bucle como en el otro, para alcanzar una mejora en este proceso.

El nivel de aprendizaje vinculado a la capacidad de *aprender a aprender* o *meta-aprendizaje* (Swieringa y Wierdsma, 1992), posibilita la elevación continua del potencial de aprendizaje de la organización a todos sus niveles, lo cual ayuda a colaborar en su renovación y desarrollo, donde la propia organización impulsa su movimiento continuo.

Cuando una empresa logra aprender a aprender y lo logra institucionalizar, ya no requiere tanto del apoyo de agentes externos a la organización, sino que puede conformar y conducir sus propios procesos de aprendizaje. El problema sería que sus procesos de aprendizaje no estuvieran institucionalizados, ya que se daría un

---

<sup>5</sup> Swieringa y Wierdsma (1992), emplean la expresión "*Meta-Learning*" ("Meta-aprendizaje").

aprendizaje que no tendría una continuidad al interior de la organización, es decir, no se estaría conformando lo que se conoce como el aprendizaje organizacional:

El proceso de aprendizaje organizacional cubre un ciclo (Figura 1), el cual se puede configurar de la siguiente forma: Fase I. Aprendizaje individual, es la generación de ideas para la innovación organizacional; Fase II. Aprendizaje grupal, se refiere a la incorporación y evaluación de las ideas en el grupo de trabajo; Fase III. Aprendizaje Organizacional, es la transferencia e implementación de las ideas en el nivel organizacional; Fase IV. Institucionalización del Conocimiento Organizacional, se refiere a la adopción del nuevo conocimiento como propio a la organización; y Fase V. Difusión del Conocimiento Organizacional, es la propagación del conocimiento adquirido para incentivar nuevos aprendizajes.

Algunos factores *mediatizadores* (Ahumada, 2001) que pueden actuar como facilitadores o inhibidores del aprendizaje organizacional son la historia, la memoria organizacional, el lenguaje y la estructura de poder:

*La historia* es un factor mediatizador importante del aprendizaje organizacional, relacionado a la conectividad con el entorno y, particularmente, con los acontecimientos históricos que condicionan las relaciones de la organización hacia el exterior. Sin embargo, se debe señalar que el impacto entre estos sucesos no es lineal, puesto que éste dependerá de la interpretación que haga la organización de ellos, la cual puede ser equivocada y, en consecuencia, las decisiones que tome también. El proceso de aprendizaje organizacional no se podría explicar sin hacer referencia a una relación constante entre la organización y los hechos históricos que suceden en su entorno.

*La memoria organizacional* (Huber, 1991 citado por Ahumada, 2001) hace referencia sobre cómo las decisiones que surgen en la organización responden a las

## LA RESPONSABILIDAD SOCIO AMBIENTAL

experiencias que han sido registradas por ella (almacenadas en documentos, procedimientos o por miembros de la organización).

Asimismo, *el lenguaje* es un elemento central al momento de incorporar nuevas distinciones y de modificar la teoría organizativa en acción, puesto que cada organización elabora un discurso distintivo, el cual tiene características facilitadoras e inhibitorias del aprendizaje organizacional, en la que se da un proceso de asimilación de nuevos términos y conceptos que algunos trabajadores aprenden mediante el apoyo de metáforas y analogías, generándose un conocimiento armonizado acerca de las necesidades de su trabajo, el cual es creado a partir de modelos mentales (Senge, 1998) y habilidades adquiridas con anterioridad a su incorporación a la organización.

### ***De la percepción a la acción***

Dado que los individuos que integran a una organización aprenden a partir de modelos mentales que les ayudan a generar un conocimiento armonizado acerca de las necesidades de su trabajo, se hace necesario determinar qué es lo que les permite lograr esa armonía entre el conocimiento nuevo y el que ya poseen.

El estudio de la conducta humana en cuanto a la percepción, los estímulos, el aprendizaje, el conocimiento, etc., ha llevado a determinar que la intangible capacidad mental del ser humano percibe todo lo que sus sentidos son capaces de observar, sentir, oler, gustar y escuchar de manera objetiva o psicofísica, pero también de forma subjetiva a partir de los sentimientos, emociones y paradigmas; al final, todas las percepciones impactan el cerebro y condicionan el actuar cotidiano de las personas. La actividad mental depende del intelecto, es decir, las destrezas y habilidades mentales junto con la experiencia adquirida de manera vivencial y, la acumulación de conocimientos durante la vida, equivale a un cierto grado de



actividad mental (capacidad) que aplicamos todos los días para sortear todo tipo de problemas pero también para reflexionar intelectualmente sobre ellos y obtener un conocimiento adicional a lo ya acumulado. Esta capacidad mental individual se potencializa cuando se realizan trabajos colectivos al momento de debatir, imaginar, crear, intercambiar experiencias<sup>6</sup>.

En esa acción colectiva, en la que ninguna discusión inicia y termina de la misma manera, el ejercicio mental es tal, que se genera un sinnúmero de ideas, proyectos, modelos, problemas y soluciones multitemáticas e interminables. La imaginación y creatividad intelectual se convierten en la materia prima de nuevas ideas que, según la capacidad intelectual personal, va lograr un menor o mayor impacto producto de la sensibilidad perceptiva. Lo importante de esto es que se presenta la oportunidad de toparse con la solución más adecuada a un determinado problema, un modelo o proyecto soñado e inimaginable, una innovación o novedad a lo que pudiera pensarse intocable, un nuevo diseño (tan infinito como interminable la discusión). A este proceso es lo que hemos llamado como la “*percepción oportuna*” (PO), la cual se presenta en cualquier circunstancia -sea física o intelectual- y es, según nuestra apreciación, la “llave de oro” que permite actuar entre lo posible e imposible, lo teórico y lo práctico, lo filosófico y lo científico (Toledo et al, 2010).

La percepción oportuna no depende del lugar, tiempo o espacio, ya que puede aparecer en cualquier momento sin condición alguna y, es tan fugaz, que solo se puede tener una oportunidad en la vida para tomarla, objetivarla o volverla real. Cada oportunidad se presenta en una única e inimitable exhibición.

---

<sup>6</sup> Aquí se presenta lo que en su modelo de aprendizaje Nonaka y Takeuchi (1999) denominan *socialización*, lo cual dentro del proceso de aprendizaje organizacional se vuelve importante si se sabe aprovechar la carga simbólica que usan los integrantes de una organización. Si se comprende que la fase de *internalización* (Nonaka y Takeuchi, 1999) de los conceptos puede contradecir o alterar la cultura dentro de la organización, se facilita el proceso de aprendizaje organizacional.

## LA RESPONSABILIDAD SOCIO AMBIENTAL

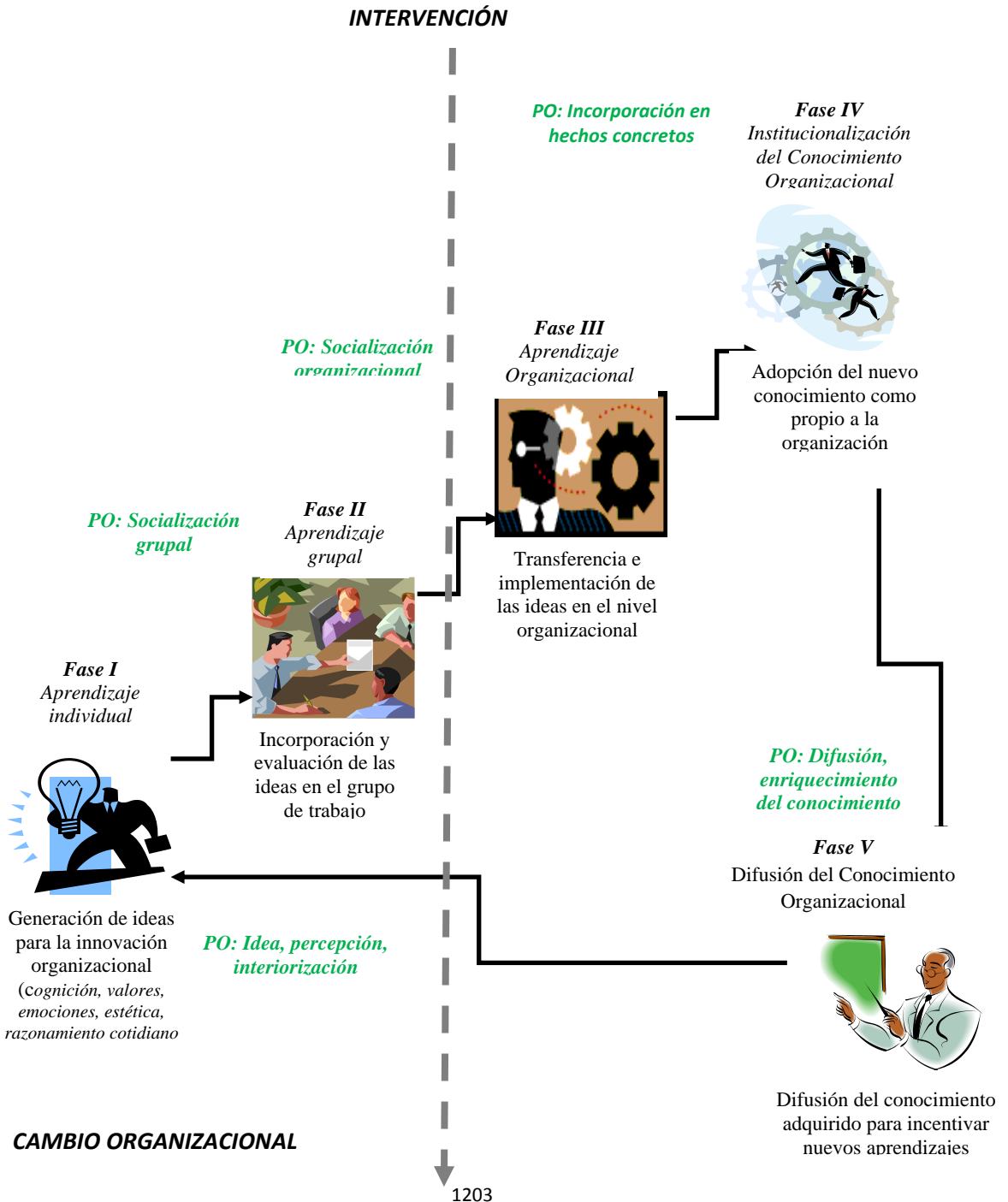
La percepción oportuna tiene como sus características principales que: es coherente y empática con nuestra forma de pensar; resuelve parte de las preocupaciones o anhelos que se tienen en la vida; responde adecuadamente a las dudas e hipótesis, producto de la teorización interna del “yo”; es adimensional, ya que puede aparecer en el campo teórico, metodológico, empírico o conceptual; su metamorfosis puede ser el enclave perfecto de un diseño, un modelo, una respuesta, etc.; rompe con toda normatividad, sea científica, jurídica o de otra naturaleza y, más bien, es desafiante y alternativa; es única, personal, inimaginable, y se potencializa a partir del ejercicio intelectual colectivo; puede ser prospectiva<sup>7</sup>, es decir, puede ser provocada por la influencia psicológica del “yo”, cambiar las partes para que las cosas sucedan; depende de la formación individual, profesional, científica, cultural, artística y social, es un constructo que aspira a convertirse en una de las pocas teorías que no dependen de macrovariables económicas y políticas; y, surge más bien del desconocimiento y no tanto del conocimiento.

La percepción oportuna, denominada así para entender los mecanismos que hacen posible, efectiva o viable la percepción o la idea y que además se considera la circunstancia ideal para el surgimiento de nuevos científicos, diseñadores, creadores y demás, debe ser ubicada en los fundamentos teóricos de las diferentes corrientes científicas y filosóficas, principalmente en el campo de la psicología científica, así como en el modelo de Kolb (1984), el cual desarrolla el proceso de aprendizaje a partir de la experiencia y la observación, y en el núcleo de inteligibilidad de Gergen (1996), por lo que la percepción oportuna puede ser el detonador que dispare el ciclo del proceso de aprendizaje organizacional desde el aprendizaje del propio individuo.

---

<sup>7</sup> Concebida como una técnica que permite configurar una imagen objetiva futura y traerla al presente (definida a partir de Miklos, 2004).

**Figura 1. Proceso de aprendizaje organizacional y la percepción oportuna**



### **Conclusiones**

Los directivos de las organizaciones deben estar plenamente convencidos de que la sensibilidad empresarial hacia el medio ambiente puede suponer beneficios directos, algunos no siempre inmediatos, de reconocimiento social y de competitividad.

Las empresas que busquen ser consideradas ambientalmente responsables necesitarán transformar sus procesos, conocimientos, cultura y otras prácticas más, con lo cual pueden alcanzar también la competitividad, por lo que deberán desarrollar métodos e instrumentos que les permita ese cambio organizacional. Tal proceso requiere de darse el tiempo necesario para su desarrollo y consolidación, por lo que se debe tener contemplada su alcance en el largo plazo.

Para que esta propuesta de intervención organizacional trascienda más allá del discurso y se genere un verdadero cambio hacia la responsabilidad socio ambiental en las empresas, se requiere que se armonice con una intervención multidisciplinaria enfocada a los aspectos ambiental, financiero y organizacional.

En cuanto a la propuesta de aprendizaje, tanto individual como organizacional, es importante tomar en cuenta el concepto de percepción oportuna, el cual se configura a partir de una idea o pensamiento que se encuentra, percibe e interioriza, que no cae en vacío, sino que adquiere forma con base en algunos conceptos y otros conocimientos que ya se traen y que se engrandece al socializarse, para después convertirse en acción.

En este sentido, la metodología que aquí se presenta tiene relación con los objetivos planteados en el proyecto de investigación bajo el título “De lo ambiental a lo organizacional, una ruta hacia la competitividad: caso del azúcar de caña”, metodología que se ha venido adecuando conforme a las reflexiones que se han tenido al seno del CA y a los avances y alcances logrados hasta el punto actual, lo

cual ahora se comparte y que sin duda permitirá tener una mayor claridad en relación a las limitaciones que la propia propuesta pudiera tener.

## **Bibliografía**

Ahumada, L. (2001). Teoría y Cambio en las Organizaciones. Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional. Chile: Ed. Universidad Católica de Valparaíso.

Aramburu, Ó. (2000). Tesis Doctoral “Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas”. San Sebastián: Universidad de Deusto.

Argyris, C. y Schön, D. (1978). Organizational Learning: A Theory Of Action Perspective. USA y Canadá: Addison Wesley Publishing Company.

Argyris, C. (2001). Sobre el Aprendizaje Organizacional, 2ª. Ed., Traducido por Guadalupe Meza Steines. México: Oxford Universty Press.

Cyert, R. M. y March, J. G. (1963). A Behavioral Theory Of The Firm. Englewood Cliffs, N. J: Ed. Prentice-Hall.

Dodgson, M. (1993) Organizational Learning: A Review Of Some Literatures. Organizational-Studies. 14 (3), 375-394.

Fernández, M.M., Ramírez G., y A. Hernández (2012). La intervención organizacional: una actividad científica y profesional para el cambio profundo de las organizaciones, Ideas CONCYTEG,7 (79), 39-53.

Fiol, C. y Lyles, M. (1985). Organizational Learning, en Academy of Management Review. No. 10, 803-813.

Friedberg, E. (1997). Local orders: dynamics of organized action, 1a. ed. France: Le pouvoir et la règle.

## LA RESPONSABILIDAD SOCIO AMBIENTAL

- Gergen, K. (1996). Realidades y Relaciones. Aproximaciones a la Construcción Social. Paidós: Barcelona.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The contributing processes and the literatures. Special Issue: Organizational learning; Papers in honor of (and by) James G. March. *Organization Science*, 2(1) 88-115.
- Jones, Gareth R. (2008). Teoría organizacional, Diseño y Cambio en las organizaciones. 5a. Ed. México: Pearsons Educación.
- Kolb, D. (1984). Modelo de Kolb: aprendizaje basado en experiencias. Infed. Disponible en <http://www.infed.org/biblio/b-explrn.htm>.
- March, J. G. y Simon, H. (1961). Teoría de la Organización. Barcelona: Ed. Ariel.
- Miklos, T. (2004). Planeación Prospectiva. México: Editorial LIMUSA.
- Minguet, G. (2001). “Taxonomie de modèles sociologiques d’intervention”, En: D. Vrancken y O Kutty (Coord.), La sociologie et l’intervention. Enjeux et perspectives, Bruxelles: De Boeck and Lacier, pp. 19-68.
- Montaño, L. (1999). Aprendizaje Organizacional y Organizaciones que Aprenden, en varios, *Comportamiento Organizacional 2*, México: UNITEC (Colección Humanidades), pp. 261-290.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). La Organización Creadora del Conocimiento, México: Oxford University Press, pp. 60-103 y 137-176.
- Nord W.R. (1972). Personality and Organizations, En: W. R. Nord (ed.), Concepts and Controversy in Organizational Behavior, Goodyear: Pacific Palisades.
- NU (1992). Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático, *Naciones Unidas*. Disponible en [http://unfccc.int/portal\\_espanol/items/3093.php](http://unfccc.int/portal_espanol/items/3093.php) [Acceso el 3 de noviembre de 2008]

- Ollivier, B. y Sainsaulieu, R. (2001), “Intervenir pour la mise en débat”, En: M. Uhalde (Coord.), L'intervention sociologique en entreprise. De la crise à la régulation sociale, Paris: Desclée de Brouwer, Collectif RITE, pp. 134-152.
- Peiró, J. M. (1990). Organizaciones: Nuevas Perspectivas Psicológicas. Barcelona: Editorial PPU.
- Pérez. M. (2009). Responsabilidad social corporativa (RSC) y comunicación: la agenda de las grandes empresas mexicanas. Signo y pensamiento, [Internet] 20 de octubre de 2012, Vol. 28, No. 55. págs. 201-217. [http://recursostic.javeriana.edu.co/cyl/syp/components/com\\_booklibrary/ebooks/5512\\_perez.pdf.s](http://recursostic.javeriana.edu.co/cyl/syp/components/com_booklibrary/ebooks/5512_perez.pdf.s).
- Prahalad, K. y Hamel, G. (1991). The Core Competence of The Corporation, en Harvard Business Review, 68, May-June, pp. 79-91.
- Robbins. S. (2009). Comportamiento Organizacional. Decima tercera. Edición, México: Prentice Hall.
- Sainsaulieu R. (1987). Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, París: Éd. Presses de Sciences Po.
- Senge, P. (1998). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. México: Ediciones Granica, pp. 29-37.
- Swieringa, J. y Wierdsma, A. F. (1992). Becoming a Learning Organization. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (versión en castellano: La Organización que Aprende. Addison-Wesley. 1995).
- Toledo, A; Hernández, H. y Valencia, A. (2010). De la Percepción Oportuna a la Investigación por Macrotemas: El Caso del Sector Cañero de Nayarit, dentro del VIII Congreso Internacional de Análisis Organizacional, en Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Monterrey, N. L.

## LA RESPONSABILIDAD SOCIO AMBIENTAL

Uhalde, M. (2002). Las transformaciones sociales de la empresa francesa en los años 1980-1990: los mundos sociales de la empresa, Gestión y Política Pública, XI (1), pp. 85-114.

Velásquez C. A. (2005). Análisis situacional, intervención y aprendizaje organizacional, Revista Escuela de Administración de Negocios (53), pp. 52-71.



# **RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD EN EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ASISTENCIA TÉCNICA RURAL: CASO GUERRERO**

ANTONIO HERNÁNDEZ PÓLITO  
HÉCTOR R. SEGURA PACHECO

## **Introducción**

En este trabajo exploramos las implicaciones de responsabilidad social organizacional (RSO) del emergente proceso organizacional en las universidades mexicanas, al involucrarse en el seguimiento y evaluación de la calidad de la asistencia técnica a las actividades de desarrollo rural; con la creación de las figuras organizacionales conocidas como Centros Estatales de Capacitación y Seguimiento de la Calidad de los Servicios Profesionales (CECS). Se analiza el caso del CECS de la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro).

## **El contexto del seguimiento y evaluación de la calidad de la asistencia técnica rural por contrato en México: la participación de las universidades**

En los últimos años, en el campo mexicano los productores rurales han estado desarrollando su actividades dentro de un escenario configurado por factores tales como la crisis económica, la globalización, la apertura comercial, y la implementación de nuevas políticas gubernamentales para el campo que conllevan importantes cambios; por ejemplo la dotación de apoyos en asistencia técnica por contrato de técnicos. Dichos apoyos se acompañan con apoyos para la evaluación de esa asistencia técnica rural. Para esta tarea, el sector gubernamental ejecutor de esos

## RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL

programas se había apoyado con dos instituciones de educación superior del sector agropecuario tradicionales: Chapingo y el Colegio de Posgraduados. Sin embargo, en los últimos cuatro años la SAGARPA abrió convocatoria para la participación de las universidades, desde entonces, varias universidades públicas y privadas se han adherido y participan en el Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural (PDCITYER).

Entre los procesos emergentes de este programa está el proceso de creación de las figuras organizacionales conocidas como Centros Estatales de Capacitación y Seguimiento de la Calidad de los Servicios Profesionales (CECS); estas unidades sociales tienen delimitado el propósito especial del seguimiento y evaluación tanto de la calidad de los servicios de los prestadores de servicios profesionales (PSP) como de los impactos de las estrategias gubernamentales del desarrollo de capacidades, así como la capacitación, acreditación y certificación de los PSP (SAGARPA 2012).

Al participar las universidades en la prestación de servicios al sector gubernamental agropecuario, como CECS, han enfrentado procesos organizacionales diversos y con diferentes resultados al atender esta demanda de servicios. La mayoría de las universidades, principalmente las públicas, no tenían estructuras y procesos organizacionales diseñados para este tipo de servicios. Entonces nos preguntamos ¿cuál es la situación de esta participación con referencia a la Responsabilidad Social Organizacional (RSO)? ¿Cuáles son las connotaciones e implicaciones de RSO, del emergente proceso organizacional en las universidades mexicanas, al involucrarse en el seguimiento y evaluación de la calidad de la asistencia técnica a las actividades de la producción y el desarrollo rural?

## **Universidades, CECS, PSP, entidades normativas y ejecutoras: el involucramiento**

Los PSP son profesionales de diferentes áreas disciplinares que, bajo contrato, prestan sus servicios a los productores rurales. Dentro del esquema, hay participación normativa y de ejecución de los diferentes programas de apoyo al campo de los niveles federal, a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), y estatal (secretarías de desarrollo rural/desarrollo agropecuario), respectivamente. Se pretende que los CECS de las universidades actúen en tercería para dar seguimiento y evaluación a PSP, despachos, programas y estrategias, en su conjunto.

En primera instancia, se considera que las universidades se han involucrado tras la oportunidad de una mayor aproximación a la vinculación con los diferentes sectores y actores que convergen en las acciones de apoyo al desarrollo de las organizaciones de productores, comunidades y empresas rurales; como área de oportunidad para vincular los conocimientos, experiencias y resultados de investigación de sus académicos así como para la práctica y vinculación de sus estudiantes con el mundo laboral.

En esa línea, el CECS es la figura organizacional emergente dentro de la universidad cuyas formas y prácticas organizacionales son altamente dependientes de las normas, reglas y procedimientos que se han establecido, de observancia general, dentro del campo organizacional del Programa Nacional del DCITYER con varios componentes, entre los cuales encontramos al Componente de Desarrollo de Capacidades y Extensionismo Rural (DCyER) (SAGARPA 2012).

Dentro de este escenario, se ha configurado una asistencia técnica profesionalizada privada o mercado de la extensión privada, la cual desde 2001 a la fecha, no ha garantizado la calidad ni la efectividad de esos servicios de asistencia técnica a los

## RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL

productores rurales (McMahon *et al* 2011). Intentando superar esta problemática, la SAGARPA hizo la convocatoria para la participación de las universidades como CECS, asumiendo que tienen el capital humano multidisciplinario y los conocimientos pertinentes para el seguimiento y evaluación de los servicios y estrategias inherentes con el DCyER.

Los Centros Estatales de Capacitación y Seguimiento de la Calidad de los Servicios Profesionales<sup>1</sup> (CECS), son Instituciones de Educación Superior (IES), de cobertura local o nacional acreditadas por la SAGARPA para proporcionar, a nivel estatal, servicios de formación, capacitación, acreditación y, en su caso, certificación de competencias de los prestadores de servicios profesionales; así como la supervisión del desempeño en situación de trabajo y seguimiento de la calidad de los servicios profesionales (SAGARPA 2012).

### **Incursión de la Universidad Autónoma de Guerrero como CECS en el DCyER**

A la fecha 26 IES operan un CECS, en 26 estados del territorio nacional. Entre éstas se encuentra la UAGro, la cual presentó solicitud para ser CECS, y una vez cubiertos los requerimientos establecidos se firmó un convenio con la SAGARPA y el gobierno del estado a través de su Secretaría de Desarrollo Rural (SEDER). En dicho convenio se establece que la UAGro queda habilitada para prestar los servicios de seguimiento y evaluación de los servicios de DCyER; y, que recibe un pago por dicho servicio del 12 por ciento del monto total presupuestado para el componente DCyER que ejecuta el Gobierno del Estado de Guerrero a través de la SEDER. Así, el CECS inició operaciones en 2011.

---

<sup>1</sup> Según Reglas de Operación publicadas en el DOF del 31 de diciembre de 2010, y en los Lineamientos del Componente de Desarrollo de Capacidades y Extensionismo Rural emitidos el 28 de febrero de 2011.

De esa manera, la UAGro se involucró en la creación y operación de un CECS. A partir de la observación de este fenómeno organizacional aquí son pertinentes nuestras preguntas ¿cuál es la situación de esta participación con referencia a la Responsabilidad Social Organizacional (RSO)? ¿Cuáles son las connotaciones e implicaciones de RSO, de este emergente proceso organizacional en las UAGro, al involucrarse en el seguimiento y evaluación de la calidad de la asistencia técnica? Así, nuestro análisis organizacional, desde la perspectiva de la RSO, se enfoca en el papel de la UAGro al crear y operar un CECS. Si la universidad tiene la expectativa de poder tener una mayor vinculación de sus estudiantes y académicos concurriendo al apoyo del desarrollo local y regional de las organizaciones, comunidades y productores que realizan actividades rurales, entonces, ¿cuáles son las implicaciones y connotaciones de esta participación?

El camino de la UAGro como CECS (CECS-GRO) ha sido de aprendizaje, experiencias, aciertos y desaciertos. Si desde la etapa inicial de su involucramiento se han denotado algunos problemas en la operación del CECS, luego, nos preguntamos ¿Dará la universidad la cobertura suficiente de RSO en la prestación de servicios y en estas actividades de vinculación con el sector rural de Guerrero? ¿Qué implicaciones y connotaciones de RSO emergen por la participación de la UAGro en acciones de vinculación con el sector rural a través de un CECS?

### **Revisión de la Literatura**

La responsabilidad social organizacional (RSO) es un tema que inicialmente se asignó como un aspecto adicional a considerar para la gestión empresarial y, a través de los años se han generado diferentes opiniones, puntos de vista y conceptos en este rubro (Kitzmueller y Shimshack 2012; Ernult y Astha 2007; Porter y Kramer 2006;

## RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL

Carroll 1999; Bowen 1953). Actualmente, la RSO se declara, discute y se demanda para la mayoría de las organizaciones tanto privadas como públicas.

Dentro de las organizaciones del sector público encontramos a las instituciones de educación superior y, para este campo organizacional también hay dedicación académica para tratar el tema de la RSO, a la cual le han adjetivado el término “universitaria” para distinguirla de las otras RSO empresariales y corporativas, dadas las funciones distintivas de la IES; y que con motivo de su funcionamiento organizacional se hace necesaria la administración de los impactos humanos, sociales y ambientales. Se menciona que en este espacio se busca alinear las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión con la filosofía institucional y el compromiso social de las IES. Dentro de estas interacciones de las IES con su entorno de operación se alude a los servicios de apoyo al desarrollo y bienestar de la comunidad (Vallaey 2012; Domínguez 2009).

La universidad es un sistema social en interrelación e interacción constante con la sociedad. Cuando la universidad organización practica la RSO en su gestión, hay distintividad de sus comportamientos, formas, prácticas, resultados y desempeños sociales y ambientales, en sus niveles colectivos e individuales. Estas expresiones de RSO son observables y medibles. Entonces, la universidad como agente de desarrollo obtiene ventajas competitivas, reconocimiento social y coadyuva en la mejora de la calidad de vida de la comunidad. La RSO no es incompatible con el logro de los resultados organizacionales (Kitzmüller y Shimshack 2012; Robbins y Judge 2012; Hill y Jones 2009; Porter y Kramer 2006).

Centralmente, en la RSO hay orientación hacia la creación de sinergias entre la operación organizacional y los proyectos con participación social; hay capacidad organizacional para responder a las demandas sociales. En el caso de IES, esta gestión contribuye en la construcción de redes de aprendizaje y conocimientos,

mediante la interacción de la sociedad con la universidad. La expectativa social es que la universidad tiene la competencia para la interlocución útil para aportar soluciones a la problemática de crecimiento, desarrollo y bienestar social. Dentro de la RSO se ubican a las responsabilidades con: a) el trato digno y las relaciones con el personal colaborador, b) la calidad, seguridad y utilidad social de los productos y servicios, c) la vinculación y compromiso organizacional con la comunidad, d) el desarrollo socioeconómico de la comunidad, e) mejoramiento de la calidad de vida, y f) el cuidado y conservación del ambiente (Vallaeyes 2012; Domínguez 2009; Perdiguero y García 2005; Frederick 1994).

### **Metodología**

Este estudio organizacional es cualitativo con el diseño de un estudio de caso por el alcance del tópico; por el método de colección de información es observacional; por la dimensión del tiempo en que se ubica esta investigación es transversal y su propósito se enfoca en la descripción de las implicaciones y connotaciones, en términos de RSO, que emergen por la participación de la UAGro al ser CECS-GRO. El escenario de trabajo y como unidad de estudio es el CECS-GRO y como subunidad a la Coordinación de Cadenas Productivas a partir del análisis de sus eventos operativos dentro del periodo 2011-2012. La colección de datos se basó en la observación participante-registrando y analizando eventos, experiencias y situaciones-, en el análisis holístico, y en la descripción detallada por contacto con el objeto de estudio, así como en el análisis documental. La observación participante se llevó a cabo participando directamente en la operación del CECS-GRO, lo cual nos permitió interactuar con sus diferentes actores internos y externos así como conocer las actividades organizacionales derivadas de su funcionamiento. Para el análisis se utilizaron estrategias de triangulación (Denzin 2011; Copper y Schindler 2010; Yin 2008). Para nuestro análisis de los procesos organizacionales del CECS-

## RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL

GRO consideramos las seis responsabilidades inherentes con la RSO: a) el trato digno y las relaciones con el personal colaborador, b) la calidad, seguridad y utilidad social de los productos y servicios, c) la vinculación y compromiso organizacional con la comunidad, d) el desarrollo socioeconómico de la comunidad, e) mejoramiento de la calidad de vida, y f) el cuidado y conservación del ambiente.

### **Resultados y Discusión**

#### **Aprendizaje y Adaptación Organizacional del CECS-GRO**

El CECS-GRO ha realizado un ejercicio de aprendizaje organizacional y de adaptación del modelo organizacional CECS (**Figuras 1 y 2**). En efecto, el CECS-GRO adoptó las formas y prácticas organizacionales derivadas para cumplir con sus funciones principales: a) seguimiento y evaluación de las estrategias estatales, b) evaluación del desempeño y de la calidad de los servicios de los PSP. Su objeto de trabajo, en 2011, fueron los Programas de Concurrencia que ejecutó la SEDER: Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA), y las estrategias Municipalización del Desarrollo Rural, Maíz Fertilizante y Fortalecimiento de las Cadenas Agroalimentarias Prioritarias. En 2012, no se operó la estrategia de Municipalización.

La adaptación organizacional, durante el primer año de operación, 2011, consistió en la integración de dos coordinaciones dentro de cada estrategia: una coordinación académica y una coordinación operativa. En la coordinación académica y enlaces regionales participa personal académico de la UAGro-que colabora en el CECS sin detrimento de sus funciones de docencia, investigación, extensión y gestión universitaria. Fundamentalmente, las coordinaciones académicas son responsables del soporte metodológico para la operación en campo, de la capacitación, de la evaluación de las estrategias y de la vinculación de académicos de la UAGro con

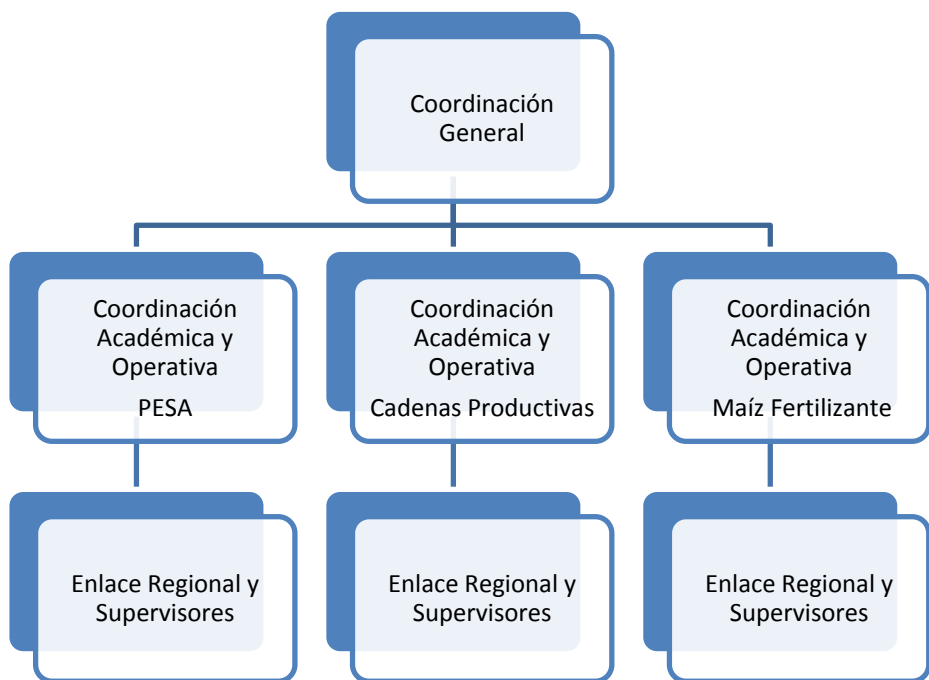


PSP, productores y dependencias gubernamentales que convergen en el sector rural guerrerense. En la operación en campo participan las coordinaciones operativas y el personal supervisor, los cuales son contratados por la UAGro como personal externo.



**Figura 1.** Modelo de estructura organizacional CECS (SAGARPA-INCA 2012).

## RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL



**Figura 2.** Estructura organizacional del CECS-GRO 2011 (Elaboración propia).

Denotamos que el Modelo organizacional CECS se despliega por funciones-capacitación, evaluación de desempeños y evaluación de competencias laborales-; por el otro lado, la estructura organizacional del CECS-GRO, durante 2011, asume un despliegue por estrategias operativas, las cuales se adaptan con las formas organizacionales del ejecutor del gasto (SEDER). En el caso de la Estrategia de Cadenas Productivas del CECS-GRO, se agrupa a las Cadenas Pecuarias, Cadenas Acuícolas-Pesqueras, y las Cadenas Agrícolas; para cada tipo de cadena hay correspondencia con una entidad responsable de atención en la SEDER. Con eso, se hace más factible la interlocución, comunicación y coordinación inter organizacional.

También señalamos que siendo esta actividad de vinculación, nueva, dentro de la UAGro, el personal académico participante del CECS-GRO, durante este periodo

estuvo sujeto a capacitación intensiva y diversa para lograr la capacidad de respuesta para los procesos emergentes de los servicios del CECS-GRO.

Hasta aquí, describimos algo “ordinario” en la interacción de la UAGro con los actores sociales: convenios, solicitud de servicios, ingresos adicionales para el presupuesto universitario, asignación de personal, capacitación, comunicación, vinculación, compromiso social, entre otros aspectos inherentes.

Sin embargo, en 2012, por intervención de instancias universitarias ubicadas jerárquicamente por arriba del CECS-GRO, se produjo su desintegración organizacional, justo durante su segundo año de operación, y forzando para que “cumpliera” con sus funciones frente a las instancias gubernamentales que ya habían pagado a la universidad los servicios del CECS-GRO. Inicialmente se pensó que esa intervención era para facilitar los procesos organizacionales y administrativos del CECS-GRO desde la óptica institucional.

Sin embargo, registramos experiencias, situaciones, consecuencias y resultados que condujeron a cuestionar ¿Qué pasa con la RSO de la UAGro al ser CECS-GRO?

### **Responsabilidad Social Organizacional de la UAGro como CECS-GRO**

A partir de la revisión de la literatura identificamos seis aspectos inherentes con la RSO: a) el trato digno y las relaciones con el personal colaborador, b) la calidad, seguridad y utilidad social de los servicios, c) la vinculación y compromiso organizacional con la comunidad, d) el desarrollo socioeconómico de la comunidad, e) mejoramiento de la calidad de vida, y f) el cuidado y conservación del ambiente. Estos elementos se utilizaron para el análisis y, a continuación desglosamos los hallazgos de la investigación.

***a) Responsabilidad con el trato digno y las relaciones con el personal colaborador.***

## RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL

Como citamos líneas arriba, el CECS-GRO tiene dos tipos de personal participante: el personal académico propio de la UAGro y, el personal externo, el cual se contrata por tiempo y obra determinados. El presupuesto de operación del CECS-GRO se constituye con el pago “por adelantado” que hace FOFAEG<sup>2</sup> por el servicio convenido con SAGARPA-SEDER; este recurso financiero se deposita en una cuenta específica y exclusiva para operar el CECS-GRO. Sin embargo, el recurso no es administrado por el coordinador del CECS-GRO sino por la administración central de la UAGro en la figura del área financiera, en donde la situación se torna problemática pues existe alta incidencia de bloqueo del flujo de dinero. En este punto también identificamos que el área jurídica de la UAGro somete los contratos del personal externo a procesos prolongados de revisión. Además, en 2012, se alargó la cadena burocrática con la intervención administrativa de otra dependencia universitaria: el centro de vinculación, innovación y transferencia tecnológica autosustentable (cevitita). Esta situación crítica conlleva a que no se contrate y no se le pague al personal externo en tiempo y forma oportunos. También, sucede con personal académico de la UAGro que realiza actividades de apoyo, por ejemplo, para la capacitación de los PSP y la evaluación de las estrategias, en las cuales realizan erogaciones para materiales y apoyos; y enfrentan dificultades para recuperar su dinero, o de plano no les pagan sus gastos realizados. El personal externo se contrata bajo la modalidad de pago de honorarios por brindar sus servicios al CECS-GRO; con este pago obtienen su ingreso familiar y solventan sus gastos para acudir al seguimiento y evaluación del desempeño de los PSP en diferentes regiones geográficas del estado. Cabe mencionarse que el personal externo representa el 95 por ciento del personal que participa en el CECS-GRO, de los cuales todos han sido objeto del mismo trato. Caso evidencia: una supervisora de

---

<sup>2</sup> Fondo de Fomento Agropecuario del Estado de Guerrero.

Cadenas Agrícolas, en ciclo 2011, a quien le pagaron únicamente tres quincenas y no le pagaron nueve quincenas; Consecuencia: no entregó sus informes finales y expedientes de seguimiento y evaluación de los PSP que le fueron asignados. En la misma línea, en 2012, el personal supervisor que concluyó su actividad en diciembre de ese año, le pagaron cuatro meses después. La no cobertura de la *Responsabilidad con el trato digno y las relaciones con el personal colaborador*, como elemento de la RSO, es totalmente imputable al sistema de gestión organizacional de la UAGro y es evidencia de carencia de sensibilidad social.

***b) Responsabilidad con la calidad, seguridad y utilidad social de los servicios.***

Al ser 2011 su primer ciclo de operación y aunado a que el involucramiento del CECS-GRO se dio dos meses después del inicio de la operación en campo de los programas y estrategias de DCyER, la UAGro enfrentó la contingencia de construir, en lo inmediato, su equipo humano para responder a la demanda de sus servicios; ante tal requerimiento, preponderantemente, reclutó a personal supervisor que había estado colaborando con el anterior centro de evaluación (Chapingo-Cecader). Este personal, en efecto, contaba con experiencia operativa, sin embargo, durante los años anteriores, también había adquirido compromisos informales con todos los actores-personal de las dependencias gubernamentales, organizaciones, productores, PSP y despachos-;siendo esto uno de los factores que configuraron el contexto crítico de la aplicación y la falta de evaluación objetiva y real de los impactos de los servicios de asistencia técnica y capacitación, lo cual conllevó a la apertura y convocatoria para la participación de las universidades locales. Además, este personal “experto,” caracterizado por actitudes de pertenencia al antiguo cecader, incurría frecuentemente en resistencia al control y reporte ante las coordinaciones del CECS-GRO.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL

Este perfil, agregado a los aspectos referentes al pago extemporáneo y/o falta de pago, trastocaron directamente el cumplimiento eficaz del personal supervisor y por ende, a la calidad, seguridad y utilidad social de los servicios 2011 del CECS-GRO de la UAGro.

En 2012, el CECS-GRO reclutó a su personal supervisor por convocatoria y se realizó la selección de personal por exámenes y entrevistas, sin embargo, continuó el problema de los pagos de honorarios. Aunando a eso, de nueva cuenta, la UAGro entró en proceso de incertidumbre organizacional por reacomodos en indefiniciones en sus estructuras operativas. En efecto, como mencionamos antes, crearon una figura organizacional orientada para coordinar los proyectos de vinculación y de los proyectos de prestación de servicios<sup>3</sup> y que dentro de su esfera quedó inmerso el CECS-GRO. Dentro de las primeras acciones de ese nuevo ente institucional, fue la sustitución del coordinador del CECS-GRO por un nuevo coordinador quien quedó totalmente restringido en sus funciones administrativas y de toma de decisiones, sin acceso a los recursos financieros propios del CECS-GRO otorgados como pago de los servicios de seguimiento y evaluación del DCyER que recibe la UAGro. Por ende, todas las decisiones administrativas, financieras y de contrato de personal-pertinentes para la operación del CECS-se centralizaron en el cevitta. También, de los 11 académicos capacitados y formados durante 2011 por la SAGARPA-INCA y las UTE para la operación del CECS, únicamente se consideraron a 4 para continuar en 2012.

Adicionalmente, el cevitta inició un proceso de desintegración organizacional del CECS, fragmentando sus áreas operativas y funcionales. Posteriormente a la desintegración, el cevitta pasó a detentar parte de esas áreas operativas. Además el coordinador del cevitta se adjudicó la personalidad de coordinador del CECS, y al

---

<sup>3</sup> Centro de vinculación, innovación y transferencia tecnológica autosustentable (cevitta)

Coordinador del CECS le dio el trato de Coordinador Operativo. Las consecuencias negativas derivadas fueron el alargamiento de las cadenas y trámites burocráticos, la descoordinación, las ambigüedades decisionales y la inmovilización operativa del CECS.

Con estas intervenciones de centralización burocrática se trastocó aún más la eficiencia operativa y capacidad de respuesta del CECS, con ello, el desprestigio y la puesta en duda de la credibilidad institucional de la UAGro:

“... vino una investigación, pero amañada. El responsable de la vigilancia por parte de la Universidad Autónoma de Guerrero, Ramiro Morales, se prestó para el engaño. Son más de 14 millones que se le paga a la UAG para que inspeccione y vigile el programa (PESA), pero tal parece que es dinero tirado a la basura, por la ola de corrupción”, expresó el diputado Nicanor Adame (El Sur, 24 de junio de 2013:14)<sup>4</sup>.

Luego entonces, aun no hay cobertura de la *Responsabilidad con la calidad, seguridad y utilidad social de los servicios* componente de la RSO de la UAGro como CECS-GRO.

### ***c) Responsabilidad con la vinculación y compromiso organizacional con la comunidad.***

La UAGro manifiesta en su filosofía institucional su compromiso social a través de la generación y aplicación del conocimiento para apoyar a la solución de la problemática de la población guerrerense. En este sentido a través de su historia ha participado en diferentes formas de extensión, difusión y vinculación con diferentes sectores. Sin embargo, ha tenido pocos ejercicios de prestación de servicios por contrato con dependencias gubernamentales que ejecutan programas de apoyo al crecimiento y desarrollo de la población. El proyecto CECS-GRO corresponde a

---

<sup>4</sup> Defrauda el programa PESA a los campesinos de Tierra Caliente, denuncia Nicanor Adame, Posted on jun 24, 2013 (EL SUR, página 14, 24 junio 2013), Israel Flores, Arcelia, Gro.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL

este tipo de servicios. El CECS-GRO, como ya mencionamos es la oportunidad para la UAGro para obtener ingresos adicionales y también es oportunidad para la vinculación de los académicos y estudiantes con los actores inmersos en la actividad agropecuaria y pesquera que participan en la ejecución de las estrategias de DCyER. No obstante, en los hechos fehacientes, el funcionamiento y la gestión organizacional de la UAGro problematiza a los proyectos de vinculación-principalmente cuando consisten en servicios por contrato con dependencias gubernamentales como es el caso del proyecto CECS-GRO-y falla para asumir el compromiso organizacional con la comunidad, ya que, al final de cuentas, los beneficiarios de estas estrategias de DCyER son los productores rurales y sus familias, quienes no ven a extensionistas universitarios ni tampoco el acompañamiento adecuado contratado para a sus PSP.

Entonces, se acumulan las condiciones adversas que se describen y debilitando a la *responsabilidad con la vinculación y el compromiso organizacional con la comunidad*, por ende, hay omisión de RSO de la UAGro.

### ***d) Responsabilidad con el desarrollo socioeconómico de la comunidad.***

La estrategia de Fortalecimiento de las Cadenas Agroalimentarias Prioritarias se encuentra dentro del Plan Estatal de Desarrollo 2011-2014 y, mediante recursos concurrentes y relacionados con el DCyER, se orienta hacia el desarrollo de capacidades para mejorar la producción, transformación, comercialización y organización en las actividades pecuarias, agrícolas y acuícolas-pesqueras. Se asume que puede haber impactos significativos en el desarrollo socioeconómico en la población, principalmente cuando se operacionaliza el esquema de cadenas productivas o sistemas-producto. Los impactos esperados se pueden concretizar mediante dotación de varios elementos, entre éstos identificamos al mejoramiento



de la calidad de los servicios de los PSP y la evaluación de los impactos de las estrategias. La calidad del servicio de los PSP es factible de mejorar a través de la capacitación, acreditación y certificación así como a través de la evaluación del desempeño de los PSP. La evaluación de las estrategias puede permitir que las IES contribuyan con propuestas de mejora, reingeniería o cambio de las políticas públicas y estrategias estatales. La UAGro se ha concentrado en la capacitación y la evaluación del desempeño de los PSP, en un contexto complejo, en donde el CECS-GRO presenta debilidades y enfrenta varias amenazas.

La evaluación de las estrategias aun es incipiente y pasiva. En efecto, por ejemplo, en opinión de los presidentes de los sistemas producto de Maguey Mezcal y de Maíz se pone en duda la función del papel de la UAGro en el seguimiento y evaluación de la calidad de la asistencia técnica rural:

*“... no se están evaluando los impactos de los apoyos que se dan a los productores para mejorar los procesos... las dependencias gubernamentales responsables están utilizando evaluadores a modo... y no hay propuestas de cambio en las políticas de apoyo al campo...”* (El Agro, 2013)<sup>5</sup>

Así, a la fecha, la UAGro no ha potenciado su capacidad de interlocución para hacer propuestas de mejora de las políticas públicas del DCyER que sean soporte para emprender acciones de desarrollo socioeconómico en el Estado de Guerrero. El CECS-GRO aun no consolida su *responsabilidad con el desarrollo socioeconómico de la comunidad guerrerense*.

#### ***e) Responsabilidad con el mejoramiento de la calidad de vida.***

Guerrero sigue ubicándose en los últimos lugares de desarrollo y es una de las entidades con mayor expulsión de migrantes, principalmente de las zonas rurales,

---

<sup>5</sup> Entrevista radiofónica, XEZUM, Radio ABC Chilpancingo, Gro., 105.1 FM, 31/07/2013, 8:30am.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL

los cuales se desplazan a zonas agrícolas del norte del país y/o a los Estados Unidos, como consecuencia de la carencia de oportunidades para mejorar su bienestar y calidad de vida. En el campo guerrerense se enfrenta una problemática diversa que impide la cobertura de las expectativas socioeconómicas de quienes se dedican a las actividades rurales. Esto se relaciona directamente con la aplicación efectiva de recursos para apoyo de la producción y el desarrollo de capacidades y el mejoramiento de la calidad de vida de los productores. El proyecto CECS-GRO de la UAGro es coyuntura-aun no potenciada-para contribuir en la efectividad de los programas y estrategias que aplican los diferentes niveles gubernamentales, que en el discurso, se dice se dirige hacia la mejora de la calidad de vida de los productores rurales. Así, la UAGro como CECS-GRO no evidencia aun su *responsabilidad con el mejoramiento de la calidad de vida* de la población rural guerrerense.

### ***f) Responsabilidad con el cuidado y conservación del ambiente.***

Dentro del capital humano académico de la UAGro, hay varios profesores investigadores que desarrollan investigaciones en los campos de la producción sustentable, los ordenamientos territoriales e inventario de recursos naturales, rescate y conservación de semillas criollas, producción orgánica, y reforestación, entre otros. Dentro de acciones de extensión y vinculación con el entorno, este personal puede ser habilitado en equipos de formadores del CECS-GRO para capacitar a PSP y a productores para proveerles conocimientos y capacidades para la realización de procesos productivos alineados con el cuidado y conservación del ambiente. Sin embargo, las indefiniciones y las ambigüedades decisionales ejercidas por la administración universitaria sobre las formas y prácticas organizacionales del CECS-GRO, a la fecha no hacen factible que la expresión de la *responsabilidad con*

*el cuidado y conservación del ambiente.* Este punto sigue siendo parte de la agenda pendiente dentro de la RSO de la UAGro al operar el CECS-GRO.

### **Consecuencias y Resultados de la omisión de la RSO de la UAGro como CECS-GRO**

Derivado de la observación de la operación y análisis de la información del CECS-GRO, encontramos las áreas de oportunidad para que la UAGro pudiera emitir las propuestas correspondientes para el rediseño de las estrategias del DCyER estatales. A continuación presentamos algunos elementos de juicio, dentro de la esfera de la Estrategia Agrícola, que consideramos se pueden aprovechar para la construcción de propuestas que pueden mejorar las políticas públicas del gobierno del estado para el sector rural.

Encontramos que el gobierno estatal implementa estrategias, criterios y orientaciones que no permiten eficientar ni potenciar el desarrollo de capacidades ni el desarrollo humano esperado con los programas del DCyER. En esta línea, por ejemplo, denotamos que hay enormes diferencias en los apoyos otorgados a los productores de los sistemas producto y de las organizaciones. ¿Qué características presentan los productores de los sistemas producto y los productores de las organizaciones?

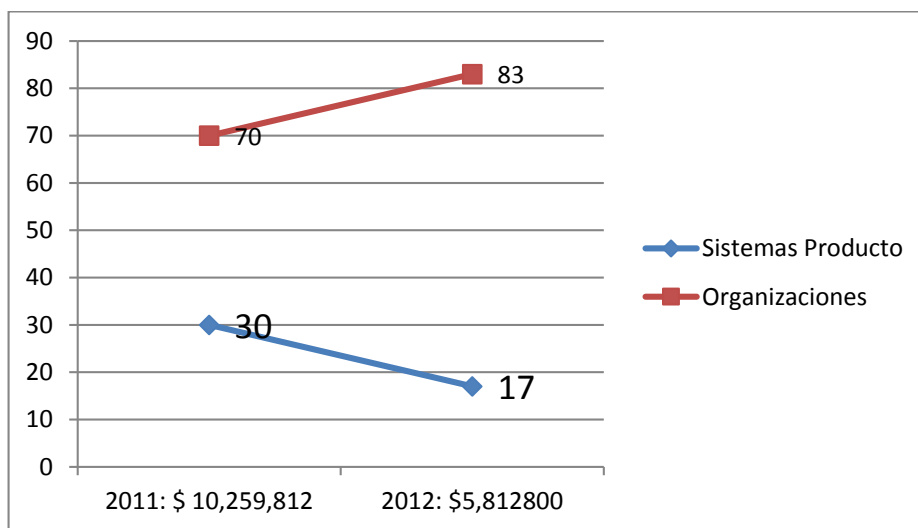
Los Sistemas Producto son figuras asociativas de mayor nivel organizativo para la producción rural y se orienta hacia el esquema de las cadenas de valor en donde confluyen procesos y actores de la producción, provisión de insumos y servicios de apoyo-gerenciales, financieros, asistencia técnica-, transformación, comercialización, entre otros. En esta figura de los Sistema Producto se tiene la mayor participación y apropiación de los procesos; poseen un plan rector de

## RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL

desarrollo y han mostrado mayor certidumbre en la aplicación de los apoyos que se reciben del sector gubernamental.

Los productores apoyados mediante la figura de “organizaciones”, corresponden a afiliados a diferentes organismos y figuras diversas, en donde hay un amplio rango de propósitos y representantes, los cuales van desde grupos subordinados a partidos políticos hasta asociaciones civiles. Está población de productores es objeto del mayor apoyo por parte del gobierno estatal. Sin embargo, encontramos que las organizaciones presentan una menor efectividad de la asistencia técnica por contrato, por ende en los resultados esperados.

En efecto, son diferentes los apoyos otorgados para la asistencia técnica rural entre Sistemas Producto y organizaciones. En nuestra investigación, identificamos que los Sistemas Producto en 2011 fueron apoyados con el 30 por ciento de la inversión estatal anual; y en 2012 se les apoyó con sólo el 17 por ciento de la inversión asignada al DCyER Agrícola 2012 (**Figura 3**). Por el otro lado, denotamos que las “organizaciones” fueron beneficiadas con la mayor proporción de apoyos para la asistencia técnica en ambos años.



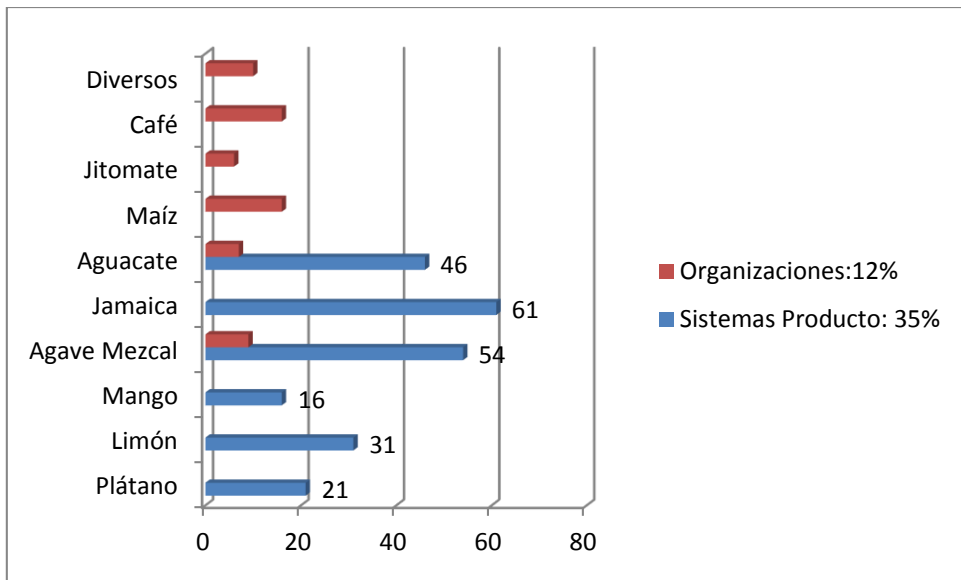
**Figura 3.** Apoyos para la asistencia técnica a sistemas producto y organizaciones (%) (Elaboración propia).

Aunque la dependencia estatal de Desarrollo Rural justificó que no contó con recursos para la asistencia técnica para los sistemas producto durante ese periodo, en la inversión estatal en ese rubro si es evidente el criterio de mayor apoyo a las organizaciones. Sin embargo, hay respuesta diferente entre los grupos de productores.

Aquí, puntualizamos y evidenciamos que hay un mayor impacto de los apoyos de la asistencia técnica en los productores de los Sistemas Producto. Al respecto, uno de los indicadores para medir los impactos del DCyER es el número de productores que aplican o adoptan las innovaciones promovidas por el PSP contratado. Al analizar los registros de esta información encontramos que el impacto de la asistencia técnica por contrato es bajo en todos los productores. Sin embargo, destacamos que en los Sistemas Producto el 35 por ciento de los productores (**Figura 4**) que recibieron asistencia técnica adoptaron y aplicaron las innovaciones promovidas por el PSP; este porcentaje de adopción tecnológica es mayor al registrado en los productores de las organizaciones.

En los productores apoyados afiliados a organizaciones sólo el 12 por ciento de ellos adoptaron las innovaciones. Es decir, no hay ningún impacto en 88 productores de cada 100 productores afiliados a organizaciones que se apoyan con la asistencia técnica que proporcionan los PSP contratados.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL



**Figura 4.** Adopción de las innovaciones promovidas por la asistencia técnica 2012 (%) (Elaboración propia).

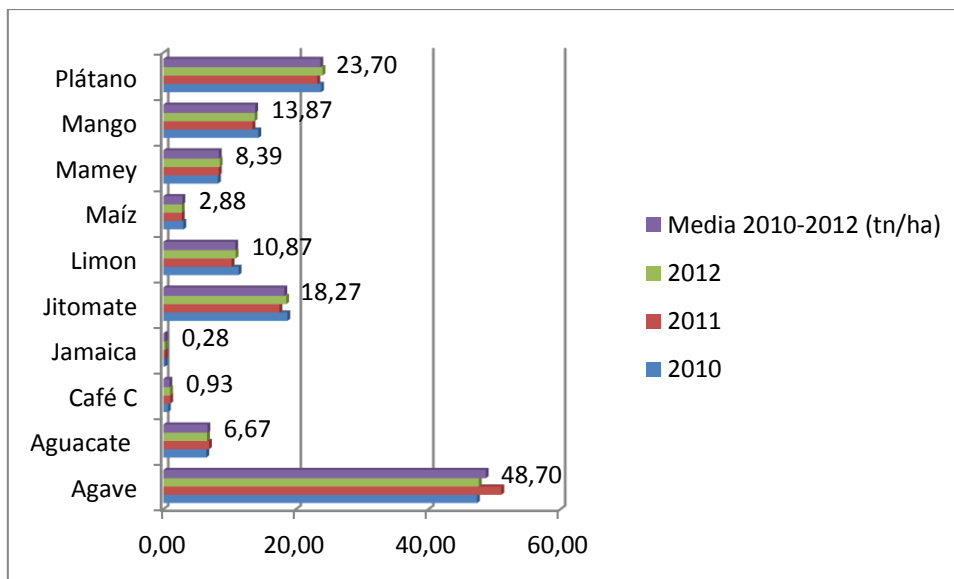
También, señalamos que las estrategias de DCyER, basadas en la asistencia técnica por contrato, datan desde 2002 con diferentes nombres de programas, pero en esencia, con el mismo propósito: el desarrollo de capacidades mediante la asistencia técnica, las innovaciones tecnológicas y la capacitación de los productores. En Guerrero, el gobierno estatal ha aplicado apoyos del DCyER en la asistencia técnica, por contrato de PSP, para los productores aglutinados en sistemas producto y organizaciones.

Desde la institucionalización de la asistencia técnica rural por contrato de PSP, se diseñó la participación de centros de evaluación. En el caso Guerrero, la Universidad Autónoma de Chapingo realizó dicha función hasta 2010 con la figura denominada CECADER.

Como denotamos antes, desde el Ciclo 2011, la UAGro como CECS-GRO, se involucró y adquirió responsabilidades para realizar la evaluación del desempeño de los Prestadores de Servicios Profesionales (PSP) y la evaluación de las estrategias estatales de desarrollo rural. Durante este periodo los PSP participantes presentaron al CECS-GRO sus programas de trabajo con objetivos y metas alusivos a la capacitación, las innovaciones tecnológicas, la puesta en marcha de proyectos; todo orientado hacia el incremento y la mejora de la producción. Sin embargo, en los registros de información sobre los resultados obtenidos y validados con los productores, encontramos que la asistencia técnica rural por contrato no está repercutiendo positivamente en el incremento y la mejora de la producción agrícola en Guerrero.

En efecto, en la información de los años 2010, 2011 y 2012 (SIAP-SAGARPA 2013), dentro del rubro de la Estrategia Agrícola, al analizar, comparativamente, los rendimientos unitarios de diez cadenas productivas durante este periodo no identificamos incrementos significativos en la producción. Durante el periodo 2010-2012, los rendimientos unitarios expresados en toneladas/hectárea (t/ha) (**Figura 5**) son en lo general, los mismos. La información muestra que no hay impacto significativo de la asistencia técnica en el incremento o la mejora de la producción dentro del periodo analizado.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL



**Figura 5.** Estrategia Agrícola en Guerrero 2010-2012: rendimientos unitarios (t/ha) (SIAP-SAGARPA 2013).

Al respecto, la participación de las universidades como CECS contempla el análisis y la evaluación de las estrategias estatales para identificar áreas de oportunidad para hacer propuestas de mejora o rediseño de las políticas públicas de apoyo al campo.

En el caso Guerrero, a la fecha, la UAGro aún no formaliza las estructuras y procesos organizacionales del CECS-GRO que hagan viable su participación protagónica y orientadora para hacer propuestas al gobierno del estado para reorientar las estrategias del DCyER.

### Conclusiones

Actualmente, la naturaleza del funcionamiento y la gestión organizacional de la UAGro dificulta a la ejecución de los proyectos de vinculación-principalmente



cuando consisten en servicios por contrato con dependencias gubernamentales como es el caso del proyecto CECS-GRO. En efecto, el sistema de gestión organizacional de la UAGro se contrapone y quebranta la eficiencia y la calidad de la prestación de servicios comprometidos en convenios suscritos con actores externos. Esto conlleva a una percepción de incapacidad organizacional y a dibujar una imagen institucional negativa.

La inexperiencia en el mercado emergente de la prestación de servicios por contrato, en contextos complejos-como el contexto del sector agropecuario-conlleva a que la UAGro suscriba compromisos, sin contar con esquemas organizacionales adecuados y diferentes a la gestión universitaria rutinaria que opera tradicionalmente administrando subsidios. El proyecto CECS-GRO, está ya en su tercer año de operación y aun bajo condiciones de incertidumbre y con ambigüedades decisionales.

Aunque se menciona que las organizaciones deben afiliarse voluntariamente a la RSO, en el caso de la IES públicas-que en su mayoría, declaran en su razón de ser y en su filosofía que tienen compromiso social- deben compensar a la sociedad con demostraciones auténticas y fehacientes de RSO, gestionando los impactos de su funcionamiento organizacional y brindando servicios de extensión y vinculación con calidad y valor de uso social.

El CECS-GRO como proyecto de la UAGro aún puede ser la vía para que se interaccione-a través de los académicos y los estudiantes-con los diferentes actores del sector agropecuario, principalmente con los productores, quienes tienen problemas para su crecimiento, desarrollo y calidad de vida; pero también tienen conocimientos y experiencias que pueden realimentar los procesos de enseñanza aprendizaje de la universidad. Con eso, se puede mejorar las competencias tanto de académicos como de egresados y, simultáneamente, el desarrollo de capacidades de

## RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL

los productores para la apropiación de los procesos productivos, de transformación y de comercialización. Para esta interacción beneficiosa se requiere que la UAGro tenga un cambio organizacional orientado hacia la RSO. ¿Es factible este cambio organizacional en la UAGro? He ahí el dilema...

### Referencias

- Acosta, R. y V. Reyes. (2013). Entrevista en *El Agro* [Programa radiofónico], Chilpancingo, Gro., XEZUM Radio ABC, 105.1 FM, 31/07/2013, 8:30am.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*, New York: Harper & Brothers
- Carroll, Archie (1999). "Corporate social responsibility. Evolution of definitional construct", en *Business & Society*, 38(3):268-295
- Cooper, D. R. y P. S. Schindler. (2010). *Business Research Methods*. 11th Ed., McGraw-Hill/Irwin.
- Denzin, N.K. y Y. S. Lincoln. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. 4th Ed., Sage Publications Inc.
- Domínguez P., M.J. (2009). "Responsabilidad social universitaria", en *Humanismo y Trabajo Social*, Vol 8, pp 37-67. España: Universidad de León.
- Ernult J. y A. Ashta (2007). "Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes. *Cahiers du CEREN 21*, Groupe ESC, Dijon Bourgogne.
- Flores, I. (2013). "Defrauda el programa PESA a los campesinos de Tierra Caliente" en *El Sur*, 24 de junio de 2013: 14.
- Frederick, W. (1994). "From CSR1 to CSR2: The maturing of business and society thought", en *Business and Society*, 33(2):150-164
- Hill, C. W. y G. R. Jones. (2009). *Strategic Management, an integrated approach*. 10th Ed, USA: South Western College Pub.
- Kitzmuller, M. y J. Shimshack. (2012). "Economic perspectives on corporate social responsibility". World Bank Group y Tulane University, En *Journal of Economic Literature*, Vol. 50, No. 1: 51-84.
- McMahon, M. A., A. Valdéz, C. Cahill y A. Jankowska. (2011). *Análisis del Extensionismo Agrícola en México*. Dirección de Comercio y Agricultura de la OCDE-Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)-SAGARPA. Julio de 2011.

Porter, M. y M. Kramer. (2006). "Strategy and Society: the link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility". En *Harvard Business Review*, 84, No. 12, Diciembre de 2006: 78-92.

Robbins, S. y T. A. Judge. (2012). *Organizational Behavior*. 15th Ed, Prentice Hill.

SAGARPA. (2012). "Centros Estatales de Capacitación". *Componente Desarrollo de Capacidades y Extensionismo Rural*, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación [En línea] México. Disponible en <http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/DesCap/Paginas/CECS.aspx> Acceso: 08/06/2012, 11:41am

SIAP-SAGARPA (2013). "Cierre de la Producción Agrícola por Cultivo 2012: Guerrero", en *Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP)*, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación [En línea] México. Disponible en <http://www.siap.gob.mx> Acceso: 15/07/2012, 5:17pm

Yin, R. K. (2008). *Case Study Research: Design and Methods*. 4<sup>th</sup> Ed., Sage Publications Inc.

## Anexo 1

### Abreviaturas

CECS	Centros Estatales de Capacitación y Seguimiento de la Calidad de los Servicios Profesionales
CECS-GRO	Centro Estatal de Capacitación y Seguimiento de la Calidad de los Servicios Profesionales- Guerrero
DCyER	Componente Desarrollo de Capacidades y Extensionismo Rural
FOFAEG	Fondo de Fomento Agropecuario del Estado de Guerrero
IES	Instituciones de Educación Superior
INCA	Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del sector Rural
PDCITYER	Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL**

Extensionismo Rural

PSP Prestadores de Servicios Profesionales

RSO Responsabilidad Social Organizacional

SAGARPA Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

SEDER Secretaría de Desarrollo Rural (Guerrero)

SIAP Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera

UAGro Universidad Autónoma de Guerrero

UTE Unidad Técnica Especializada

# **¿DIRECTRICES, NORMAS O GUÍAS? DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

MYRNA DELFINA LÓPEZ NORIEGA

LORENA ZALTHEN HERNÁNDEZ

LETICIA LIÑÁN GONZÁLEZ

## **Resumen:**

Es cierto que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) no es nada nuevo, sin embargo nos enfrentamos, durante las últimas dos décadas, a un interés creciente por desarrollar acciones de responsabilidad social como herramientas estratégicas en los negocios. No obstante, el debate sobre la forma en que debería llevarse a la práctica la RSE continúa, y con este la aparición de innumerables documentos que versan sobre el tema (Dahlsrud 2008; Briseño et al 2011) al igual que numerosos códigos, directrices, normas y guías, que de principio buscan proporcionar un marco consistente que oriente el actuar de una organización. Dentro de este contexto, bien vale la pena preguntarse ¿Qué son las directrices, normas o guías de la RSE? ¿ existe alguna diferencia entre ellas? Así, el objetivo de este trabajo es determinar qué son las directrices, normas o guías de RSE y la diferencia entre estas, en caso de existir. Para lograr lo anterior, en el primer apartado se conceptualiza la RSE, definiendo los componentes básicos comunes que se presentan en las diferentes propuestas. En el segundo apartado, se presenta el marco de referencia internacional, consistente en los tratados y convenios internacionales que encuadran las acciones de RSE. En un tercer apartado, se realiza un análisis comparativo de los elementos y componentes de las principales directrices, normas y guías, nacionales e internacionales, que las

## ¿DIRECTRICES, NORMAS O GUÍAS?

organizaciones utilizan como referente. Finalmente, se proponen e identifican las principales directrices de la RSE, considerando las similitudes entre sus elementos y componentes; tarea que, indudablemente, permite contar con una guía a seguir a la hora de estructurar información referente a la RSE.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Empresarial, Pacto Global, Directrices de RSE.

### **Introducción**

Las condiciones naturales y económicas por las que atraviesa la humanidad exigen que las organizaciones reconozcan los impactos negativos que ocasionan sobre el medio, reclaman su responsabilidad en la gestión de la actividad empresarial y, en consecuencia, que desempeñen una función social y ambiental impactando en la calidad de vida y el entorno natural (Correa 2004).

### **La responsabilidad social empresarial**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un concepto que involucra la obligación de las empresas que desarrollan algún tipo de actividad económica, de mantener una conducta respetuosa de la legalidad, la ética, la moral y el medio ambiente, lo cual implica la adopción de una nueva actuación en relación a la naturaleza y la sociedad.

Aunque este concepto es relativamente novedoso, sus raíces se identifican en diversas concepciones acerca de la gestión empresarial entre los años 1950 y 1960; con Bowen (1953) y su libro “Social Responsibilities of the Businessman” marca el comienzo de la época moderna de la literatura sobre a RSE (Carroll 1979, 97). Dentro de este orden de ideas, la Responsabilidad Social (RS) es considerada una obligación moral y responsabilidad personal del empresario (Bull 2004).

Si bien, para los países desarrollados la RSE ha dejado de ser un tema de moda, en el caso de México apareció desde finales de los años noventa, dejando atrás el pensamiento de que la responsabilidad de las empresas se circunscribía exclusivamente a generar utilidades. Independientemente de la época o país, las organizaciones modernas han tenido que asumir una posición de liderazgo, concibiendo a la RS como posible respuesta para enfrentar los retos actuales.

Existe diversas e incontables definiciones de RSE, de las cuales no se tiene ninguna establecida como la mejor o la correcta ante las demás, cualquier intento de desarrollar una definición imparcial es un reto, porque no existe una metodología para comprobar si es imparcial o no; por lo que esto hace más difícil el uso correcto al momento de su aplicación, sobre todo en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) (Lopez, Zalthen & Liñán 2011).

La realidad es que el concepto de RSE, también denominado Responsabilidad Social Corporativa (RSC) aún está en debate entre el ámbito normativo y el de la autoregulación o voluntad empresarial (Marsden 2006; Mc Williams et al 2006). En los últimos años se ha dado un desarrollo teórico-conceptual sobre sus definiciones y enfoques (Dahlsrud 2008); sobre si sus principios deben ser seguidos voluntaria u obligatoriamente; y sobre su aplicación como una responsabilidad del siglo XXI o como una estrategia de mercadotecnia y posicionamiento de imagen (Meehan et al 2006).

Multitud de organismos, tanto nacionales como internacionales, se han lanzado a la elaboración de guías, recomendaciones, normas y directrices que tratan sobre la RSE en un esfuerzo por promover un comportamiento empresarial ético y respetuoso con la sociedad y el medioambiente. Por si esto no fuera ya bastante complejo, se presentan una gran variedad de autores, organismos e instituciones que hablan de guías, normar, directrices y acciones involucradas en la RSE.

## ¿DIRECTRICES, NORMAS O GUÍAS?

Si bien, “estas recomendaciones, pretenden animar al desarrollo de políticas y estrategias empresariales que incorporen estos criterios argumentando su necesidad desde diferentes puntos de vista: morales, económicos y sociales” (Bull 2004), ¿qué diferencia existe entre ellas?, ¿cuáles de ellas son las ideales al momento de integrarse a las que decisiones estratégicas en una organización?

Dentro de este contexto, y dada la complejidad y polémica que gira alrededor del tema, el objetivo del presente documento es identificar que es una guía, norma y directriz de RS en términos de cómo funcionan y qué temas abarcan, que actualmente están siendo utilizados por las organizaciones.

Como se señaló, la RSE es un concepto en auge, pero sometido a fuertes críticas al no poseer todavía de un concepto generalmente aceptado, lo que la convierte en una amalgama de propuestas basadas en teorías éticas, sociológicas y económicas, a menudo incompatibles entre sí (Argandoña 2007).

En la actualidad la RSE no se encuentra determinada por una sola definición, sin embargo bien vale la pena señalar la de aquellos autores que han ido construyendo históricamente el concepto. Bowen (1953) la define como: “la obligación de los hombres de negocios para sacar adelante y delinear aquellas políticas, realizar a tomas de decisiones o seguir aquellas líneas de acción, las cuales serán deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad”

Milton Friedman (1970) establece que la RS es entendida como una forma de generar bienestar más allá de las fronteras de la empresa, sin embargo no corresponde en ningún caso una obligación para la empresa ni tampoco un beneficio para ella.

Para Carroll (1999) “la RSE abarca las expectativas económica, legal, ética y discrecional, que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado” (p. 283).



Para Jackson y Hawker (2001), “la responsabilidad social corporativa es la manera de tratar a sus empleados y todos sus grupos de interés y el medio ambiente” (p. 2).

En el 2003 el *International Business Leaders Forum* (IBLF) propone:

La RSE son prácticas comerciales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y respeto por los empleados, las comunidades y el medio ambiente, que contribuyan al éxito empresarial sostenible (IBLF 2003).

La Comisión Europea en El Libro Verde (2001) la define como “la integración voluntaria por parte de la empresa de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores” (p. 7).

Debido a que se aplica a las necesidades de las diferentes organizaciones, ha sido definida de distintas formas, sin embargo, la mayoría coinciden en algunos elementos:

- La responsabilidad que la empresa tiene hacia un amplio número de personas (grupos de interés o *stakeholders*).
- La constante preocupación por mejorar el bienestar de los grupos de interés.
- Una amplia visión sobre cómo las operaciones del negocio impactan a largo plazo en los grupos de interés.

Sin embargo no basta con esta convergencia en sus definiciones. La incorporación de prácticas de RSE en las empresas, y los alcances que éstas tienen en el desarrollo de sus actividades, obliga a que se especifique el enfoque o la participación de las partes involucradas en la relación.

## Marco referencial internacional

### Las normas

La falta de transparencia de las empresas ha deteriorado su credibilidad ante los *stakeholders*, generando con ello la exigencia de que las empresas informen sobre sus impactos no financieros; el modo más utilizado para es comunicación es la publicación de memorias de RSE. Comunicar esta información facilita a los *stakeholders* la comprensión sobre si en la organización están creando relaciones y activos valiosos a largo plazo. Uno de los grupos de interés que solicita cada vez más información y medición de la RSE son los inversores. Estas exigencias no tratan sólo de que las empresas informen, sino de qué informan, cómo lo hacen y cómo se puede asegurar que las entidades cumplan con la responsabilidad que pregonan.

La comunicación de los indicadores puede realizarse según criterios desarrollados por la propia empresa o según normas establecidas. Las normas son un modelo, un patrón, ejemplo o criterio a seguir (Sans 1998). Una norma tiene valor de regla y define las características que deben poseer los objetos y los productos que han de tener una compatibilidad para ser usados a nivel internacional y proporciona un marco elaborado como base para estructurar la comunicación de los indicadores de una manera eficaz. Si una empresa trabaja con sus propios criterios, en vez de con una norma establecida, debe explicar cómo se han identificado y medido los indicadores, mientras que si, por el contrario, utiliza una norma, esta información ya está incluida en la misma.

Dado que una norma es una regla que se debe seguir o a la que se deben ajustar las conductas, tareas actividades, un sistema de medidas de RSE no está basado en una autoridad legislativa, ya que el compromiso es producto de la discreción de los directivos.

Existe una multitud de normas, algo que ha sido objeto de crítica, pues ha llevado al agotamiento de los consumidores y otros *stakeholders*, que no pueden informarse sobre la diferencia entre cada una de las normas y, en consecuencia, tampoco pueden tomar decisiones bien fundamentadas. El hecho de añadir una norma no aporta valor añadido en todos los casos. Para los inversores, decidir entre dos empresas con dos certificaciones distintas no es claro, mientras que para la empresa, la exigencia de implantar las distintas normas en su operación puede entorpecer su correcta aplicación y anular las posibles ventajas (Strandberg 2010).

Las normas pueden clasificarse en función de su enfoque: económico, social o ambiental. A su vez, respecto a los mecanismos empleados se pueden distinguir: si implican auditorías, la publicación de memorias o si sólo consideran una política establecida. Las normas que aplican herramientas de política (*policy tools*) promueven el uso de principios generales como punto de partida en un proceso de diálogo y aprendizaje; las que requieren auditorías exigen información más específica verificada por terceros para asegurar su validez, y, finalmente, las que suponen la publicación de informes de RSE, que se hagan según un marco establecido (WBCSD 2004).

Estas normas pretenden proporcionar solidez y consistencia a un área determinada de rendimiento basado en nuevas expectativas y consenso entre los profesionales y la sociedad en general. Para determinar su utilidad, es necesario entender qué temas o cuestiones cubren y, a continuación, cómo funcionan en la práctica, y determinar por qué son relevantes en términos de cómo se relacionan con una combinación de factores contextuales que impulsan y forma el enfoque de la organización.

La ISO (*International Standardization Organization*) es la entidad internacional encargada de favorecer la normalización en el mundo. La finalidad principal de las normas ISO es orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos para conseguir

## ¿DIRECTRICES, NORMAS O GUÍAS?

reducción de costos, tiempo y trabajo. Los campos de aplicación son amplios y las normas pueden ser cuantitativas o cualitativas (Sans 1998). Las normas ISO surgen para armonizar la gran cantidad de normas sobre gestión de calidad de los distintos países del mundo. Actualmente, existen dos grandes familias de normas ISO, las 9000 y las 14000, además de otras complementarias (ISO 8402; ISO 10011), que de una o de otra manera inciden sobre el comportamiento socialmente responsable de las empresas.

No se puede concluir la mención de las Normas ISO sin hacer referencia a la ISO 26000, a pesar de haber sido llamada a ser la Norma de RSE de referencia a nivel mundial, abarcando de una manera conjunta aspectos que se encontraban dispersos en diferentes normas internacionales, como pueden ser las relaciones con los grupos de interés (norma AA1000SES), inversión (Principios de Inversión socialmente Responsable de las Naciones Unidas) o derechos humanos y medio ambiente (Directrices de la OCDE para empresas multinacionales), entre otros muchos aspectos y normas.

Dada la condición de voluntariedad de la ISO 26000 quedó expresada a nivel de Guía; no es un sistema de gestión, ni pretende servir para propósitos de certificación, o uso regulatorio o contractual. La razón más importante de esta decisión es ser consecuente con el objetivo mismo de la Norma ISO 26000: ser una guía de RS para toda clase de organizaciones. De ser la ISO 26000 certificable, los que en mayor proporción irían tras ella serían las empresas, por lo que la ISO 26000 se asociaría básicamente al mundo empresarial, perdiendo su carácter universal (Remy 2004).

Por otro lado, destacan dentro de las normas la serie de normas AA1000 de AccountAbility (AccountAbility 2012) hacen especialmente hincapié en tres aspectos de la RSE: aseguramiento de la calidad de la información, relación con los *stakeholders* y principios de la gestión responsable. En última instancia, el objetivo

de estas normas no es tanto medir los impactos de la gestión socialmente responsable como asegurar que esta se lleva a cabo correctamente (Strandberg, 2010).

### **Las Guías**

Una clasificación importante es la que distingue entre normas y guías. En la práctica, las normas son más estrictas e inflexibles, de modo que se puede establecer una comparación directa entre los resultados de dos empresas que utilizan la misma norma que, por tanto, podrá ser sometida a una auditoría externa. La guía, por el contrario, pretende ofrecer un marco amplio, una orientación para los comportamientos de las empresas, de manera que cada una pueda aplicar los mismos principios de forma diferente, de acuerdo con sus circunstancias.

De acuerdo al Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia (2008), desde el punto de vista de la empresa, una guía de actividad empresarial es una herramienta analítica que tiene como fin facilitar información al emprendedor sobre un sector o actividad concreta, partiendo de este concepto, encontramos una gran variedad de Guías de RSE, destaca dentro de ellas la ISO 26000, que como ya se comentó, quedó expresada a nivel de Guía y que está disponible en nuestro México a través del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC), que es la Responsable de divulgar la RS en las esferas institucionales, económicas, sociales y educativas del país.

Destaca también en el país el “Protocolo de Responsabilidad Social Empresarial, Guía para una gestión empresarial integral” de la Unión Social de Empresarios de México, A.C. (USEM) y la Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa (UNIAPAC, de acuerdo al nombre original en Francés, Union Internationale des Associations Patronales Catholiques) (USEM-UNIAPAC 2008), cuyo objetivo es:

## ¿DIRECTRICES, NORMAS O GUÍAS?

Sugerir la aplicación de la RSE como la oportunidad para promover una economía respetuosa de la persona humana donde ésta permanezca como el principal centro de atención para lograr que las empresas sean verdaderamente altamente productivas y generadoras de valor económico agregado, más justas y más humanas (p. 6).

Y así encontramos Guías para las PYMES, Guía de comunicación RSC; en cuanto al trabajo: Guía de buenas practicas por el empleo para colectivos vulnerables; Guía sobre el sello de Comercio Justo Fairtrade; y otros tantos más, cuantos países se interesen por la RSE (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa 2012).

Cabe señalar que las guías sólo proporcionan orientación sobre cómo poner en práctica la responsabilidad social en una organización; incluyendo en algunos casos orientaciones relacionadas con: el entendimiento y la integración de la RS en toda la organización.

### **Las directrices**

A la falta de exactitud en cuanto a la definición de RSE, y a las diversas dimensiones que se plantean en el análisis anterior, se viene agregar un nuevo concepto sobre la RSE, las directrices. Las líneas Directrices (conocidas simplemente como las Directrices), de acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) son recomendaciones, principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable, compatibles con las legislaciones y políticas públicas de cada país (OCDE 2006).

Las Directrices han surgido como uno de los puntos de referencia más completos para los códigos de RS. A pesar de las críticas sobre la idea de que son demasiado generales para ser útiles, las directrices son el único acuerdo integral y multilateral de RS compatible con los gobiernos y los sindicatos. Su vocación es garantizar que

las actividades de las empresas se desarrollen en armonía con las políticas públicas, fortalecer la base de confianza mutua entre las empresas y las sociedades en que desarrollan su actividad, contribuir a mejorar el clima para la inversión extranjera y potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible (OCDE 2006).

Es más que evidente que en ninguna parte no se señalan cuáles son esas recomendaciones ni el alcance de estas. Su promoción surge a partir de un amplio compromiso de los países que integran la OCDE en 1976 para facilitar la inversión extranjera directa (IED) entre sus miembros, que están comprometidos a promoverlas.

Tras la revisión de las Directrices de la OCDE, en el año 2000 se han convertido en un referente cada vez más prominente de la RS. Cada vez más, empresas líderes, públicamente reconocen las Directrices y las utilizan como base para sus propios principios de negocio. Cada vez más países promueven su vinculación para subsidios y otros incentivos: en Holanda, las empresas que cumplen con las Directrices son susceptibles de recibir garantías de crédito de exportación. Las empresas francesas tienen que firmar una carta donde reconocen las Directrices como parte de su actuar. Los sindicatos en la República Checa, Finlandia y Suecia están presionando a sus gobiernos para vincular los créditos a la exportación a las Directrices.

Si bien las Directrices proporcionan un marco normativo, no hay ninguna orientación práctica. Para que las Directrices sean útiles en la práctica, es esencial enlazarlas con normas operacionales como el *Global Reporting Initiative* (GRI).

En cuanto a las Directrices, De la Cuesta y Valor (2003), señalan tres directrices en la RSE, la económica, la sociocultural y la medioambiental, indican que en cada una de estas áreas, se pueden encontrar diversas formas de entender el comportamiento

## ¿DIRECTRICES, NORMAS O GUÍAS?

social de la empresa; todas ellas con consecuencias positivas para el entorno social, pero de distinto origen, intensidad y consistencia:

1. Responsabilidad económica. Un comportamiento responsable de la empresa desde el punto de vista económico implica que ésta debe crear valor para: a) el accionista o propietario; b) el cliente, atendiendo a sus demandas (precios competitivos, etc.); c) los proveedores, pagando precios justos por sus productos o servicios; y d) los empleados, ya sean directivos o no, preservando y creando empleo, pagando salarios justos, proporcionando beneficios sociales, formación, estabilidad y motivación.

2. Responsabilidad social. Implica el respeto del espíritu y letra de las leyes, el respeto de las costumbres y la herencia cultural, así como implicarse en la vida política y cultural. Los dos primeros aspectos requieren que la empresa acepte los estándares legales y socioculturales de la sociedad en la que operan, mientras que el último supone un papel más activo de la empresa, adoptando iniciativas que mejoran el bienestar general de la sociedad.

3. Responsabilidad medioambiental. Puesto que la actividad de la empresa tiene un impacto sobre el medio ambiente, debe procurar satisfacer las necesidades actuales de sus grupos de interés sin comprometer las de las generaciones futuras, contribuyendo así al desarrollo sostenible.

### **Análisis comparativo**

Dada la importancia de las Directrices de la OCDE y a fin de identificar y relacionar las aportaciones de los diferentes autores con estas, se ha realizado un análisis tomando como base la metodología empleada por Dahlsrud (2008), de acuerdo a las siguientes etapas:



1. Las propuestas de los diversos autores, seleccionadas con base en la revisión bibliográfica realizada previamente, se clasificaron y agruparon en modelos y definiciones de acuerdo a cómo fueron enunciadas por los mismos autores.
2. Se identificaron a través de términos o enunciados las líneas de acción de RSE que se proponían en común en los modelos y definiciones.
3. En base a los elementos comunes en los términos o enunciados se identificaron cinco grandes grupos, que se enunciaron bajo el nombre de Directrices de la RSE, en función de la propuesta de la OCDE.
4. Finalmente, cada uno de estos cinco grupos fue etiquetado tomando en cuenta los elementos comunes y términos originales empleados por sus autores quedando enunciados como sigue:
  - Ética y gobierno corporativo
  - Relación Laboral
  - Proveedores y clientes
  - Medio ambiente
    - Gobierno y sociedad

En el cuadro 1 se resume la identificación de éstas directrices que surgieron a partir de las definiciones y modelos de diversos autores e instituciones que promueven la RSE.

**Cuadro 1. Las directrices de la RSE de acuerdo a definiciones y modelos.**

Autores y modelos	Líneas de acción que proponen	Rubro/Grupo DIRECTRICES
-------------------	-------------------------------	----------------------------

## ¿DIRECTRICES, NORMAS O GUÍAS?

<b>Definiciones:</b>		<b>Ética y Gobierno Corporativo</b>
Carroll (1999)	<i>"expectativas éticas"</i>	
Khoury (1999)	<i>"relación de la empresa con sus grupos de interés"</i>	
International Business Leader Forum (2003)	<i>"prácticas comerciales transparentes basadas en valores éticos"</i>	
Wilcox (2005),	<i>"responsabilidad operacional"</i>	
McWilliams, Siegel y Wright (2006).	<i>"cumplimiento de la ley"</i>	
<b>Modelos:</b>		
Modelo de Carroll (1999):	Responsabilidad ética Responsabilidad legal	
Modelo de Dahlsrud (2008):	La dimensión de la voluntariedad	
Modelo integral del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (2010):	Ética y transparencia Cumplimiento de Leyes	
Lineas Directrices de la OCDE (2006)	Principios generales Publicaciones e informes	

<b>Definiciones:</b>		<b>Relación laboral</b>
Khoury (1999)	<i>"relación de la empresa con todos sus grupos de interés ...incluyen a los clientes, empleados..."</i>	
Jackson y Hawker (2001)	<i>"es la manera de tratar a sus empleados"</i>	
Uk Government (2001)	<i>"Esto obliga a establecer un diálogo apropiado o asociación con las partes interesadas, ya sean empleados"</i>	
International Business Leader Forum (2003)	<i>"respeto por los empleados"</i>	
Chomali y Majluf (2007)	<i>"relaciona aspectos de valores humanos"</i>	
Cansino y Morales (2008)	<i>"responsable con trabajadores"</i>	
<b>Modelos:</b>		
Modelo De la Cuesta y Valor (2003)	· Responsabilidad económica – empleados	
Modelo del Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001)	· Dimensión interna	

## ¿DIRECTRICES, NORMAS O GUÍAS?

Modelo del CEMEFI (2011)	· Dimensión económica interna	
	· Dimensión social interna	
Modelo de Dahlsrud (2008)	· La dimensión de las partes interesadas	
Modelo integral del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (2010):	· Desarrollo de capital humano	
	· Beneficio colaboradores	
	· Proyectos familias	
Lineas Directrices de la OCDE (2006)	· Empleo y relaciones laborales	
<b>Definiciones:</b>		<b>Proveedores y clientes</b>
Khoury (1999)	<i>"relación de la empresa con todos sus grupos de interés ...incluyen a los clientes, ... proveedores y competidores..."</i>	
Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001)	<i>"se extiende hacia los socios comerciales, proveedores, consumidores"</i>	
Cansino y Morales (2008)	<i>"responsable con proveedores"</i>	

<b>Modelos:</b>		
Modelo de Carroll (1979)	· Económica	
Modelo del CEMEFI (2011)	· Dimensión económica	
Modelo Dahlsrud	· La dimensión de las partes interesadas	
Modelo integral del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (2010):	· Mitigación de impactos Negativos	
Lineas Directrices de la OCDE (2006)	Lucha contra la corrupción	
	Intereses de los consumidores	
<b>Definiciones:</b>		
Khoury (1999)	<i>"cuidado del medio ambiente"</i>	
Jackson y Hawker (2001)	<i>"es la manera de tratar... y el medio ambiente"</i>	
UK Government (2001)	<i>"requiere gestionar su impacto en la sociedad y medio ambiente"</i>	<b>Medio ambiente</b>
International Business	<i>"respeto al medio ambiente"</i>	

## ¿DIRECTRICES, NORMAS O GUÍAS?

Leader Forum (2003)		
Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001)	<i>“prácticas respetuosas con el medio ambiente”</i>	
<b>Modelos:</b>		
Modelo De la Cuesta y Valor (2003)	· Responsabilidad Ambiental	
Modelo del Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001)	· Dimensión interna	
Modelo del CEMEFI (2011)	· Dimensión ecológica interna	
Modelo de Dahlsrud (2008)	· La dimensión ambiental	
Lineas Directrices de la OCDE (2006)	· Medio ambiente	

<b>Definiciones:</b>		<b>Gobierno y sociedad</b>
Carroll (1999)	<i>“abarca las expectativas económica, legal, ética y discrecional, que la sociedad tiene en un momento dado”</i>	
Khoury (1999)	<i>“relación de la empresa con todos sus grupos de interés ...incluyen a las comunidades,... gobierno...”</i>	
UK Government (2001)	<i>“requiere gestionar su impacto en la sociedad”</i>	
McWilliams, Siegel y Wright (2006)	<i>“situaciones donde la empresa se compromete y cumple acciones que favorecen el bien social”</i>	
Cansino y Morales (2008)	<i>“responsable con cualquier otro interesado que participe o se vea afectado por el proceso de transformación”</i>	
<b>Modelos:</b>		
Modelo del Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001)	· Dimensión externa	
Modelo De la Cuesta y Valor (2003)	· Responsabilidad social	
Modelo del CEMEFI (2011)	· Dimensión económica externa · Dimensión sociocultural y política externa	

## ¿DIRECTRICES, NORMAS O GUÍAS?

Modelo Dahlsrud (2008)	· Dimensión social	
	· Dimensión de voluntariedad	
Modelo integral del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (2010):	· Proyección a la comunidad	
Lineas Directrices de la OCDE (2006)	Principios generales	

Nota. Fuente. Elaboración propia en base a: Carroll, A (1979), *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, The Academy of Management Review, 4(4), 17; Carroll, A (1999), *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. Business and Society, 38(3); CEMEFI (2011), *Que son los indicadores*. [En red]. Recuperado el 12 de junio de 2011. En: <http://www.cemefi.org/Indicadores-de-Institucionalidad-y-Transparencia/ique-son-los-indicadores.html>; Comisión de las Comunidades Europeas (2001a), Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas, 18.7. [En red]. Recuperado 23 de julio de 2011 de [http://ec.europa.eu/research/horizon2020/pdf/com\\_2011\\_0048\\_csf\\_green\\_paper\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/research/horizon2020/pdf/com_2011_0048_csf_green_paper_es.pdf); Dahlsrud, A (2008), *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15(1), 13; De la Cuesta, M & Valor, C 2003, *Responsabilidad social de la empresa: Concepto, medición y desarrollo en España*, Boletín Económico de N° 2755, 6. [En red]. Recuperado el 10 de agosto de 2011 de [http://www.revistasice.info/cachepdf/BICE\\_2755\\_0719\\_843B2AFA16833BD45F65BF48332D2587.pdf](http://www.revistasice.info/cachepdf/BICE_2755_0719_843B2AFA16833BD45F65BF48332D2587.pdf); Friedman, M (1970, September 13), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. [En red]. Recuperado el 17 de junio del 2011 de <http://www.ethicsinbusiness.net/case-studies/the-social-responsibility-of-business-is-to-increase-its-profits/>; Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (2010), *Manual de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial: Modelo Integral INCAE*. [En red]. Recuperado el 16 de agosto del 2011 de <http://es.scribd.com/doc/39300450/Manual-de-Indicadores-de-RSE-Modelo-Integral-INCAE>; International Business Leaders Forum (IBLF) (2003), IBLF Members. [En red]. Recuperado el 1 de septiembre del 2011 de <http://www.iblf.org/csr/csrwebassist.nsf/content/gi.html>; Jackson P, Hawker B. (2001). Is Corporate Social Responsibility Here to Stay? [en red]. Recuperado el 13 de julio de 2011 en <http://www.cdforum.com/research/icsrhts.doc> [03 June 2011]; Khoury G, Rostami J & Turnbull JP 1999, *Corporate Social Responsibility: Turning Words into Action. Conference*, Board of Canada; Ottawa; UK Government (2001), UK Government Response to European Commission Green Paper on Corporate Social Responsibility, [en red] Recuperado el 13 de Julio de 2011 en [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/pdf2/013-GOVNAT\\_United-Kingdom\\_UK\\_011221\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/pdf2/013-GOVNAT_United-Kingdom_UK_011221_en.pdf)



## **Conclusiones**

En definitiva, existen marcadas diferencias entre normas, guías y directrices, sin embargo se observa un uso indiscriminado de términos y conceptos en los documento revisados.

Punto aparte de mención, merecen las Directrices. Su fuerza radica en su legitimidad y el apoyo de los gobiernos y los sindicatos y su red internacional de puntos de contacto nacionales para facilitar la resolución de disputas y controversias.

Pese a lo anterior, es importante señalar que como cualquier estándar convenido multilateralmente la directrices de la OCDE son extremadamente lentas para sufrir cambios, y por lo tanto, debe considerarse como un mínimo referente alguna otra guía o norma. Su empleo dependerá del tamaño, características y objetivo que se persiga en la organización.

Finalmente, sólo resta enfatizar que el cumplimiento de las directrices de la OCDE es ciertamente necesaria pero no suficiente para satisfacer las necesidades de las empresas o sus partes interesadas en cuanto a su RS, por lo cual se hace necesario el empleo de las normas y guías que se mencionan en este documento para poder cumplir y concretar puntualmente en acciones de RSE y con ello cumplir con el compromiso que se tiene hacia los *stakeholders* y el medio ambiente.

## **Bibliografía**

AccountAbility (2012), *Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000 AS (2008)*, [en línea]. Consultado 23 de agosto de 2012 de <http://www.accountability.org/images/content/3/5/357.pdf>

Argandoña A (2007), *La Responsabilidad Social de la Empresa a la Luz de la Ética*, IESE Business School- Universidad de Navarra, Septiembre 2007.

## ¿DIRECTRICES, NORMAS O GUÍAS?

Baz JA (2007), *Empresa Socialmente responsable y derechos fundamentales laborales*, Departamento de Derecho del Trabajo y Trabajo Social de la Universidad de Salamanca.

BM&FBOVESPA (2012), *Índice de Sostenibilidad Empresarial (ISE)*, [en línea], Recuperado 23 de agosto de 2012 de <http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&Idioma=es-es>

Bowen HR (1953), 'Social Responsibilities of the Businessman', *Harper & Row*, New York.

Briseño A et al (2011), 'Análisis Exploratorio de la Responsabilidad Social Empresarial y su dicotomía en las actividades sociales y ambientales de la empresa', *Contaduría y Administración*, No. 233, enero-abril 2011:73-90.

Bull B 2004, 'Responsabilidad social de las empresas: ¿Una solución para el desarrollo en América Latina?' *Revista Venezolana de Gerencia*

Burke L & Logsdon, J (1996) 'How Corporate Social Responsibility Pays Off', *Long Range Planning*, Volumen 29, Número 4, Páginas 495-502.

Caja de Compensación Familiar Antioquia (2007), Estado del arte con respecto al movimiento de difusión, normalización y certificación de la responsabilidad social a nivel mundial. [en línea], consultado 23 de agosto de 2012 de [http://www2.unalmed.edu.co/minas/index2.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=861&Itemid=57](http://www2.unalmed.edu.co/minas/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=861&Itemid=57)

Carroll, A 1979, 'A three-dimensional conceptual model of corporate performance', *The Academy of Management Review*, 4(4), 17.

Carroll, A 1999, 'Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct', *Business and Society*, 38(3).

Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI (2011), Que son los indicadores, [en línea], Consultado el 12 de junio de 2011, En: <http://www.cemefi.org/Indicadores-de-Institucionalidad-y-Transparencia/ique-son-los-indicadores.html>

Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI. (2012), Información Institucional. [en línea]. Recuperado 10 de agosto de 2012 de <http://www.cemefi.org/nosotros/informacion-institucional.html>

Comisión de las Comunidades Europeas (2001), Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas, 18.7 [en línea], consultado 23 de julio de 2011 de [http://ec.europa.eu/research/horizon2020/pdf/com\\_2011\\_0048\\_csf\\_green\\_paper\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/research/horizon2020/pdf/com_2011_0048_csf_green_paper_es.pdf)

Correa, M 2004, 'Responsabilidad social empresarial: una nueva forma de hacer negocios', *Revista Futuros* No. 6. Volumen 2.

Dahlsrud, A 2008, 'How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 13.

De la Cuesta, M & Valor, C 2003, Responsabilidad social de la empresa: Concepto, medición y desarrollo en España. Boletín Económico de N° 2755, 6. [en línea], consultado: el 10 de agosto de 2011 de [http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE\\_2755\\_0719\\_\\_843B2AFA16833BD45F65BF48332D2587.pdf](http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE_2755_0719__843B2AFA16833BD45F65BF48332D2587.pdf)

Font, I, Gudiño, P, Medina, C & Sánchez, A, 2008, 'Aproximaciones a la responsabilidad social empresarial (RSE)' [en línea], consultado 23 de agosto de 2012 de <http://www-azc.uam.mx/socialesyhumanidades/03/reportes/adm/lec/vlad003.pdf>

## ¿DIRECTRICES, NORMAS O GUÍAS?

Friedman, M 1970, 'The Social Responsibility Of Business Is To Increase Its Profits', *New York Times Magazine*, p. 32.

Guioteca 2012, 'Dow Jones Sustainability Index: La RSE también se mide en Bolsa', [en línea]. Consultado 23 de agosto de 2012 de <http://www.guioteca.com/rse/dow-jones-sustainability-index-la-rse-tambien-se-mide-en-bolsa>

Instituto Centroamericano de Administración de Empresas 2010, 'Manual de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial: Modelo Integral INCAE', [en línea], Consultado el 16 de agosto del 2011 de <http://es.scribd.com/doc/39300450/Manual-de-Indicadores-de-RSE-Modelo-Integral-INCAE>

Instituto de Ética y Calidad en el Agro (ETICAGRO) 2007, Global Reporting Initiative [en línea] Recuperado el 13 de agosto de 2012 de <http://eticagro.org/modules/smartsection/makepdf.php?itemid=36>

International Business Leaders Forum (IBLF), 2003, IBLF Members. [en línea]. Consultado el 1 de septiembre del 2011 de <http://www.iblf.org/csr/csrwebassist.nsf/content/gi.html>

International Organization for Standardization 2010. ISO 26000 visión general del proyecto. [en línea], consultado 23 de agosto de 2012 de [http://www.iso.org/iso/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf)

Jackson P & Hawker B 2001, 'Is Corporate Social Responsibility Here to Stay?' [en línea], Consultado el 13 de julio de 2011 en <http://www.cdforum.com/research/icsrhts.doc> [03 June 2011].

Khoury G, Rostami J & Turnbull JP 1999, 'Corporate Social Responsibility: Turning Words into Action', Conference Board of Canada:Ottawa.

Lagunes, M 2011, '¿Qué es el Triple Bottom Line?' [en línea], consultado 23 de agosto de 2012 de <http://www.cantuss.info/a/negocio/2011/10/Que-es-el-Triple-Bottom-Line.html>

Lopez, M, Zalthen L & Liñan, L 2011, 'Condiciones laborales y de desarrollo humano, de acuerdo al pacto global en PEMEX, Región Marina Noreste', *XV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A. C. (ACACIA), la Administración y Responsabilidad Social Empresarial*. Mayo 2011, San. Luis Potosí.

Mardsen, C 2006, 'In defense of Corporate Responsibility', *Corporate Social Responsibility. Reconciling Aspiration with Applications*. NY, Palgrave Mcmillan.

Meehan J, Meehan K & Richard A 2006, 'Corporate social responsibility: the 3C-SR model. *International Journal of Social Economics*', Vol. 33 No. 5/6, 2006, pp. 386-398. Emerald Group Publishing Limited

Moreno, C s.f., 'Normas ISO 14000', [En línea], consultado 23 de agosto de 2012 de <http://www.normasycertificaciones.com/normas-iso-14000>

Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa 2012, *Nuestro mundo, nuestra responsabilidad*, Madrid [en línea], consultado en: [http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=26%3Aagu&catid=15%3Aotras-publicaciones&Itemid=46&lang=es](http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&view=article&id=26%3Aagu&catid=15%3Aotras-publicaciones&Itemid=46&lang=es)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos 2006, *Acerca de la OCDE*. [en línea], consultado 29 de julio, 2011 de [http://www.oecd.org/pages/0,3417,es\\_36288966\\_36288120\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/pages/0,3417,es_36288966_36288120_1_1_1_1_1,00.html)

Red Pacto Mundial México 2012, *El Pacto Mundial de las Naciones Unidas*, [en línea], Consultado 10 de agosto de 2012 de [http://www.pactomundial.org.mx/home/?page\\_id=2](http://www.pactomundial.org.mx/home/?page_id=2)

## ¿DIRECTRICES, NORMAS O GUÍAS?

Remy, P 2004, 'ISO 26000 ¿Por qué no será certificable?', Comité ISO 26000 Perú. Escuela de Postgrado UPC

Sans, M 1998, 'Las normas ISO', *Biblio 3W. Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*. Nº 129, 14 de diciembre de 1998, Universidad de Barcelona

Strandberg, L 2010, 'La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas', *Cuadernos de la Cátedra de Caixa de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*. No. 9, Diciembre de 2010. Universidad de Navarra.

UK Government 2001, UK Government Response to European Commission Green Paper on Corporate Social Responsibility. [en línea] consultado el 13 de Julio de 2011 en [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/pdf2/013-GOVNAT\\_United-Kingdom\\_UK\\_011221\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/pdf2/013-GOVNAT_United-Kingdom_UK_011221_en.pdf)

USEM-UNIAPAC 2008, Protocolo de Responsabilidad Social Empresarial, Guía para una gestión empresarial integral, México.

World Business Council for Sustainable Development WBCSD 2004, 'Strategic challenges for business in the use of corporate responsibility codes, standards, and frameworks', AccountAbility for the WBCSD Accountability and Reporting Working Group, October 2004, Suiza.

# **RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EL DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE.**

## **CASO LAS PYMES INDUSTRIALES DEL MUNICIPIO DE AHOME.**

MARIA DE JESUS OBESO

RAMON MENDIVIL BARRERAS

CRISTINA BARRERAS SERRANO

### **Resumen:**

El objetivo de investigación es identificar las prácticas que en materia de responsabilidad Social llevan a cabo las PyMEs Industriales Acuícolas del Municipio de Ahome y cómo éstas contribuyen o pueden contribuir al desarrollo regional sustentable. El método se ha diseñado a partir de dos niveles de análisis: intraorganizacional e interorganizacional, estudiando las dimensiones relativas a medio ambiente y comunidad, enfocando en sus procesos productivos y las relaciones que guardan estas empresas con el medioambiente y la comunidad. Es una investigación aún en proceso.

**Palabras claves:** Desarrollo Regional, Desarrollo Sustentable, Responsabilidad Social Empresarial, Pequeñas y Medianas Empresas industriales.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha estado haciendo un llamado a los gobiernos, sector empresarial y sociedad civil, con la finalidad de mejorar la eficacia, aumentar el uso de energías renovables y hacer buen uso de los recursos naturales. En respuesta, la comunidad empresarial ha estrechado una relación con la ONU que tiene como fin último la cooperación para el beneficio social, lo que está empujando hacia un cambio de paradigmas, de reglas y de comportamiento.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EL DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE

El desarrollo progresista de un presente moderno reconoce los beneficios múltiples al crecimiento económico y social, pero en contraparte tal “progreso” ha tenido costos muy elevados (Banerjee, 2003); apreciando que dichos costos tienen relación con múltiples problemas que aquejan a las organizaciones, a la sociedad y al medio ambiente en general. En los últimos tiempos se ha generado un movimiento encaminado a encontrar formas viables de solución a los problemas que el mundo está enfrentado.

Los efectos se pueden apreciar en las propias organizaciones, en la población, en el medio ambiente y en la sociedad misma, siendo los más vulnerables los más afectados. En este sentido, es pertinente señalar que si bien decir “desarrollo”, involucra una transformación progresiva de economía y sociedad; ésta puede ser consistente con una economía en crecimiento, siempre y cuando el contenido del crecimiento refleje la amplitud de los principios de la sustentabilidad y la no explotación de otros (Brundtland, 1987); y como ha sido señalado por muchos, lo importante no es frenar el crecimiento y desarrollo, sino hacerlo de manera pensada, planeada y responsable; medir el uso de los recursos es primordial, considerando que el mundo entero enfrenta una crisis no solo ecológica, sino también social (Meadows, 1987), y la contribución de las organizaciones para lograr la continuidad de la vida en el mundo es primordial.

Según el informe de Brundtland (1987) es apremiante la necesidad de evaluar cualquier acción, iniciativa o programa desde tres diferentes enfoques: el económico, el ambiental y el social, acuñando con esto, la definición de desarrollo sustentable. Sin embargo, es importante considerar que las regiones tienen marcadas diferencias contextuales, especialmente las regiones ubicadas en países en vías de desarrollo; por lo que se ve la necesidad de que al considerar las directrices



internacionales emitidas para el logro de la sustentabilidad, es imprescindible homologarlas, adaptándolas a las condiciones locales en las regiones estudiadas

La perspectiva de los estudios locales y regionales implica esfuerzos de comprensión de realidades geográficamente delimitadas, con la intención de diagnosticar apropiadamente los niveles alcanzados de desarrollo, así como plantear caminos viables que contribuyan a mejorar la distribución del ingreso y las condiciones de vida de las poblaciones fincadas en los espacios sujetos de análisis.

El conducirse en esta línea, de ninguna manera puede significar aislarse de la dinámica nacional ni del desenvolvimiento mundial de la economía. Los esfuerzos de investigación requieren capacidad de síntesis para asimilar el estado del arte de la literatura pertinente que en la actualidad se produce en el mundo, incorporando aquellas experiencias que resulten apropiadas en las organizaciones de la región a estudiar.

El uso de concepto local, planteado en términos operativos y como unidad de análisis, procura conciliar e integrar las variables económicas con las sociales, políticas, culturales y ambientales, en un mismo conjunto sistémico cuyos límites se han definido a partir de una representación territorial (Ramírez, 1999, p.8). Visto de esta manera se asiste a una representación dialéctica de los fenómenos localizados en el territorio.

Es en este tenor, que el Cuerpo Académico Estudios Organizacionales, lleva a cabo la investigación titulada “Responsabilidad Social para el Desarrollo Regional Sustentable: Caso Las PyMEs Industriales del Municipio de Ahome”, que tiene como objetivo general, estudiar las acciones que sobre responsabilidad social realizan las PyMEs industriales de Ahome en función de su contribución al desarrollo regional sustentable; investigación que se encuentra aún en proceso.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EL DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE**

En el siguiente apartado se revisaran conceptos relacionados al Desarrollo Regional y local, y la importancia e implicación que tienen las Pequeñas y Medianas Empresas industriales (PyMES) para su logro. Se reflexionan las exigencias internacionales para el logro de un desarrollo sustentable y se delinea un posible camino para que las PyMEs se transformen en empresas socialmente responsables. Se resaltan las relaciones que la empresa tiene con el medio ambiente y la o las comunidades en donde se encuentran asentadas por ser el objeto principal de estudio en el tema; por último, se revisan conceptos y definiciones sobre Externalidades Estáticas y Dinámicas, focalizando en la acción conjunta que pueden o pudieran desarrollar las empresas estudiadas para disminuir sus impactos negativos, a partir de aprovechar las externalidades positivas que se generan, apresurando con ello, su transformación y aportación a lo que pudiera ser un nuevo modelo de desarrollo local, regional, sustentable . En el último apartado, se bosqueja en lo general, como parte de los resultados de la investigación exploratoria, características que distinguen a las PyMES industriales del cultivo del camarón y la problemática identificada como limitación para lograr la sustentabilidad de la actividad.

### **Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) industriales y el Desarrollo Regional.**

Las regiones pueden ser capaces de aprovechar las características únicas de sus recursos y territorios, ofreciendo perspectivas para un proceso de cambio más gradual y profundo. Es de notarse que en este proceso y con el fin de aprovechar a fondo la apertura hacia nuevos horizontes globales, los territorios que componen la economía mexicana deben innovar, es decir, permitir que sus integrantes emprendan proyectos de desarrollo susceptibles de éxito en el contexto de una economía global (Konvitz,1998).

La innovación es cada vez más importante en los procesos de crecimiento económico, en la manera de enfrentar la crisis económica que se vive en la actualidad en el contexto de la globalización, y más aún en el proceso que conduce al desarrollo económico y al bienestar social. Sin innovación en los procesos productivos que eleven la productividad de las empresas, de acuerdo con las posibilidades y necesidades de cada nación, no habrá crecimiento sostenido (OCDE, 2012, p.3). La innovación es la base, para crear un ambiente que favorezca a la generación y difusión de ideas e innovaciones que conduzca a la sostenibilidad de las empresas y por consiguiente, al bienestar social.

El manual de Oslo (2007, p.47) define a la innovación como la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo, ó a las relaciones externas.

En esta línea, resulta interesante el estudio de economías locales que puedan significarse por generar adecuadas competencias locales colectivas, con las cuales se puede no sólo responder a los procesos de reestructuración de la economía mundial, sino también aprovechar la mayoría de las oportunidades que se ofrecen (Rodríguez Posé, 2000).

La recuperación del territorio como elemento activo de la actividad económica supone que las comunidades territoriales disponen de recursos (económicos, humanos, institucionales, culturales, naturales) que constituyen su potencial de desarrollo. Esta es la base de los modelos de desarrollo endógeno, los que han dado lugar, en el ámbito productivo de las pequeñas y medianas empresas, a una nueva forma de organización de la producción, basada en la especialización flexible y en los sistemas locales de empresas.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EL DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE**

Las PyMEs proveen la mayoría del empleo y del PIB tanto en países desarrollados como en naciones en vías de desarrollo; pero al carecer de mecanismos de protección de escala, tienen vidas medias cortas, lo que resulta en empleo precario y en la pérdida de innovaciones. Es así que las PyMEs son consideradas importantes pero a la vez frágiles para el desarrollo local. No obstante, las PyMEs pueden hacer contribuciones significativas a la innovación como fuente de nuevas ideas y tecnologías, como eslabones en cadena de suministros y como fuentes de conocimiento, productos y servicios especializados para grandes empresas. El menor tamaño de las PyMEs puede facilitar su adaptabilidad y capacidad de integración de redes.

Esto significa que es de importancia relevante, que las PyMEs fortalezcan sus procesos intraorganizacionales antes de proceder a su integración en cadenas de suministros y redes de negocios. Esta integración requiere del desarrollo de procesos interorganizacionales que son una extensión de los procesos intraorganizacionales. Así, la identificación de los procesos críticos de negocio en redes colaborativas, debe comenzar con una comprensión cabal de los procesos intraorganizacionales.

Otro dato importante es que a medida que las grandes empresas aumentan su escala y productividad, y reducen el empleo (como ha ocurrido en Europa en los últimos años), las PyMEs se hacen cada vez más críticas por ser proveedoras importantes de empleo, y por tanto, de demanda y estabilidad social (Díaz, Lorenzo y Solís, 2009); siendo este tipo de empresas, un foco significativo en la implementación de buenas prácticas de gestión y organización, que favorezcan en su transformación, a empresas socialmente responsables.

Las exigencias internacionales sobre Desarrollo Sustentable y Responsabilidad Social Empresarial, difieren significativamente en los estudios realizados y enfocados a las prácticas de la gran empresa con las de la pequeña y mediana

empresa, debido a que las PyMEs se desarrollan con características en circunstancias que distinguen –y afectan- el contenido, la naturaleza y extensión de sus actividades de RSE. En la mayoría de las pequeñas empresas el propietario y el gerente son la misma persona, quién juega un rol clave en el desarrollo de la organización y en las decisiones de asignación de recursos, por lo que es la referencia del dueño la que determina el tipo de acciones que realiza la empresa en su involucramiento con la sociedad (Mercado y García, 2007).

Por otro lado, se pueden considerar como ventajas importantes para las PyMEs, que sus propietarios, seguido, están fuertemente involucrados de manera implícita con sus comunidades, influyendo mucho más que las grandes organizaciones en la salud, prosperidad y estabilidad de la comunidad en la que operan, ya que la mayor parte de sus clientes y trabajadores provienen del área aledaña; por lo tanto, la reputación de la empresa, su imagen como empleador, productor o actor de la vida local, influyen en su competitividad .

---

No menos importante es que la falta de recursos humanos y financieros son una constante en este tipo de empresas. Esta vulnerabilidad ocasiona que los propietarios vean las actividades de RSE como algo secundario, además que al estar en constante presión de tiempo y tareas tienen poca energía para planear estratégicamente las actividades futuras, especialmente si éstas se consideran ajenas al giro del negocio, y pese a que hay evidencia internacional del beneficio de realizar prácticas sustentables, en México, aún hay muchas organizaciones que perciben a la RSE como un tema que está de moda y no perciben que puede ser un instrumento que ayude al posicionamiento competitivo y sustentable de la empresa.

En este contexto la PyME, juega un papel preponderante, por su importancia en la economía nacional, ya que en el caso mexicano, representan más del noventa y cinco por ciento del total de las empresas y en ellas laboran aproximadamente el noventa

por ciento de los trabajadores, según datos de la Secretaría de Economía (2012). Así mismo, desde la perspectiva organizacional, las pymes representan un importante segmento, a partir de que sus impactos (sociales, económicos y ambientales) tienden a ser más locales y sus efectos regionales; su crecimiento y fortalecimiento benefician a la región en donde se encuentran instaladas, por lo tanto su existencia y permanencia competitiva y sustentable ofrece una opción viable para disminuir la pobreza y participar en el desarrollo de la región.

### **La Responsabilidad Social y Ambiental en las PyMES industriales.**

El origen del concepto, el contexto en el que ha surgido, la evolución que ha presentado y la forma en que se ha difundido, ha permitido que prolifere la discusión académica, generando una serie de instituciones nacionales e internacionales, que se han dedicado a emitir definiciones, indicadores, recomendaciones para la implementación correcta de prácticas sobre RSE (Portales & García, 2012).

En esa evolución, la RSE ha sido definida desde diversos ámbitos de modos muy distintos, cada quien focalizando en su interés: los sindicalistas enfocados en el bienestar de los empleados; los ecologistas en el respeto al medioambiente; para las comunidades que viven donde operan las multinacionales de la industria de la extracción, la RSE debe respetar primero sus tradiciones y costumbres de vida, y así sucesivamente. La RSE parece entonces tener múltiples significados dependiendo del lente con el que se mire, por lo que es difícil de englobar en una sola definición (Portales & García, 2012). Sin embargo, es posible encontrar un fondo común que ha permitido llegar a un cierto consenso sobre el concepto de RSE.

Para el presente trabajo, se adoptará la definición sobre RSE, que señala el Centro Mexicano Para la Filantropía (CEMEFI) como sigue: la RSE, es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas,

sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común” (CEMEFI, 2009).

Tratando de profundizar un poco en la influencia que la RSE tiene en su entorno interno y externo se puede decir que en el ambiente interno, se han considerado como grupos de interés (stakeholders) a los accionistas ó dueños de la empresa, los directivos, los empleados, involucrando también el escenario en que se desarrollan las actividades de la empresa, como es el proceso productivo o la toma de decisiones. En este grupo, existe una serie de compromisos como por ejemplo, llevar una conducta empresarial que mueva a la empresa hacia una gestión con principios y valores dirigidos a alcanzar una mejor calidad de vida y un entorno más seguro en el trabajo y un reflejo positivo hacia la comunidad externa.

Es en este ambiente interno, donde se inicia la relación con los recursos naturales y la responsabilidad total sobre las repercusiones ambientales de sus procesos, productos y subproductos, con el fin de lograr la eficiencia en el manejo de los recursos que utiliza y consume, no sólo tratando de bajar costos de producción, sino también buscando prevenir, reducir o eliminar los efectos nocivos al ecosistema que pertenece (comunidad y medio ambiente).

En el ambiente externo de la organización, la responsabilidad social de la empresa se extiende a los socios comerciales, proveedores, clientes, competidores, interlocutores públicos, la comunidad local, las autoridades y Organizaciones de la sociedad Civil.

Muchas empresas ya han incorporado en sus acciones, criterios de Responsabilidad Social (RS) para elegir proveedores, como por ejemplo, que sus proveedores cumplan con acciones sociales y medioambientales; ó criterios de RS para con sus

## RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EL DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE

clientes, como satisfacer sus necesidades, darles buen trato, y cumplir expectativas; incluyendo también el respeto por el medio ambiente.

Un grupo de interés externo importante, para el caso estudiado, es la relación con los Competidores, por el trabajo conjunto que pueden desarrollar y que puede producir un mayor impacto en sus prácticas de RSE, que si trabajaran individualmente. Las PyMES en esta relación, pueden ganar mucho, atendiendo a la limitación de sus recursos para poder cumplir con prácticas limpias en sus procesos productivos (González, 2003); y muy especialmente para aquellas empresas que tienen alta codependencia en el uso de algún recurso natural que es bien común como es el caso de la acuicultura y el uso del agua marina en sus procesos productivos.

Otro grupo de interés externo, relevante para la investigación en curso, es la Comunidad donde se encuentran asentadas las organizaciones, por incluir temas como: competencia por los recursos, el empleo y las contrataciones locales (inclusividad), educación y desarrollo de capacidades, la generación de riqueza, los recursos culturales y patrimoniales del lugar, el manejo de riesgos por la actividad empresarial y evitar riesgos para la salud de la o las comunidades, promover el bienestar de la comunidad local y la contribución de la empresa a su economía (ISO, 26000). Estos factores son temas fundamentales en las relaciones de empresa – Comunidad para el desarrollo de las comunidades locales.

Con lo anterior, se aprecia que la responsabilidad social empresarial, renueva la concepción de la empresa, otorgando a ésta una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la mera cuestión económica, en la que se incorpora perfectamente la triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental (Perdiguero, 2005). Es a partir de las prácticas de responsabilidad social y ambiental que las empresas hacen su aportación para el logro de un desarrollo sustentable. Y son en estas prácticas de responsabilidad social y ambiental, que las organizaciones de un



mismo sector industrial se pueden encontrar, discutir problemas comunes y llevar a cabo acciones colectivas, con el fin de resolverlos.

En el apartado siguiente, se abordaran referentes teóricos relacionados con las externalidades (estáticas y dinámicas), que una industria determinada genera. Las externalidades estáticas, provenientes del proceso de producción, son en las que mayormente se han enfocado estudiosos de temas ecológicos, por el impacto que causan ó pueden causar a los ecosistemas; sin embargo, hay evidencia, que en diversos sectores industriales, las externalidades dinámicas pueden ser más significativas para la industria, por la transmisión de innovación tecnológica y la interacción acumulada de economías de aprendizajes que generan, las cuales pueden ser utilizadas entre competidores, a través de la acción conjunta para disminuir ó eliminar los efectos nocivos de las externalidades estáticas; y aún mas, pueden aportar significativamente en el intercambio de saberes entre los diversos grupos de interés de una región ó sector determinado, e impulsar hacia un desarrollo regional sustentable.

### **Externalidades organizacionales y Acción Conjunta.**

Una externalidad es un efecto generado como un resultado de una elección o decisión de consumo o producción, por un individuo o una entidad e involuntariamente recibido por otro individuo o entidad. El tomador de decisiones ignora deliberadamente o inadvertidamente la consecuencia, y evita “internalizar” una consecuencia particular y así externalizar cualquier costo o beneficio (Windsor, 2012).

Las externalidades ocurren cuando un precio de transacción de mercado no incorpora todos los beneficios y costos asociados a las transacciones entre los actores económicos (Frances, y Ejaz,1991:569). Estas pueden ser categorizadas en diferentes sentidos; sin embargo, se consideraran las que pueden resultar de la

## RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EL DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE

interacción de los actores económicos: un actor afectando a otros actores teniendo un efecto significativo colectivo, sobre las actividades de otros actores, localizados espacial e industrialmente en un área determinada (Frances y Ejaz,1991:571). La dimensión espacial de las externalidades es relevante, porque las políticas normalmente son enfocadas a un desarrollo regional, ó a un desarrollo local que seguido puede ser rural.

Hay externalidades que provienen del proceso de producción (conocidas como externalidades negativas ó estáticas); en las que se ha incrementado la atención, y que viene bajo la etiqueta de efectos “medioambientales”, que implican un precio negativo por las decisiones del productor y puede dirigir a enormes degradaciones medioambientales (desertificación). En algunos casos los efectos son debido a las actividades productivas de uno, ó un número significativo de productores, con efectos propagados a otro ó entre un número importante de productores ó consumidores. Este tipo de externalidades a menudo, son difíciles de medir y evaluar. (Frances y Ejaz,1991:573).

Aparecen otro tipo de externalidades relacionadas con el crecimiento económico, conocidas como externalidades positivas ó dinámicas. Las de mayor relevancia son tres y la primera es la que tiene que ver con: *Cambio de actitud y motivación*. Estas consideran las tradiciones bien establecidas en tecnologías y mercado, al cambio tecnológico y extensión de mercados; factores como la educación, la comunicación, la proliferación de ideas modernas, tecnologías modernas, el cambio cultural y la imposibilidad de sobrevivir fuera del cambio son preponderantes. Este tipo de externalidades son mayormente colectivas.

El segundo tipo de externalidad positiva es la *Formación de habilidades*; ésta generalmente es reconocida por impactar positivamente en la externalidad negativa ó estática. La formación de capital humano no es solo una manera de entrenamiento

formal sino también aprendizaje informal sobre el trabajo y consiste en ambas: adquisición de un conocimiento y saber hacer (know-how); El capital humano transfiere lo relacionado a cambio tecnológico trayendo conocimiento de nuevas o mejoradas tecnologías, ó productos ó transferencia de tecnología a través de periódicos o juntas; se da un intercambio de información incluyendo tecnología local y extranjera.

Aquí, el beneficio se extiende hasta llegar a desarrollar métodos que se adapten a las condiciones locales; difundiéndolos, aprendiendo a operarlos más eficientemente y actualizarlos a través del tiempo. Algunos de estos desarrollos ocurren dentro de una firma y algunos a través de las transacciones de mercado, pero en su mayoría, resultan de las interacciones que no son de mercado entre las organizaciones, constituyendo externalidades. Estas interacciones van dirigidas a difundir las mejores prácticas técnicas e incrementar el nivel de las tecnologías existentes dentro de una industria. Las innovaciones inducidas también ocurren como un resultado de las interacciones entre proveedores y los usuarios a través de la industria. Frecuentemente, estas externalidades están concentradas en grupos ó clusters y no a lo largo de la industria (Frances y Ejaz,1991:574).

Por último, *el conocimiento cambiante acerca de las tecnologías y los mercados*. Estas externalidades se producen a partir de las interacciones entre proveedores y compradores, las cuales han sido una importante fuente de innovación por la transferencia de tecnología que ha llevado a un incremento de tecnología (Frances y Ejaz,1991:575). Estos últimos tres tipos de externalidades, han sido consideradas de fundamental importancia para el crecimiento y desarrollo sustentable de una actividad productiva. Sin embargo, el efecto no es automático, es necesario provocar

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EL DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE**

la acción colectiva para el intercambio de información, conocimiento y la innovación tecnológica.

En el impulso a la acción colectiva, los actores realizan actividades o comparten recursos de manera intencional, para aprovechar o resolver alguna de las externalidades producidas como resultado de su operación; y cuyo resultado les pueda permitir incrementar competitividad y desarrollo (Stumpo, 2004:14). Ya que como bien lo ha mencionado Olson (1987), los individuos actuarán cuando sus intereses económicos estén en juego, y tenderán a emprender acciones conjuntas, cuando consideren que tienen intereses comunes al interior de los grupos que les pueda favorecer a defender su propio interés como individuo.

Los actores integrantes de un grupo determinado, deben percibir que a través de la acción colectiva, se generaran beneficios superiores a sus costos y también a las utilidades que lograrían mediante una acción individual (Alarcón y Stumpo, 2004:175). Las acciones conjuntas que realiza un grupo de productores, son producto de un proceso de aprendizaje y experimentación colectiva para la resolución de problemas de coordinación que encuentran los miembros de un grupo social dentro de sus actividades diversas (Bevort, 2006:195).

No hay una receta para manejar, administrar, o medir el desempeño de las acciones de colaboración en un medio ambiente complejo de multi-empresas; la principal dificultad para definir como medir si un grupo es eficiente o no, depende de ese comportamiento cooperativo y competitivo, que coexisten en una dinámica de equilibrio. En tal situación, la atención de expertos viene de diferentes campos científicos, debido a que el grupo de empresas industriales, no es solo un fenómeno económico, productivo y organizacional, sino que es también afectado por factores, sociales, históricos, culturales (Bchini, 2005; Meshi, 2006) y medioambientales.

## **Método.**

La industria del cultivo del camarón, ha estado bajo críticas por organizaciones no gubernamentales (ONG), quienes han alegado que las granjas de camarón destruyen los manglares durante la construcción de los estanques, contaminan los estuarios con aguas residuales no tratadas, hay valiosas pérdidas por la captura de larvas silvestres y provocan el desplazamiento local de la población. Todo ello ha generado debate entre las ONG, las instituciones académicas, y la industria, para evaluar la validez de estos reclamos y sugerir acciones remediales pertinentes para mejorar la sustentabilidad de las organizaciones acuícolas (Engle and Valderrama, 2006).

Existen países que ya están respondiendo fuertemente a la problemática con acciones colectivas, considerando que este tipo de acciones, es un elemento clave para el éxito de las políticas públicas; dando gran legitimidad a la planeación, y tratando de asegurar que los productores acuícolas, realicen la auto aplicación de las regulaciones relacionadas a la protección del medio ambiente y así, hacerlas cumplir (Raux, Bailly, & Nhung, 2006).

Las PyMEs industriales acuícolas, aparecen con importancia relevante por estar su actividad relacionada a la producción de alimentos y tener una alta codependientes en el uso de recursos naturales en sus procesos productivos; la responsabilidad entre este tipo de organizaciones se incrementa por la responsabilidad compartida que tienen en sus impactos que tienden a ser mas locales y sus efectos regionales.

Es por ello que se cuestiona ¿Cómo las PyMEs industriales acuícolas de camarón, actúan en materia de responsabilidad social, impactan en el medio ambiente y participan en el desarrollo regional?, considerando que en México, siendo un país

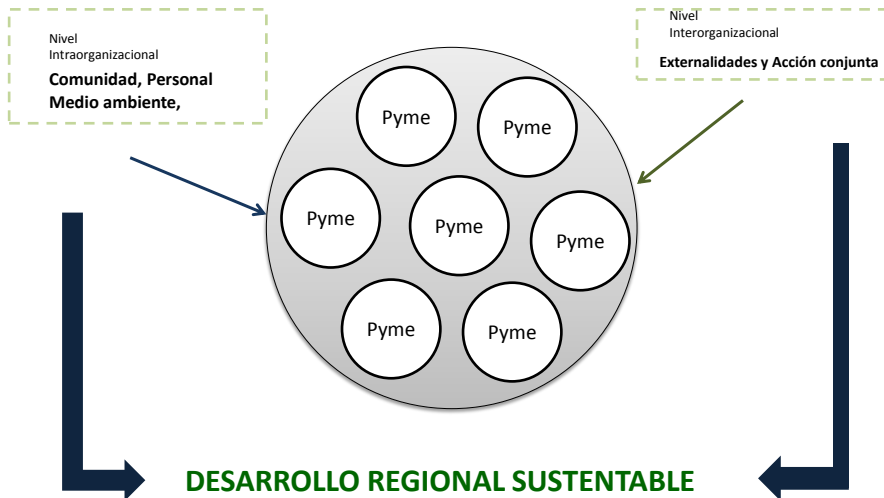
## **RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EL DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE**

rico en recursos, las organizaciones han hecho uso desmedido de éstos sin considerar la obligación de recuperarlos en la medida que han sido desgastados.

Y en la búsqueda de respuestas a la interrogante planteada, la investigación se lleva a cabo en tres fases: exploratoria, descriptiva y explicativa. La fase exploratoria se basa en un enfoque cuantitativo, buscando identificar los rasgos relevantes de una muestra seleccionada de las pymes industriales acuícolas en el municipio de Ahome, donde las características están siendo ordenadas, agrupadas y sistematizadas para identificar las condiciones actuales de su funcionamiento en materia de responsabilidad social. En lo correspondiente a las fases descriptiva y explicativa el enfoque es cualitativo, ya que se está en busca de significados y reconstrucción de acciones.

El método diseñado para la investigación se constituye a partir de un abordaje desde dos niveles de análisis enfocados al estudio de la responsabilidad social en el desarrollo regional: intraorganizacional e interorganizacional (Baum y Rowley, 2006), ver figura 1.

Figura 1. Niveles de análisis organizacional en la investigación



Fuente: Elaboración propia

A nivel intraorganizacional, se estudian las dimensiones relativas a la comunidad (personal de la empresa y comunidad donde se encuentran asentadas las organizaciones), y medio ambiente; y a nivel interorganizacional, la atención se centra en la comprensión de las relaciones e interacciones dentro y entre los agregados de las organizaciones, estudiando las externalidades que se generan entre las pymes industriales acuícolas del municipio de Ahome, y las acciones colectivas que realizan, buscando hacer su actividad más duradera.

Para el estudio de campo se elegirá una muestra representativa de las pymes industriales acuícolas del municipio de Ahome (20 granjas de 60 en total), con una permanencia de más de tres años; y en la recolección de datos se utilizarán instrumentos como el cuestionario, la entrevistas, la observación no participante y el

análisis documental; algunos de estos instrumentos, se encuentran en la etapa de diseño; no obstante, a continuación se muestran algunos resultados preliminares de investigación exploratoria.

### **Resultados Preliminares.**

México es la sexta potencia mundial de camarón. El crustáceo se ubica en primer lugar como generador de divisas entre los productores pesqueros, y ocupa el tercer sitio por volúmen<sup>1</sup>; Sinaloa, es el primer lugar nacional en unidades de producción camaronícolas y cuenta con un marcado reconocimiento nacional por su condición pionera en esta biotecnología.

En toda su franja costera, se localizan 154 comunidades pesqueras, con una fuerza laboral de miles de pescadores que se dedican principalmente al aprovechamiento de especies como el atún, camarón, tilapia, jaiba, ostión y escama, sea por técnicas de captura ó acuicultura. Un número significativo de familias dependen de la actividad acuícola<sup>2</sup>; sea porque son socios de alguna cooperativa acuícola o porque son trabajadores de las mismas.

El estado de Sinaloa cuenta con 656 kilómetros de litorales costeros y con poco más de 74,000 hectáreas de aguas continentales, así como con alrededor de 220,000 hectáreas de aguas interiores en esteros, lagunas, marismas y bahías, que son aprovechadas y/o explotadas tanto por el sector social como por la iniciativa privada en actividades productivas como la pesca y la acuicultura<sup>3</sup>.

La industria del cultivo del camarón utiliza el agua marina como uno de los principales insumos en su proceso productivo. Ésta puede ser tomada directamente de aguas continentales ó bien de aguas interiores en esteros, lagunas, marismas y

---

<sup>1</sup> SIAP con cifras del Anuario Estadístico 2010 de la CONAPESCA

<sup>2</sup> <http://cspcamaroncultivosinaloa.com/nosotros.htm> 06/05/13

<sup>3</sup> <http://cspcamaroncultivosinaloa.com/nosotros.htm> 06/05/13



bahías. El agua marina puede ser aprovechada y/o explotadas tanto por el sector social como por la iniciativa privada en actividades productivas como lo es la pesca y la acuicultura<sup>4</sup>.

El desarrollo de la actividad acuícola estudiada, ha traído consigo problemas relacionados con externalidades estáticas, las cuales, a menudo, afectan a los ecosistemas receptores de sus descargas (Martínez, 2009).

Desde el inicio de la actividad, la falta de información en los productores y la poca ó nula intervención del gobierno en la planeación ecológica de una actividad económica naciente que utilizaba recursos naturales comunes; la ausencia de regulación para el control de la actividad, la falta de conocimiento sobre los procesos productivos de esa actividad, y la falta de conocimiento sobre el comportamiento del camarón en cautiverio, ha provocado consecuencias adversas para la actividad; se presentaron virus que atacan al camarón y se prolifera la enfermedad rápidamente, al descargar las aguas residuales no tratadas, lo cual afecta a otros productores de la actividad o de otras actividades productivas que comparten el agua marina; lo cual ha provocado conflictos sociales entre los diferentes actores, por los daños causados a su actividad económica y por la codependencia que tienen del recurso natural, alegando del uso y abuso en la forma de administrar el agua marina.

La camaronicultura en México y particularmente en Sinaloa, desde sus inicios, enfocó en los aspectos técnico – económico. Sin embargo, a partir de las grandes pérdidas económicas acumuladas, provocadas por las enfermedades virales del camarón y su impacto en la descapitalización de un buen número de empresas del sector social e iniciativa privada, se ha incluido, como factor preponderante para la

---

<sup>4</sup> <http://cspcamaroncultivosinaloa.com/nosotros.htm> 06/05/13

sobrevivencia de la actividad, la cuestión medioambiental. Por tanto, las formas de trabajo adoptadas por los grupos de productores que son codependientes en la sustentabilidad de una actividad productiva como lo es la acuicultura, es ahora considerada como una combinación de requerimientos sociales, económicos y medioambientales.

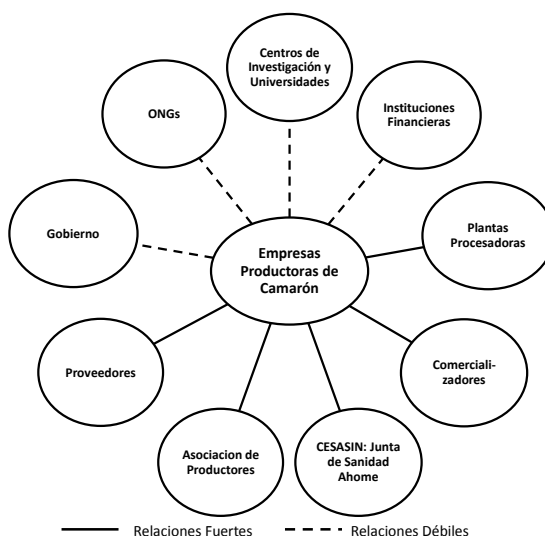
### **Caracterización de la actividad industrial.**

El grupo de organizaciones estudiadas, se encuentran ubicadas en el norte del estado de Sinaloa, en el noroeste de México. Se identifica una concentración significativa de empresas en la misma actividad y en actividades estrechamente relacionadas: productores, proveedores, comercializadores y otros organismos que son importantes para el desarrollo de la actividad. El tejido industrial es muy variado; se pueden encontrar desde cooperativas formadas por grupos de ejidatarios, hasta empresarios que van de pequeños (menos de 20 trabajadores) a grandes (más de 100 trabajadores); predominando los pequeños y medianos y representándose escasamente los grandes. Alrededor del 80% de las empresas activas, son operadas por sus propietarios, el otro 20% renta la infraestructura instalada; esto significa - dicho por ellos -, que la perennidad de sus organizaciones (granjas) es de importancia relevante, por ser su forma de vida.

Hasta el momento, los principales grupos de interés con los que se relacionan las PyMEs de este sector se pueden observar en la en la figura 2 donde se aprecia que la mayor interrelación que han desarrollado los actores acuícolas es entre productores y los organismos que los aglutinan por la problemática común presentada: problemas sanitarios y medioambientales. Otra relación valiosa es con sus proveedores principalmente de larva y alimento, por el intercambio de información; y en mucha menor proporción con sus comercializadores.

La relación con instituciones financieras, gubernamentales y educativas y de investigación ha sido incipiente; sin embargo, el Comité Estatal de Sanidad Acuícola en Sinaloa (CESASIN), es un organismo creado por el gobierno federal para el apoyo de la actividad por los problemas presentados a solicitud de los productores, el cual actualmente es dirigido por los mismos productores y aglutina a la mayoría de ellos en Sinaloa.

Figura 2. Interrelaciones entre las PyMES acuícolas en Ahome y grupos de interés.



Fuente: elaboración propia.

### Regulación de la actividad.

Hasta antes del mes de Julio del 2012, el 96% de los productores en Ahome respetaban los acuerdos tomados de manera informal en el CESASIN para la operación de su actividad productiva. A partir de Julio de 2012, el estado de Sinaloa emite la Ley de Pesca y Acuicultura Sustentable, reconociendo a la pesca y la

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EL DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE**

acuicultura como actividades que fortalecen su soberanía alimentaria y territorial y son prioridad para la planeación del desarrollo y la gestión integral de los recursos pesqueros y acuícolas (El Estado de Sinaloa, 2012:38). Considerando para ello, la participación, consenso y compromiso de los productores y sus comunidades, en la corresponsabilidad de aprovechar de forma integral y sustentable los recursos pesqueros y acuícolas (El Estado de Sinaloa 2012:40).

La ley en mención, viene a reforzar la gobernabilidad de la actividad acuícola y tratar de restaurar el enlace entre economía y medioambiente, con el propósito de desarrollar un sistema económico sustentable ecológicamente, debido a que las tendencias actuales en el crecimiento de la población, explotación y recursos naturales, producción de alimentos y contaminación son insostenibles, y dan lugar a un escenario catastrófico e irreversible, del agotamiento natural de los recurso. (Gendron, 2012:22).

No obstante lo anterior, la normatividad con la que está familiarizado el productor (96% de los productores), y se sujeta a ellas en su operación, pese a su informalidad, son las que han institucionalizado ellos mismos a través de sus prácticas, en los acuerdos tomados en el CESASIN. El 65% de los productores en el municipio, dice conocer la ley general de pesca y acuicultura en lo general, y tratan de cubrir y cumplir con los aspectos mínimos obligatorios exigidos y relacionados a la sanidad acuícola y al cuidado medioambiental; sin embargo, sólo el 29% de las granjas de camarón, cuentan con normatividad interna que regule sus procesos productivos para llegar a ello.

### **Limitaciones para el desarrollo de la actividad acuícola del camarón.**

A pesar de que los productores acuícolas del municipio de Ahome se han distinguido en el estado de Sinaloa por sus resultados productivos, y ser

considerados como productores con mejores prácticas acuaculturales, en investigación exploratoria realizada, manifestaron los productores de Ahome, presentar limitaciones para su consolidación como actividad productiva, enumerando en orden de importancia las siguientes: 1. Virus que afectan a la producción, 2.falta de conciencia de los productores para el control viral, 3. Falta de conciencia de los productores para el cuidado ambiental, 4. Falta de protocolos adecuados para el manejo viral, 5. Falta de organización e integración de los productores para buscar solución a problemas comunes y 6. Capacitación técnica. Extrañamente, a diferencia de la mayoría de las PyMEs en México, no manifiestan la escasez de recursos económicos como problema fundamental.

Con el sondeo anterior en el 50% de los productores del municipio, pareciera que identifican perfectamente su problemática principal; sin embargo, son pocos los actores (productores) aún, que han encaminado sus esfuerzos a la reflexión y comprensión de la gestión medio ambiental; no sobre una lógica de sistema, sino sobre lo vivido por ellos y sobre la realidad social, económica, tecnológica y ecológica de su empresa. No hay que olvidar que aún en las empresas muy automatizadas, los aspectos humanos juegan un rol fundamental dentro del mejoramiento del desempeño medioambiental (Boiral, 1996). El grupo de organizaciones estudiado, en su mayoría, están enfocadas en lo más elemental de su responsabilidad ambiental: dar cumplimiento de la reglamentación impuesta para cubrir y cumplir con los aspectos sanitarios y el cuidado medioambiental; no visualizan quizá aún, que el ecologismo no es solamente sinónimo de cuestionamiento y de oposición, sino que puede volverse un motor de competitividad y de prosperidad económico. Ó será que aún no tienen capitalizado y externalizado el conocimiento generado para disminuir la problemática planteada?

### **Conclusiones preliminares.**

Las empresas juegan un papel clave para alcanzar el desarrollo sustentable, ya que son la fuente principal del impacto ambiental, las principales depositarias de la tecnología y de buena parte del conocimiento, así como las responsables de proporcionar a la sociedad una oferta de productos y servicios respetuosos con el medio ambiente.

Por lo tanto, para que una empresa pueda distinguirse como socialmente responsable, no solo debe cumplir estrictamente con las obligaciones legales vigentes, sino también con la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales y ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus Grupos de Interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que derivan de sus acciones” (Red Pacto Mundial España, 2013). Desde esta perspectiva, se puede concebir a la RSE como un proceso de generación de valor económico y social, el cual apunta a llevar a la empresa a niveles crecientes de generación conjunta de valor jamás logrados (Austin, 2005), los que pudieran impactar en el logro de un Desarrollo Regional Sustentable.

Desde que inició la evaluación del progreso de acuerdo a lo definido en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), se ha mostrado preocupación en relación a la falta de datos adecuados para calcular los indicadores en muchas partes del mundo en desarrollo. Y a pesar de que se ha avanzado, ha sido necesario lanzar iniciativas para mejorar la capacidad estadística para que todos los países sean capaces de producir un flujo continuo de datos económicos, sociales y ambientales, necesarios para informar de sus políticas de desarrollo y la evaluación de su

progreso. Sin embargo, en el estudio empírico actual, denota que es necesario adoptar y adaptar instrumentos e indicadores internacionales, de acuerdo a los diferentes sectores y al contexto organizacional en el que se encuentren las empresas, sin perder de vista que tendrían que ser equiparables internacionalmente. Eso permitirá aportar datos reales de los resultados de las prácticas y acciones organizacionales, que auxilien en las nuevas decisiones y gestiones de las organizaciones y las instituciones interesadas en la búsqueda de nuevos modelos de desarrollo.

Cambiar el modelo de desarrollo, es una responsabilidad de la sociedad en su conjunto y de cada uno de los integrantes en su ámbito. Por responsabilidad debe entenderse la capacidad de responder a la pregunta: ¿Cómo contribuyen mis actos al desarrollo sustentable? Una respuesta inaceptable para un grave aspecto ambiental es: “no lo sabía” o “proteger el ambiente no me importa, no es mi responsabilidad”. Para contribuir al desarrollo sustentable, todos los agentes implicados habrán de considerar además de las consecuencias socioeconómicas, las consecuencias ambientales de sus actos y hacerse responsables de éstas, porque finalmente, el modelo de desarrollo que ha predominado y regulado las actividades productivas, no es sólo un dato, sino que a través del tiempo, ha sido una institución socialmente construida (Gendrón, 2007:31).

Finalmente podemos decir que, una vez concluida la investigación, el conocimiento que se genere, ofrecerá la oportunidad de que las propias organizaciones estudiadas, la comunidad académica y las dependencias gubernamentales encuentren elementos suficientes para establecer estrategias, líneas de acción y programas que fomenten la responsabilidad social en las organizaciones y participen activa y conscientemente en el desarrollo de la región en donde se encuentran instaladas.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EL DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE

La aportación para los estudios organizacionales será lo que en materia de RSE realizan las PyMEs de Ahome, las formas organizacionales que se distinguen en este sector industrial (PyMEs) y su contribución a la resolución de dificultades sobre responsabilidad social sustentable; Y la intención final es proponer un modelo que explique y contribuya al desarrollo regional de manera sustentable.

### **Bibliografía.**

Alarcón Cecilia y Stumpo, Giovanni, (2004), Articulación productiva en el subsector vitivinícola chileno: el caso de la asociación de productores de vinos finos de exportación (Chilevid, A.G.), Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva, Estudios de caso en América Latina. México, Editores Siglo XXI y Naciones Unidas, p. 139-182.

Baum, J. y Rowley, T. (2006). Companion to Organizations. United Kingdom, Blackwell Publishing.

Bercovich, Néstor. (2004). DESARROLLO LOCAL, COOPERACION Y COMPETITIVIDAD: EL POLO DE SOFTWARE DE BLUMENAU. Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. Estudios de caso en América Latina. México, Editores Siglo XXI y Naciones Unidas. p. 31-86.

Brundtland, Gro Harlem (1987). Towards sustainable development, Dans Our Common Future, New York, Oxford University Presss, p.43-66. ISBN 0-19-282080-X.

Engle, C.R. and D. Valderrama (2006). Economic Effects of Components of Best Management Practices for small-scale shrimp farms in Honduras and cooperatives in Nicaragua. pp 79-94 en P. Leung and C. Engle (Editores). Shrimp Culture: Economics, Market and Trade. USA, Word Aquaculture Society and Blackwell Publishg.

Gendron, Corinne (2007), Vous avez dit développement durable? Canada, Presses internationals Polytechnique.

Gendron, Corinne (2012). Regulation Theory and Sustainable Development. Business leaders and ecological modernization. USA y Canada, Routledge.



Konvitz, J.(1998). Descentralización e infraestructura local en México: una nueva política pública para el desarrollo. México, OCDE.

Olson, Mancur (1987), Logic de l'action collective, 2ème edition, Paris, Presses Universitaires de France (PUF).

Portales, L., & García, C. (2012). Evolución de la Responsabilidad Social Empresarial: nacimiento, definición y difusión en América Latina. En E. Raufflet, & G. Domínguez (Ed.), Responsabilidad Social Empresarial (Primera Edición ed., págs. 1-12). México: Pearson Educación.

Raux, P., Bailly, D. & Nhung, T.V. (2006). Vietnamese Shrimp Farming at a Key Point in Its Development: A Review of Issues Examining Whether Development Is Being Carried Out in a Sustainable Way. SHRIMP CULTURE. ECONOMICS, MARKET & TRADE. En Leung, PingSun (editores), USA, Blackwell Publishing.

Stumpo, Giovanni (2004), Articulación Productiva y Pequeñas y Medianas Empresas: reflexiones a partir de algunos estudios de caso en América Latina. Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva, Estudios de caso en América Latina, México, Editores Siglo XXI y Naciones Unidas, 11-30.

### **Publicaciones periódicas.**

Banerjee, Subhabrata Bobby (2003). Who Sustains Whose Development? Sustainable Development and the Reinvention of Nature. Organization Studies, vol 24 No.1 (2003), p. 143-180 ISSN 0170-8406.

Bchini, Belgacem (2005), Vers une méthode pour la mesure de la performance d'une alliance, La Revue des Sciences de Gestion, n°213: 93-103.

Díaz Matalobos, A., Lorenzo, O., & Solís, L. (2009). Procesos de negocios de Pymes insertas en redes colaborativas. Academia Revista Latinoamericana de Administración, (34), 25-46.

Frances, Stewart y Ejaz, Ghani. (1991). How Significant Are Externalities for Development? World development, Vol 19, No 6, pp 569-594.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EL DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE

Mercado Salgado, P., & García Hernández, P. (2007). La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México): un estudio exploratorio. Estudios Gerenciales, 23(102), 119-135.

Meshi, Pierre-Xavier (2006). Reseaux interorganisationnels et survie des alliances. Revue française de gestion. Volume 32, No. 164:32-53.

Ramírez F., J. (1999). Contexto y determinaciones para la elección de estrategias que redefinen las funciones y propósitos de la gestión pública municipal. Revista Gestión y Estrategia. (15). México: UAM-A

### Otras fuentes.

Austin, J. (29 de Octubre de 2005). *ComunicaRSE*. Recuperado el 29 de Mayo de 2013, de comunicarRSE:

<http://comunicarseweb.com.ar/?La+RSE+va+m%E1s+all%E1+de+la+filantrop%EDa&page=ampliada&id=201>

CEMEFI. (2009). *Concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Centro Mexicano Para la Filantropía, México.

González, I. L. (Abril de 2003). *www.ideared.org*. Recuperado el 24 de Mayo de 2013, de [http://www.ideared.org/doc/RSE\\_una\\_vision\\_integral.pdf](http://www.ideared.org/doc/RSE_una_vision_integral.pdf).

ISO 26000.

Objetivos para el Desarrollo del Milenio.

OCDE (2007). Manual de Oslo. Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación. Traducción al español de María Paloma Sánchez y Rocío Castrillo. Madrid: OCDE y Eurostat.

OCDE y Foro Consultivo Científico y Tecnológico. (2012). Innovación en las empresas. Una perspectiva microeconómica. México: OCDE.

Perdiguero, T. G. (2005). *Google Books*. Recuperado el 29 de Mayo de 2013, de Google Books:

<https://www.google.com.mx/search?q=concepto+de+responsabilidad+social&btnG=Search>

+Books&tbn=bks&tbo=1#tbn=bks&scient=psy-ab&q=concepto+de+responsabilidad+social+empresarial+carroll&oq=concepto+de+responsabilidad+social+empresarial+carroll&gs\_l=serp.3...1

Red Pacto Mundial España, M. i. (2013). *Google*. Recuperado el 29 de Mayo de 2013, de Google: [http://www.pactomundial.org/iniciativasepyme/cap1\\_2.htm](http://www.pactomundial.org/iniciativasepyme/cap1_2.htm)

Rodríguez P., Andrés. (2000). Local production systems and economic Performance in France, Germany, Italy and the United Kingdom. Ponencia presentada en el Seminario Pymes organizado por NAFIN. México: NAFIN.

Secretaria de Economía (2012).

Windsor, Duane. "Externalities." *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. Ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2007. 839-44. *SAGE Reference Online*. Web. 16 Jan. 2012.



# **DIAGNÓSTICO DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CARMEN**

LIMBERTH AGAEL PERAZA PÉREZ

PERLA GABRIELA BAQUEIRO LÓPEZ.

ARLETE NAHIBE LEEDER GURIGUTIA

## **Resumen**

Hoy en día, tanto las entidades económicas como las académicas han escogido diferentes modelos de gestión organizacional que incluyen la Responsabilidad Social (RS) como parte de sus estrategias y que obliga a situarse y comprometerse socialmente en y desde el mismo ejercicio de sus funciones básicas.

La Universidad Autónoma del Carmen (UNACAR) no debe quedarse alejada de la reflexión sobre RS, pues a través de sus principales propósitos: formación humana y profesional, asume un mayor compromiso en la búsqueda del bienestar de la comunidad interna y externa de la cual forma parte.

Dentro de este contexto, se pretende realizar un diagnóstico del -estado actual de las acciones de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) que se realizan en la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas (FCEA) de esta universidad. Como una de las primeras tareas que se tienen que realizar en miras de diseñar un plan en el que se incluya la RS como parte de su gestión. Ciertamente, no se puede desconocer que se forma parte de una organización mayor, la propia universidad; sin embargo se espera que a partir de los resultados obtenidos, este se replique en el resto de la facultades y con ello realizar una propuesta de mejoramiento institucional

## DIAGNÓSTICO DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

partiendo de las declaraciones de intención de la Universidad (Misión y Valores) y los resultados del autodiagnóstico.

Hay que considerar que los miembros de la comunidad universitaria: estudiantes, docentes, administrativos y autoridades, son los principales actores interesados en el buen desempeño de la casa de estudios. Por lo cual para realizar el diagnóstico se partirá de diseñar un instrumento de evaluación, válido y confiable, que permitirá determinar la percepción que tiene el personal docente sobre las prácticas de RSU que se realizan en la FCEA. En este sentido, este documento expone el proceso de la investigación que se realizará.

### **Palabras claves**

Gestión organizacional, Responsabilidad Social Universitaria—, Instituciones de Educación Superior -Gestión.

### **Introducción**

Si revisamos la literatura sobre la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) encontraremos un desfase en relación con la empresa privada, en poner a la Responsabilidad Social (RS) en su agenda, Apple (1986) señala que existen múltiples razones, señalando que la más poderosa es la existencia de resistencias institucionales arraigadas al interior de las Instituciones de Educación Superior (IES).

### **Responsabilidad social en instituciones educativas.**

Para Valleys (2007) un diagnóstico institucional para la RSU es una de las primeras tareas que se tiene que realizar, dado que ninguna organización es éticamente neutral sino que invita sus interesados a legitimar los comportamientos y hábitos de vida, por otro lado, los valores promovidos espontáneamente no se hacen

conscientemente, sino de forma "oculta", alejados del discurso público que las autoridades regularmente declaran como autodefinición la organización.

La realidad es que, en la última década la RS es una temática que ha adquirido notoriedad en el ámbito académico y la gestión de las IES, especialmente a nivel estratégico; así como, el respeto a las cátedras y cursos de especialización y posgrados. Las prácticas de RSU han sido orientadas a un proceso de rendición de cuentas o hacia la asunción de un papel más activo y comprometido con la producción y la transferencia de conocimientos, al generar gran interés en incluir sus prácticas dentro de todos los aspectos académicos, buscando impulsar y promocionar el bienestar de generaciones presentes y futuras del entorno general.

En el ámbito académico, se ha enfatizado la competencia del avance sostenible cimentado en las premisas de la sustentabilidad laboral, social y medio ambiental; dentro de estas líneas, las expectativas fundamentales giran en torno a un mayor compromiso de las universidades con el desarrollo de las economías y transferencia de los conocimientos; cumpliendo a su vez con principios éticos, buen gobierno, respeto al medio ambiente, compromiso social y la promoción de valores ciudadanos, y al mismo tiempo responsabilizándose de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.

Cabe señalar, que a diferencia de la RSE, en la RSU se considera que los principales impactos que las IES generan en su entorno. Pueden ser agrupados en cuatro grandes rubros (Vallaes 2007): Impactos de funcionamiento organizacional, Impactos educativos, impactos cognitivos y epistemológicos y finalmente, impactos sociales.

La Universidad Autónoma del Carmen (UNACAR) ha desempeñado a lo largo de toda su historia, un papel de gran importancia como el cauce de transmisión de conocimiento e intervención entre la sociedad y las empresas, dadas las condiciones

## DIAGNÓSTICO DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

económicas que privan en la región por la Presencia de PEMEX desde la década de 1970.

El objetivo de la consiste en poner al servicio de la comunidad estudiantil el conocimiento a favor de: un progreso ético, realización personal, desarrollo profesional y vinculación solidaria con los intereses de la misma Calderón

Dentro del Plan de Desarrollo Institucional 2008-2012(PDI 2008-2012) donde se plasman las aspiraciones de los universitarios, los criterios técnicos y los propósitos institucionales; se propone la consolidación de la UNACAR a partir de los estándares e indicadores del Sistema Nacional de Educación Superior bajo la jurisdicción de la Secretaría de Educación Pública (SEP) (UNACAR 2009), entre ellos el desarrollo sustentable. Como respuesta, y en los umbrales del nuevo milenio, se inició un proceso de transformación universitaria: retos acelerados en las diferentes disciplinas del conocimiento humano, la formación profesional y la construcción de nuevos conocimientos impactando no sólo los procesos educativos y sociales, sino la gestión organizacional.

Adicionalmente, el mercado de trabajo, si bien está exigiendo habilidades cognitivas básicas, también está requiriendo nuevas competencias y profesionales comprometidos con la organización y su entorno. Ante esto dentro del PDI2008-2012 se considera la formación de profesionales con las habilidades, actitudes, aptitudes y capacidades que ayudan a la resolución de problemas, capaces de adaptarse al cambio, a nuevos procesos tecnológicos y a la educación permanente (UNACAR 2009). Lo anterior exige un mayor nivel interdisciplinario, que permita conducir hacia el fortalecimiento de las capacidades de los estudiantes y profesores.

Desde esta perspectiva, dicho plan considera un ejercicio de autonomía universitaria con variantes y ejes estratégicos, a efectos de consolidarla como una IES de



calidad, mediante estrategias y acciones consecuentes de contribuir a la formación integral con sentido de corresponsabilidad ante la sociedad a través de su participación en actividades de beneficio social, reforzando sus valores éticos y de RS.

La FCEA no puede dejar de asumir un modelo de gestión basado en la RS como eje transversal y supresor de paradigmas de sus modelos tradicionales: académico, investigación y formación del alumnado, pues es el crisol donde se gestan y forman los profesionales que serán referentes en la comunidad ante las nuevas exigencias que demandan las organizaciones y la sociedad en general.

Dentro de este marco, es imperante el objetivo que persigue esta investigación sustentada en un análisis de contenido teórico e información cualitativa y cuantitativa que no sólo permita realizar el diagnóstico, sino, adicionalmente, establecer el grado de conocimiento de RS dentro de la FCEA.

Es obvio que la FCEA, está obligada a gestionar acciones que permitan manifestar su RS en sus actividades cotidianas. Como parte de ellas, se han incluido en sus programas académicos el tema de RSE. Por lo cual no se puede “pregonar sin el ejemplo” y es evidente que para poder implementar un plan de acción, es necesario determinar el punto de partida para ello.

### **Revisión de la literatura**

En la actualidad la RS es un tema que se discute a nivel internacional e implica un nuevo modelo de gestión en el que se integran cuestiones sociales, medioambientales, de gobernabilidad, económicas y educativas; las preocupaciones de los grupos de interés de las instituciones y asociaciones plantean la necesidad redefinir el rol social universitario como mecanismo inductor de mejora no sólo de

## DIAGNÓSTICO DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

calidad de vida de la comunidad en la que se encuentra inserta, sino también en la calidad de las instituciones que se encuentran involucradas en la organización desarrollo, proyección de la vida política y social regional Abreu (2007).

Dentro de este marco, es necesario redefinir la responsabilidad de la universidad para establecer el equilibrio entre las necesidades reales y el lograr incidir en la transformación de la comunidad e implementar prácticas que nos ayuden formar estudiantes con un aprendizaje asociativo con calidad y pertinencia.

De acuerdo con *WorldBusiness Council forSustainableDevelopment* (WBCSD) 'la RSE es el compromiso de las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida' (WBCSD 1999).

La RSE es el concepto de que una empresa es responsable de su impacto en todas las partes interesadas. Es el compromiso permanente por las empresas a comportarse de manera justa y responsable y contribuir al desarrollo económico al tiempo que mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad local y la sociedad en general (CEC 2003).

La misma WBCSD, en el 2000, señala que 'la responsabilidad social empresarial es el compromiso continuo de las empresas para comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico al tiempo que mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias así como la comunidad local y la sociedad en general' (2000).

Sea cual sea la definición, la RS señala una toma de conciencia que está relacionada con preocupaciones tanto éticas y de responsabilidad, como resultado de las acciones emprendidas dentro de las organizaciones, que definen principios y valores como parámetros de acción, y que a su vez, rigen una buena estrategia de manera

global y mejora dentro de sus planes de desarrollo, con el fin de aumentar la competitividad y calidad de vida.

Dado que son las organizaciones e instituciones las responsables, ante la sociedad, de los impactos ocasionados por todas aquellas actividades que realizan dentro de su entorno, es necesario que actúen de manera socialmente responsable hacia la comunidad, generando un compromiso social y la promoción de valores éticos en su quehacer cotidiano.

Se señala que la RS se desarrolla cuando una organización toma conciencia de sí misma y de su papel en su entorno de una manera global e integra dentro de su cadena de valor.

Se entiende, que en la adopción de los criterios de la RS se tienen que trasladar a la gestión de las empresas e instituciones, en los ámbitos económicos, sociales y medioambientales.

Así, la concepción de la RS como parte de la gestión de las instituciones, dentro de los conceptos integrales de las IES ha despertado, si bien tardíamente; un sorprendente interés y una gran cantidad de iniciativas, seminarios, organizaciones y trabajos universitarios en los últimos años.

Se visualiza a la RSU como una política de gestión de la calidad ética en la universidad que busca alinear sus cuatro procesos (gestión, docencia, investigación, extensión) con la misión universitaria, sus valores y compromiso social.

Para lograrlo son necesarias: la congruencia institucional, la transparencia y la participación dialógica de toda la comunidad universitaria (autoridades, docentes, estudiantes, administrativos) con los múltiples actores sociales interesados en el buen desempeño universitario y necesitado de él; para la transformación efectiva de

## DIAGNÓSTICO DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

la sociedad hacia la solución de sus problemas de exclusión, inequidad y sostenibilidad

La definición de la RSU como “gerencia de impactos” expuesta en este diálogo presenta un marco útil al considerar la como una serie de acciones concretas tomadas por una universidad en su entorno y contexto particular frente a la pregunta ¿qué hacer? La “gerencia de impactos” por lo tanto no se aleja de valores éticos, sino que los convierte en acciones. (Vallaey 2007). Tampoco supone una imitación de los mecanismos gerenciales de la empresa: la universidad tiene otras prioridades y objetivos pero por el simple hecho de existir en un entorno, ésta tiene impactos que tiene que prever y administrar de la mejor manera posible con el fin de servir a su comunidad y entorno y no solo servir en ella (Vallaey 2007).

Hay que considerar que, al igual que las empresas, las instituciones académicas están expuestas a los cambios organizacionales y a la superación de las proyecciones sociales.

Las universidades son entidades con un gran valor dentro de la sociedad, en las cuales emergen, promueven y orientan hacia un desarrollo metodológico basado en el aprendizaje a través de proyectos sociales, generando una cultura socialmente responsable.

Podemos destacar, que la RS forma parte de todas y cada una de las dependencias, facultades y departamentos de la universidad, siendo un eje transversal de su quehacer y gestión, en la administración, la docencia, la investigación y todos los demás servicios universitarios vinculados con la comunidad fuera de la institución académica.

Es el momento en que las universidades se constituyan, redescubran el núcleo de su misión y den su mejor aportación a la sociedad de una forma autónoma y crítica.

La RSU abarca una enseñanza integrada por valores personales, profesionales y ciudadanos que favorezcan el comportamiento ético y responsable, de una manera justa y congruente ante la sociedad en la que está inmersa, de tal forma que contribuya a la resolución de carencias y limitaciones observadas en la comunidad y su entorno, y finalmente que genere un compromiso para promover la cultura y las prácticas de desarrollo sostenible, donde la globalización vaya de la mano con respeto de las necesidades y mejorar la calidad de vida de las generaciones futuras y actuales que viven en este planeta

Dentro de este marco y dado el compromiso que la UNACAR tiene por estar enclavada dentro de una zona declarada Área Natural Protegida de Flora y Fauna como es la Laguna de Términos, considerada como el octavo humedal más importante de la tierra (Instituto Nacional de Ecología 2007). Y por si lo anterior fuera poco, también se ubica en la región de donde se extrae el 80 % del petróleo que exporta nuestro país, por lo cual la actividad económica gira en torno a la explotación petrolera.

Es necesario que de las aulas de la UNACAR egresen profesionales con liderazgo, emprendedores, con sensibilidad humana, capaces de impulsar acciones que mejoren la calidad de vida de los sectores más vulnerables. Egresados conscientes y comprometidos con el entorno universitario y su zona de influencia, donde se han generado múltiples y variados problemas sociales, políticos, culturales y ambientales, que reclaman urgente atención sin perder de vista la demanda de RS que involucra su actuar.

Así dentro de este marco, y siendo el primer esfuerzo para lograr en un futuro cercano un diagnóstico de la RSU de la UNACAR se plantea la presente investigación, que tiene los siguientes objetivos:

## DIAGNÓSTICO DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

### Objetivos

#### General

Valorar las prácticas y acciones de RS como herramientas que orientan a la FCEA de la UNACAR hacia una clara conciencia de su misión como formadora de ciudadanos comprometidos con el medio ambiente y dispuestos a contribuir al beneficio social, cultural, económico de su entorno.

#### Específicos

- Determinar la percepción que tienen los docentes de la FCEA sobre las acciones de RS de la UNACAR.
- Determinar la opinión y la integración de los valores y políticas de RS de la FCEA de la UNACAR y el nivel de compromiso adquirido por sus administrativos en el área de RSU.
- Reflejar el grado de compromiso e implantación de la RS en la UNACAR.
- Identificar posibles campos de mejoramiento en la gestión y las prácticas de RS en la UNACAR.

#### Método

La investigación a realizar es de carácter descriptivo y evaluativa, dado que su finalidad es la determinación y diagnóstico de la RSU en la FCEA, para cumplir con el objetivo abordaremos un estudio de manera inductivo para obtener conclusiones generales a partir de premisas. Se pretende examinar las prácticas de RS tomando en cuenta el perfil del profesorado y las acciones que se realizan en la FCEA en la UNACAR.

Para ello se consideran los siguientes pasos para determinar la investigación.

### **Identificación bibliográfica:**

En la primera fase haremos un análisis de de la bibliografía nacional e internacional actualizada relacionada con el tema de investigación: conceptos, elementos, directrices que clasifican a la RS, haciendo señalamientos hacia la RSU dentro de la FCEA de la UNACAR. A su vez se tomaran como referencias documentos institucionales, donde se plantean los ejes estratégicos, modelos y programas educativos, con el propósito de recabar información de manera secundaria que nos permita contrastar con la bibliografía consultada sustento del proceso de la investigación, al mismo tiempo recrear un escenario que contraste con los resultados que nos arroje el estudio del diagnostico.

### **Determinación del objetivo:**

En esta fase hacemos referencia la FCEA que es el objeto de estudio, a partir de la cual se establecerá una estructura de análisis para la obtención de los resultados.

### **Instrumento:**

La tercera fase implica la elaboración, diseño y aplicación del instrumento que estará orientado al diagnostico y las prácticas de RSU en la FCEA de la UNACAR. Se tomará como base un instrumento conocido como evaluarse, herramienta utilizada en talleres de RSE, impartidos en la FCEA a las empresas y público en general. Este instrumento constará de un cuestionario orientado al personal docente, con el propósito de determinar las prácticas, la valoración, fortalezas y debilidades de la facultad para la— planeación de su desarrollo institucional. El objetivo del instrumento original es detectar las necesidades específicas mediante directrices, para la FCEA éstas serán seis directrices, cada una de ellas estarán integradas descrita por un determinado número de indicadores.

## DIAGNÓSTICO DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

### **Procesamiento y análisis de la información:**

Para el procesamiento de la información obtenida por medio de los cuestionarios se realizará a través del el programa SPSS, con el cual obtendrá el análisis descriptivo y se determinarán las relaciones entre las variables (indicadores) determinadas. Para finalmente, extraer las conclusiones de acuerdo a los resultados obtenidos.

### **Informe Final:**

A partir de la información recolectada y analizada se establecerán las conclusiones pertinentes, que se presentarán junto con las recomendaciones pertinentes a las autoridades de la FCEA.

### **Resultados esperados**

Identificar si existe relación entre el perfil del profesorado y la valoración realizada a las prácticas y acciones de RS en la gestión de la FCEA de la UNACAR.

La limitación de la investigación radica en que la relación a identificar no considera a toda la institución,– sin embargo como se mencionó anteriormente se espera su réplica a partir de los resultados obtenidos.

### **Bibliografía**

Apple, M W 1986, *Ideología y currículo*. Madrid. Akal

Abreu, J L & Badii M Octubre 2006 – Marzo 2007, ‘Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial, [en línea] consultada el 12 de octubre del 2012 en [http://www.spentamexico.org/v2-n1/2\(1\)%2054-70.pdf](http://www.spentamexico.org/v2-n1/2(1)%2054-70.pdf)

Añez S, Hernández R, et al (2006), *Elementos que Conforman la Responsabilidad Social Corporativa*.



Bowen HR 1953, 'Social responsibilities of the businessman' *Harper & Row*, New York.

Carroll, AB 1999, 'Corporate social responsibility evolution of a definitional construct of business and society'. 38 (3), 268-295.

CEMEFI 2011, 'El concepto de la Responsabilidad Social Empresarial', [en línea] consultada el 13 de octubre del 2011 en:

Dahlsrud, A 2006, 'How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions.' *Wiley InterScience*.

De la Cuesta, M, de la Cruz C & Rodríguez, JM 2010, 'Responsabilidad Social Universitaria', [en línea] consultado el 14 de octubre del 2011 en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=425939>

Domínguez, M 2009, 'Responsabilidad Social Universitaria: Humanismo y Trabajo social', [en línea], Universidad de León España, vol.8, pp.37-67 consultada el 14 de septiembre del 2011 de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/678/67812869001.pdf>

Freeman, RE 1984, 'Strategic management: A stakeholder approach'. Boston: Pitman.

Friedman, M 1962, 'Capitalism and freedom' Chicago: University of chicago press.

Friedman, M 1970, 'The social responsibility of business is to increase its profits'. *The New York Time Magazine*.

Garriga E, & Melé D, 2004, 'Corporate Social Responsibility Tehories: Mapping the Territory.' *Journal of Business Ethics*.

[http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)

Instituto Nacional de Ecología 2007, Laguna de Términos un Modelo desarrollo Sustentable, Dirección General de Ordenamiento Ecológico, SEMARNAT, México

Momberg, MR 2006, Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como Ventaja Competitiva.

## DIAGNÓSTICO DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Razeg, FC 2010, 'Entre el concepto y la practica: Responsabilidad Social Empresarial.' Estudios Gerenciales 26.

UNACAR 2009, Plan de Desarrollo Institucional 2008-2012, [en línea], Universidad Autónoma del Carmen, consultada el 12 de octubre del 2012 en <http://www.unacar.mx/planeacion/datos/pdi2008-2012.pdf>

Vallaey, F 2007, 'Responsabilidad Social Universitaria: Propuesta para una definición madura y eficiente.' [En línea] Programa para la formación de humanidades consultado el 14 de septiembre del 2011 de [http://www.itesm.mx/va/FEV/dic07/directores\\_carrera/Responsabilidad\\_Social\\_Universitaria.pdf](http://www.itesm.mx/va/FEV/dic07/directores_carrera/Responsabilidad_Social_Universitaria.pdf)

World Business Council for Sustainable Development 1999, *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*. World Business Council for Sustainable Development: Ginebra.

World Business Council for Sustainable Development 2000, *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. World Business Council for Sustainable Development: Ginebra.

# **PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. UN ESTUDIO DE CASO**

PATRICIA RIVERA ACOSTA

MARTHA BEATRIZ SANTA ANA ESCOBAR

MARÍA DEL ROCÍO MEDINA MATA

## **Introducción**

Se considera de suma importancia el conocer la visión que tienen las organizaciones acerca del ejercicio de la Responsabilidad Social Corporativa. En este sentido, el presente trabajo puede contribuir al esclarecimiento de las futuras perspectivas de la responsabilidad social en el ámbito organizacional, en particular en CEFI.

El presente trabajo es producto de la investigación: Prácticas de Responsabilidad Social Corporativa: Caso Cummins Empresas Filantrópicas S. de R.L. (CEFI). La metodología empleada es la cualitativa, y la herramienta utilizada fue el grupo focal

## **Formulación del problema de investigación**

La Responsabilidad social corporativa es una combinación de aspectos legales, éticos, morales y ambientales y es una decisión voluntaria, no impuesta; en virtud de que no se cuenta con información suficiente acerca de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa en Cummins Empresas Filantrópicas en la ciudad de San Luis Potosí y se desconoce si existe congruencia en cuanto a su aplicación por parte de los directivos de las empresas transnacionales, se planteó esta investigación, que nos permita determinar si aplican el concepto.

Las grandes empresas multinacionales, han aumentado su capacidad económica y en la actualidad a sus responsabilidades productivas se agregan una serie de demandas

## “PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. UN ESTUDIO DE CASO”

vinculadas con los daños y consecuencias que generan, sugiriendo la necesidad de abordar el tema de la Responsabilidad Social Corporativa, que con la presión de los “*stakeholders*” se provocan comportamientos éticos y mayor responsabilidad corporativa de las empresas.

Este estudio permitirá conocer las prácticas que están aplicando relacionadas con el aspecto social de la RSC y conocer si están incorporando, en sus políticas y actividades diarias los lineamientos que recomiendan las distintas guías de Responsabilidad Social Corporativa.

El núcleo del problema estudiado se relaciona con la importancia que tiene para CEFI, en particular para sus directivos y administradores, la Responsabilidad Social Corporativa y cuáles son las estrategias, prácticas y/o acciones aplicadas para ejercerla.

Afortunadamente esta problemática comienza a estudiarse en el país por investigadores, en diferentes tipos de organizaciones, contribuyendo así a la comprensión de la dinámica de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

El presente estudio tiene por objetivo indagar la percepción que tienen los directivos de Cummins Empresas Filantrópicas acerca de la Responsabilidad Social Corporativa.

#### **Objetivos específicos**

Determinar el desempeño socialmente responsable de Cummins Empresas Filantrópicas

Identificar las estrategias, prácticas y/o acciones aplicadas para ejercer la Responsabilidad Social Corporativa en Cummins Empresas Filantrópicas (CEFI).

Describir las estrategias, prácticas y/o acciones aplicadas para ejercer la RSC en Cummins Empresas Filantrópicas (CEFI)

### **Justificación**

La globalización ha tenido un efecto significativo en los parámetros que definen la competitividad de las empresas, en el acceso a la información, en la normatividad internacional, en la posición de proveedores, los accionistas y su relación con la empresa, consumidores y en la proyección que la empresa tiene sobre su entorno. En este contexto, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) constituye una nueva forma de hacer empresa, surgiendo del convencimiento de la necesidad de innovación empresarial para la competitividad y la sustentabilidad del negocio.

El debate sobre la responsabilidad de las empresas ante la sociedad se ha dado desde hace más de medio siglo, sin embargo es cierto que no había alcanzado las dimensiones globales de ahora, razón por la cual durante la primera década del siglo XXI era visto como una moda. Este concepto ha sido capaz de integrar preocupaciones sociales, como es el caso del debate ambiental, la promoción del desarrollo sustentable y humano impulsado principalmente por la Naciones Unidas, pero que ha sido aceptado y promovido por organismos internacionales.

En un momento dado en que el concepto de RSC ha evolucionado hasta ser concebido como una estrategia integral que aumenta el valor agregado y mejora la posición competitiva de las empresas.

Esta investigación es importante porque atiende a la necesidad de cambiar la concepción de lo que implica la Responsabilidad Social Corporativa en las organizaciones; por lo que es pertinente para los directivos de las empresas transnacionales, el conocer más acerca de este concepto y su importancia para las organizaciones modernas.

## **Antecedentes**

Es importante reflexionar sobre el impacto que la Responsabilidad Social, ha generado a nivel de las organizaciones, en todos sus niveles de dirección; y el gobierno de diversos países que se están comprometiendo con la responsabilidad social corporativa (RSC). En la actualidad existe un renovado interés por la responsabilidad social; a grandes rasgos son tres hechos que lo explican. En primer lugar, los daños al medio ambiente; en segundo, los casos de corrupción y las violaciones a los derechos del hombre. De ambos fenómenos se considera responsable a los hombres de Estado y a las grandes corporaciones transnacionales. En tercer lugar, al surgimiento de la sociedad del conocimiento (Drucker, 2000), junto con el dominio de empresas capitalistas transnacionales después de la caída del bloque socialista (Cuevas, 2011).

Resulta relevante conocer los lineamientos de Organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización Mundial del Comercio (OMC), La Organización Internacional del Trabajo (OIT), La Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y la Comisión de Comunidades Europeas (CCE) por citar algunos han sido los encargados de difundir, adoptar e institucionalizar en todo el mundo capitalista la RSE. A partir de la acción de la ONU y los organismos internacionales, algunas empresas hacen caso de las conferencias y asumen de manera voluntaria el camino de la RSE. La Norma Mexicana **NMX\_SWAST-004-IMNC.2004** del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C., El Libro Verde, creación de la Comisión de Comunidades Europeas (CCE) y la norma ISO 26 000 de la *International Estándar Organization*.

## **Marco referencial de CEFI<sup>1</sup>**

La Asociación Filantrópica Cummins (AFIC), es parte de Cummins que busca promover la filantropía a través de acciones que generen oportunidades de empleo digno, capacitación y educación a grupos vulnerables; así como el cuidado y protección del medio ambiente.

*Cummins Engine Company* (CECo.) es una compañía líder mundial que manufactura motores y componentes a Diesel, establecida en 1919 en Columbus, Indiana, EEUU. EN 1957, (CECo.) estableció *Cummins Engine Foundation* (CEF) para colaborar en el desarrollo de las comunidades y apoyar iniciativas de empleados a favor del respeto a los derechos humanos.

Con el crecimiento de CECo. CEF ha apoyado, hasta hoy, los esfuerzos de desarrollo social que han realizado varias plantas de Cummins instaladas fuera de Estados Unidos. Cummins siempre se ha distinguido por su involucramiento en el mejoramiento de las comunidades en las que tiene una planta establecida.

En 1993, Steve Knaebel y su equipo de directores comenzaron a desarrollar la idea de establecer una Fundación en México, basados en el hecho de que nadie conocería mejor las carencias de la comunidad que quienes lo enfrentaban a diario. Por lo que, una fundación local proporcionaría a Cummins en San Luis Potosí la oportunidad de participar más ágilmente en el desarrollo local si parte de los fondos de (CEF) Cummins Empresas Filantrópicas pudiesen administrarse en México.

En 1995, Steve Knaebel presentó la propuesta ante (CEF) Cummins Empresas Filantrópicas para establecer en México la fundación enfocada a trabajar en materia de educación y preservación de los recursos naturales. Dicha fundación operaría dando a los empleados la oportunidad de participar en forma voluntaria aplicando

---

<sup>1</sup> Manual de inducción CEFI

sus conocimientos, talento y experiencia, así como recursos de la empresa en el desarrollo de las comunidades.

Cummins Empresas Filantrópicas CEF aseguraría recursos durante los tres primeros años y a partir del cuarto año, una parte de la utilidad de Cummins México sería donada a la Fundación; a mediano plazo, los socios de Cummins serían invitados a participar con fondos e involucramiento en la operación de la fundación.

La propuesta fue aprobada a finales de 1995, y la Asociación Filantrópica Cummins, A.C. inicia operaciones en febrero de 1996. Posteriormente AFIC concreta su misión con la creación de Cummins Empresas Filantrópicas S de R.L., que tiene como visión mejorar la calidad de vida de personas en situaciones vulnerables. CEFI busca promover acciones que generen oportunidades de empleo digno, capacitación y educación a grupos vulnerables; trabajar en equipo con la comunidad beneficiada entender sus necesidades, es un elemento básico en la metodología de trabajo y la labor del voluntariado es determinante para el éxito de los proyectos. Los voluntarios aportan su tiempo, conocimiento, herramientas para la solución de problemas y liderazgo para analizar diferentes carencias sociales y concretar propuestas ágiles y efectivas.

Cummins trabaja la RSC a través de un modelo que contempla diferentes proyectos (Cummins Empresas Filantrópicas S.de R.L. de C.V.) , que contribuyen, además de crear oportunidades de trabajo para grupos vulnerables, a generar recursos económicos para AFIC, que a su vez ofrece servicios y proyectos en tres áreas prioritarias: medio ambiente, educación y justicia social . Los proyectos actuales y plantilla de personal de Cummins Empresas Filantrópicas se presentan en la tabla 1 y figura 1; y en la Tabla 2 la descripción de cada uno de los proyectos.

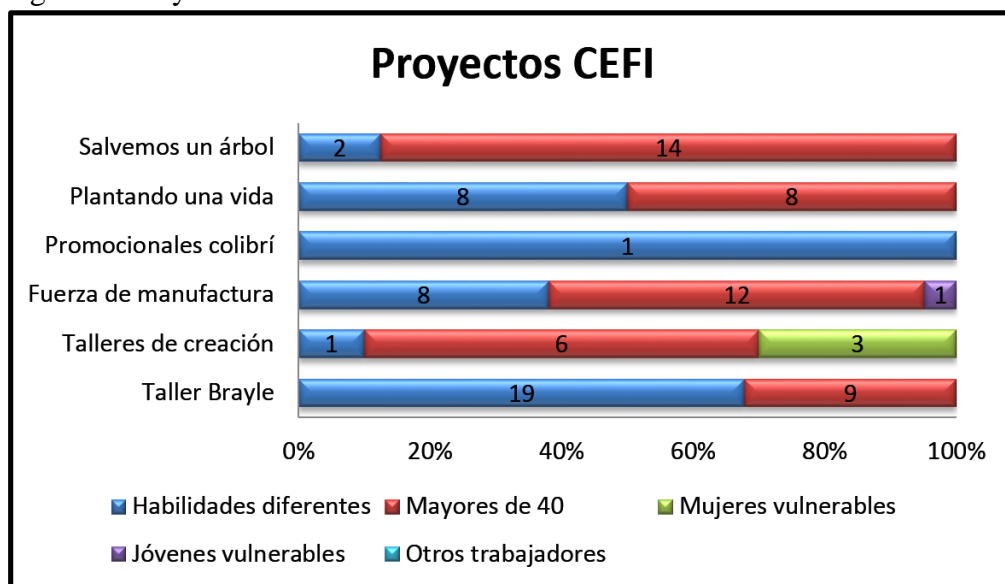


Tabla 1. Plantilla de empleados por Proyecto CEFI

Proyecto	Habilidades diferentes	Mayores de 40	Mujeres vulnerables	Jóvenes vulnerables	Otros trabajadores	TOTALES
Taller Brayle	19	9				28
Talleres de creación	1	6	3			10
Fuerza de manufactura	8	12		1		21
Promocionales colibrí	1					1
Plantando una vida	8	8				16
Salvemos un árbol	2	14				16
TOTALES	39	49	3	1	29	92

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la administradora de CEF

Figura 1. Proyectos CEFI



Fuente: Elaboración propia proporcionada por la administradora de CEFI

“PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. UN ESTUDIO DE CASO”

Tabla 2. Proyectos CEFI<sup>2</sup>

Taller Braille	Proveer oportunidades de empleo a personas con discapacidad a través de la elaboración de tarimas de madera para uso industrial.
Taller de creación	Generar fuentes de empleo para mujeres en situación de vulnerabilidad que solventan parcial o totalmente el gasto familiar a través de la elaboración y venta de uniformes industriales.
Proyecto de manufactura	Generar fuentes de empleo para personas de grupos vulnerables a través de un recurso de manufactura <i>out-insourcing</i> para obtener rentabilidad y apoyar económicamente a niños con enfermedades crónicas y proyectos filantrópicos a través de la estrategia global AFIC.
Promociones colibrí	Apoyar a la asociación en su misión filantrópica generando los recursos económicos a través de la comercialización de artículos promocionales
Plantando una vida	Ofrecer capacitación a personas con discapacidad intelectual, principalmente síndrome de Down para que adquieran habilidades a través del trabajo y la convivencia diaria con diferentes personas, con el fin de integrarlos al mundo laboral y a la sociedad, a través de la oferta de servicios de jardinería.
Salvemos un árbol y una familia	Promover el cuidado y preservación del medio ambiente y los recursos naturales, mediante la creación de una cultura de reciclaje.

## Marco Teórico

Concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Se presentará a continuación el marco teórico, el cual consta de conceptos emitidos por algunos autores y un compendio de lo que diversos organismos internacionales plantean alrededor del tema de Responsabilidad Social y los Derechos Humanos en las organizaciones

<sup>2</sup> Manual de Inducción AFICci

La responsabilidad social corporativa cobra auge a finales de los años sesentas, junto con el advenimiento universal de los derechos humanos permeado esto a la gestión de las organizaciones, surgen estudiosos del tema y asociaciones evaluadoras de las empresas socialmente responsables.

La definición comúnmente aceptada de RSE es la del Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (CCE, 2001, p. 7) que define como “...la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y ecológicas de las empresas en sus actividades comerciales y sus relaciones con sus partícipes”, que toma como punto de partida una definición de RSE voluntaria, como un medio para que las empresas contribuyan a una mejora social y un medio ambiente más limpio, y a su vez expresan esta responsabilidad ante los trabajadores y a todos los demás grupos de interés de la empresa.

La iniciativa del Libro Verde se enmarca en las Líneas Directrices para empresas Multinacionales de la OCDE, el Pacto Global de Naciones Unidas y el Modelo *Global Reporting Initiative*.

La (ONU, 2010) y organismos especializados del Sistema de Naciones Unidas, representantes del Fondo Monetario Internacional, junto con el Banco Mundial y la OCDE quienes se dieron la tarea de establecer los llamados Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), véase tabla 1.

Tabla 3. Objetivos de la Declaración del Milenio (ONU, 2010).

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre
2. Lograr la enseñanza primaria universal
3. Promover la igualdad entre los géneros
4. Reducir la mortalidad de los niños
5. Mejorar la salud materna

## “PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. UN ESTUDIO DE CASO”

6. Combatir el VIH/SIDA
7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
8. Fomentar una alianza mundial para el desarrollo

Fuente: elaboración propia

Además de los objetivos, se establecieron metas cuantificables y plazos establecidos para cada uno. Propusieron indicadores para evaluar los progresos realizados durante el período 1990 y 2015. Los organismos que apoyan, evalúan y supervisan estos objetivos, estuvieron de acuerdo en aceptar los ODM y sus criterios de cumplimiento. Tal como se aprecia, a través de dichos objetivos, la ONU realizó un esfuerzo moral y voluntario para promover el respeto a los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la transparencia y anticorrupción. Una estrategia para promover los ODM fue a través del Pacto Mundial<sup>3</sup>, una alianza internacional de adhesión voluntaria entre los países que decidieron aliarse. En México el lanzamiento del Pacto Mundial se realizó en junio de 2005; al adherirse al Pacto Mundial, México se comprometió a salvaguardar los diez principios universales establecidos por el proyecto, que a continuación se describen.

Derechos humanos:

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
2. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

Estándares laborales

---

<sup>3</sup> [http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Los\\_Diez\\_Principios.html](http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Los_Diez_Principios.html)

3. Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

#### Medio ambiente

7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente
8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

#### Anticorrupción

10. Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Tal como se puede apreciar, hay una conexión directa entre los alcances de los ODM y el involucramiento de las organizaciones con la RSC. Al definir los ODM, se propuso que una de las vías estratégicas para lograr su cumplimiento sería mediante la aceptación de la responsabilidad social. Por tal motivo el ámbito empresarial y otros actores se comprometieron a su cumplimiento, a través de iniciativas enfocadas a la Responsabilidad Social.

## “PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. UN ESTUDIO DE CASO”

La OIT se ocupa, desde hace tiempo de las cuestiones sociales relacionadas con las actividades de las empresas multinacionales. En 1976 convocó una reunión consultiva tripartita sobre la relación de las empresas multinacionales y la política social. Posteriormente estableció un grupo tripartito para preparar un proyecto de declaración de principios sobre todas las cuestiones de competencia de la OIT que guardan relación con los aspectos sociales de las actividades de las empresas multinacionales. Los principios que figuran en esta declaración son recomendaciones a los gobiernos, a las organizaciones empresariales y de trabajadores de los países huéspedes y de origen y a las propias empresas multinacionales. Esta declaración contiene principios en materia de empleo, formación profesional, condiciones de trabajo y de vida y relaciones laborales. Su contenido gira en torno a temas de política general, promoción del empleo, igualdad de oportunidades y de trato, seguridad del empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida, salarios, prestaciones y condiciones laborales, edad mínima, seguridad e higiene, etc.

Un sinónimo es el de la empresa ciudadana. En Francia la “empresa ciudadana es una firma que se aplica en la resolución de problemas globales de la sociedad, sin menospreciar sus objetivos económicos...busca tomar lugar en el juego social y participar en la solución de problemas sociales” (Auriac, 1996 p. 65).

De acuerdo con el *World Economic Forum* (2003) se define a la ciudadanía corporativa como la contribución que una compañía hace a la sociedad a través de las actividades empresariales nucleares, su inversión social y programas filantrópicos y su implicación en políticas públicas.

El concepto de RSE tiene sus orígenes en el mundo académico en 1953, cuando en el libro de Howard Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*

(Responsabilidades sociales del hombre de negocios) se plante por primera vez el cuestionamiento sobre cuáles son las responsabilidades que los empresarios deben o no asumir con la sociedad. “Estamos entrando a una era en la cual las empresas privadas van a ser juzgadas solamente en términos de su contribución demostrable hacia el beneficio general... La aceptación de obligaciones para con los trabajadores, consumidores y el público en general es una condición básica para la sobrevivencia del sistema de libre empresa” Para Bowen las empresas debían de producir bienes sociales, tales como: 1) altos estándares de vida, 2) diseminar el progreso económico y la seguridad; 3) orden justicia y libertad y 4) el desarrollo de la persona en lo individual. Desde entonces se ha dado un giro terminológico pasando de la responsabilidad social empresarial a la responsabilidad social corporativa. Adicionalmente este campo ha tenido una amplia proliferación de teorías y constructos para su estudio.

En México el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) define la RSE como una compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social, humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, las personas, comunidades y el medio ambiente y para la construcción del bien común.

Dicho centro otorga un distintivo a la empresa socialmente responsable que cumple con las cuatro líneas estratégicas siguiente (Cajiga, 2008):

1. Ética empresarial
2. Preservación del medio ambiente
3. Calidad de vida en el trabajo
4. Vinculación con la comunidad

## “PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. UN ESTUDIO DE CASO”

En la actualidad la RSE comprende fundamentalmente la integración voluntaria o bajo presión de la empresa de las dimensiones económicas, sociales y el cuidado del medio ambiente (triple bottom line) en relación a los participantes de la empresa (stakeholders). Por ello las empresas se encuentran bajo una doble presión la de cumplir con sus objetivos económicos al mismo tiempo que respetar los derechos individuales y el medio ambiente, asegurando el bienestar general de la humanidad de hoy y el futuro. Navas y Guerras (1998) citado por Cuevas (2011) clasifican, por áreas, los aspectos a cubrir por las empresas en materia de responsabilidad social:

- 1) Económico-Funcional; producción de bienes y servicios que la comunidad necesita, creación de empleos, capacitación, seguridad e higiene en el trabajo.
- 2) Calidad de vida: relaciones con los trabajadores, clientes o proveedores, preservación del medio ambiente o nivel general de vida.
- 3) Inversión social: resolución de problemas de la comunidad con recursos de la empresa en materia de educación, cultura, deporte y arte.

En la década de 1960, Davis propuso que la responsabilidad social de las empresas se da en función de la cantidad de poder que éstas tienen sobre la sociedad. En esa misma década, el premio Nobel de Economía Milton Friedman (1962:173) ofreció una versión diferente al afirmar “si nuestros dirigentes de empresa aceptaran la idea de que les corresponde una responsabilidad social que no sea la de obtener el mayor beneficio posible para sus accionistas, sería tanto como socavar los cimientos de nuestra sociedad libre” además, consideró a la RSE como una doctrina subversiva. Este mismo autor, en 1970, señaló como irresponsable la donación o el gasto del dinero en actividades que no están directamente asociados con el manejo del negocio, lo cual generó una vinculación de la RSE con la filantropía, pues la segunda está ligada a la donación y al asistencialismo



## **RSE y gestión de recursos humanos**

Las empresas tienen responsabilidades de diversos tipos, entre ellas procurar el beneficio de sus trabajadores y de la comunidad en donde operan. Un primer paso para que las empresas cumplan con al RSE es buscar buenos niveles de sueldo para sus trabajadores y mejoras en las condiciones de trabajo, ya que iniciar con estos puntos les redundará en mejores niveles de eficiencia y productividad, a la vez que mejoraran el rendimiento de la inversión de los accionistas. Las empresas que adoptan esta política son las más sólidas para competir en una economía social de mercado.

En este sentido, la gestión de la diversidad y la equidad son puntos que de no gestionarse adecuadamente puede crear malentendidos y acarrear consecuencias negativas en la productividad y en el trabajo en equipo.

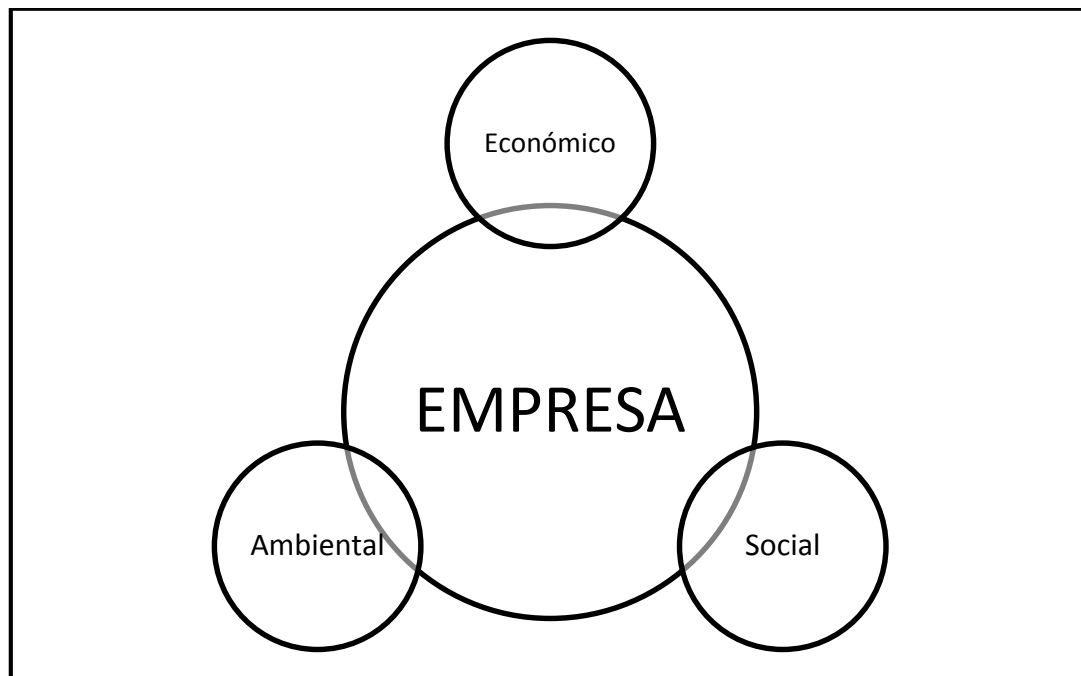
Las normas internacionales relacionadas con la RSE incluyen entre sus directrices el tema de la diversidad y la no discriminación. El Pacto Mundial promulgado por la Organización de Naciones Unidas (ONU) en junio de 2005, es una iniciativa de compromiso ético destinada a que las entidades gubernamentales de todos los países acojan como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones diez principios de conducta y acción en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción. El pacto mundial es, ante y sobre todo, un compromiso firme de cada entidad para avanzar en sus actividades por el camino marcado por sus diez principios. En el rubro de trabajo, uno de sus compromisos es que las formas habrán de apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Carroll (1979) creó un modelo centrado en el desempeño socialmente responsable por parte de las empresas, en el cual se definen cuatro categorías interrelacionadas: económica, legal, ética y discrecional relativa al juicio de cada empresa.

Drucker (1984) plantea que para lograr la puesta en marcha de la RSE es necesario que los negocios conviertan sus responsabilidades sociales en oportunidades de negocio, para de este modo generar capacidades, competencias, empleos mejor pagados y oportunidades para acceder a los servicios de salud para toda la sociedad. La idea de Drucker dió como resultado el interés por establecer la relación que existe entre el desempeño financiero y la RSE.

A finales de la década de 1990, como una consecuencia deterioro ambiental y la crisis ambiental causada por las acciones humanas, especialmente realizadas por las empresas, el discurso ambiental comenzó a tomar fuerza en la teoría administrativa. Hart señala que dados los retos ambientales a los que se enfrenta el mundo es necesario vincular la estrategia y el desarrollo tecnológico con el concepto de sustentabilidad expresado en 1986 por la ONU con la finalidad de generar ventajas competitivas. De esta forma, se agrega una nueva dimensión a la RSE; por otro lado, conjuntamente con los aspectos económico y social (grupos e interés) se considera también el aspecto ambiental. En este sentido el modelo de Elkington, conocido como Triple Bottom Line (TBL) vincula estas tres dimensiones, además de tomar en consideración las interacciones que resultan de ellas. Situándolo en un ámbito empresarial, presenta la necesidad de generar utilidades tomando en consideración la relación y mejora de los grupos de interés, así como reduciendo los impactos generados en el medio ambiente (Figura 2).

Figura 2. Dimensiones del modelo Elkington



Fuente: Elaboración propia con base en Elkington (1997).

Como podemos observar en la figura 1, la RSC deja de centrarse en el interior de la empresa, en especial en sus accionistas y empleados, empieza a considerar a actores internos y externos, como es el caso de clientes y proveedores. Asimismo, comienza a reflexionar en los impactos que genera la firma en su entorno, específicamente a nivel ambiental. Esta integración de elementos llevaría a que, en la primera década del siglo XXI, la promoción de la RSE viniera por parte de organismo internacionales encargados de impulsar y gestionar el desarrollo social. Se considera que la empresa en este siglo tiene una mayor responsabilidad social que la determinada por su relación con los accionistas. Debe ser responsable con clientes, colaboradores, competidores, su personal, proveedores, medio ambiente. Es decir

con los stakeholders con los que trabaja o para los que trabaja y entrega productos o servicios.

Directrices de la OCDE (2008) forman parte de la Declaración de la Organización de Inversión Internacional y Empresas Multinacionales; las cuales a pesar de que son vistas como un código voluntario, buscan que empresas multinacionales consideren las políticas de los países en que operan, así como los distintos grupos de interés con los que interactúen. Básicamente enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable, compatible con las legislaciones aplicables.

Las directrices incluyen los elementos habituales de la definición de Responsabilidad Social Corporativa, desarrollo sostenible, respeto a los derechos humanos, colaboración con la comunidad, formación de los trabajadores, salud y seguridad laboral, buen gobierno corporativo, también se convoca a las empresas a la transparencia a través de la publicación de resultados financieros, objetivos y declaraciones de valores, etc.

La Norma ISO 26000 (2007) es una guía internacional reguladora, de carácter voluntario, que puede implementarse en todo tipo de organizaciones. Entre sus principales aspectos se encuentran el alcance de la RSC, términos y definiciones de la RSC, principios fundamentales, reconocimiento de la RSC y compromiso con los grupos de interés a través de la gestión de la política corporativa, los derechos humanos, las prácticas laborales, el ambiente, las operaciones justas, los consumidores y el desarrollo de la comunidad. Además establece recomendaciones para implementar prácticas de RSC. Concluimos que la norma ISO 26000 plantea la responsabilidad social de una organización como el impacto que tienen sus decisiones y actividades en la sociedad y en el medio ambiente, sugiere un

comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sustentable, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.

### **Metodología**

La estrategia metodológica que hemos seleccionado es la investigación documental, dado que nos permite revelar las particularidades teóricas por diversos actores de la RSC. El paradigma metodológico que se empleó fue el cualitativo, ya que de acuerdo con Schwartz y Jacobs (1979) nos permitió tener acceso al mundo de la vida de otros individuos; y desde nuestro punto de vista nos ayuda a conocer las acciones, problemas, motivos y significados del “actor” dentro de su vida cotidiana y organizacional. La técnica de recolección de datos utilizada en la primera fase del estudio fue el grupo focal (Stewart, David W., Shamdasani, Prem N. & Rook, Dennis W. , 2007) quienes lo definen como una discusión organizada con un grupo seleccionado de personas que darán su punto de vista y experiencia acerca de un tópico, como una actividad colectiva en la que debe controlarse la interacción grupal que usa como técnica principal la entrevista al mismo tiempo a varios informantes provocando en ellos “*el insight*”(discusión genuina). En el grupo focal aplicado a los responsables de los proyectos de CEFI se nos autorizó ingresar equipo para video grabación (Stewart, *et al.* 2007:38).

El método que se utilizó es el de estudio de caso, que según señala Yin (1994) uno de sus propósitos es el conocimiento global del caso que se estudia. Se conjuntarán datos provenientes de las respuestas de los directivos entrevistados; el análisis de la documentación interna de la empresa; y las notas de campo del investigador.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2008) el tipo de investigación es exploratoria y descriptiva, por lo que la utilización del grupo focal contribuyó a

lograr nuestro objetivo de explorar acerca de sus principales prácticas de RSC, y para fundamentar los hallazgos y respaldar resultados.

### **Delimitación del trabajo**

El estudio se limita dentro de los siguientes aspectos:

- Geográfica: la investigación se realiza en la ciudad de San Luis Potosí, México.
- Población objetivo: coordinadores de proyectos CEFI .
- Temporal: El grupo focal se realizó en las instalaciones de CEFI el 14 de febrero del año en curso y las entrevistas se iniciaron el 4 de abril de 2013, se aplicó la primera al coordinador de operaciones del proyecto “plantando una vida” Ing. José Luis Negrete de Luna, quien nos dio la oportunidad de hacer un recorrido por las instalaciones de CEFI.
- Estudio de caso de CEFI .
- Este trabajo se limita a presentar los aspectos exploratorios y descriptivos de la investigación.

### **Resultados preliminares**

En esta sección se extraen los primeros resultados de la investigación documental y del grupo focal Como resultado de la investigación documental de la primera etapa y de la aplicación del *focus group*(grupo focal) de Responsabilidad Social Corporativa a los coordinadores de proyectos Cummins Empresas Filantrópicas, cuyo objetivo fue recolectar opiniones, concernientes a la Responsabilidad Social empresarial de CEFI, en particular para conocer su percepción y postura ante la RSC. Se confirmó que las tendencias internacionales han propiciado que algunos de

los grandes corporativos trasnacionales como Cummins, haya institucionalizado practicas de RSC y que sea parte de la estrategia global corporativa

En el *focus group* participo el personal responsable de proyectos de CEFI (Cummins Empresas Filantrópicas) quienes externaron *“que el nombre que ellos asignan a la RSE es el de Responsabilidad Social Corporativa, justificando que la responsabilidad social también es parte del hacer de la organización y no solo de la comunidad”*.

Se hizo mención de los proyectos que están en funcionamiento

*“Existe una persona en el área de Mantenimiento que es un Ingeniero Industrial con la discapacidad de no poder caminar y comentan que ejerce su trabajo de una manera adecuada”*.

Se comentó acerca del horario de trabajo de las personas con capacidades diferentes de 48 horas a la semana.

Externaron en el grupo focal lo siguiente CEFI y Cummins *“tienen una total apertura a la contratación de personas con capacidades diferentes y de la misma manera CEFI está consciente de la responsabilidad de capacitar a estas personas”*.

La líder de uno de los proyectos Maria Luisa Zulaica compartió su opinión *“... la empresa obtiene un beneficio de la comunidad y los resultados que los empleados dan a esta; el fin de Cummins no es repartir dinero a través de la responsabilidad social, sino que por medio del conocimiento ofrecer fuentes de empleo y que se adecuen los métodos administrativos y de producción para que logren ser autosuficientes...”*.

Algunas otras opiniones que externaron fueron las siguientes como *“...el hacer sustentables los programas de desarrollo social y que además con ellos se busca el crear un ambiente laboral adecuado, el lograr resultados con personal con*

*capacidades diferentes; consideraron que unas personas con estas aptitudes suelen desarrollarse en mayor efectividad que una persona normal...”.*

*Debido a esta situación CEFI “...busca desarrollar los talentos que tienen estar personas dentro de la empresa y así contribuir a una mejora en la sociedad. Se diseñan y adecuan puestos de trabajo para las personas con discapacidades, sin embargo existe un obstáculo el que se refiere a que es difícil, adecuar cada puesto a distintas capacidades, debido a que son distintas situaciones o únicas y eso le resulta algo complejo y costoso a la empresa”.*

De acuerdo con los resultados que se obtengan en la segunda fase del estudio se contará con evidencia suficiente para demostrar si los directivos de CEFI conocen sobre la Responsabilidad Social Corporativa y sus beneficios al adoptar sus prácticas.

## **Conclusiones**

Las empresas no pueden ser socialmente responsables si su accionar no se refleja en primera instancia con sus empleados y familias, proporcionando las mejores condiciones de trabajo y una efectiva relación gana gana.

La Responsabilidad Social Corporativa es un tema relevante no solo para las empresas, gobiernos y sociedad civil, sino para organismos mundiales e internacionales, como la Organización de las Naciones Unidas, la Organización Internacional del trabajo, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial, pues es vista como una alternativa a las transformaciones del mundo contemporáneo por su énfasis en una nueva cultura empresarial, centrada en el cuidado del entorno, en las relaciones con los grupos de interés y en las acciones éticas y transparentes.



Los resultados dan cuenta que en Cummins Empresas Filantrópicas, cumplen con los requerimientos que la ley laboral exige en materia y es la única organización en la ciudad de San Luis Potosí, que tiene la política de inclusión de trabajadores con capacidades diferentes, población vulnerable

## Referencias

Auriac, J.M. (1996). *Economie d'entreprise, tomo II. Strategie de l'entreprise et éthique*. París: Techniplus.

Banco mundial.org. (s.f.). Obtenido de <http://www.bancomundial.org/>

Boston College Center for Corporate Citizenship (2008) Encuesta Electrónica [http://www.bcccc.net/stages\\_survey/survey.cfm](http://www.bcccc.net/stages_survey/survey.cfm), consultada el 25 de agosto de 2012.

Bowen, Howard. (1953). *Social Responsibilities of the Bussinessman*. Nueva York: Harper and Row.

Cajiga, Calderon J. F. (s.f.). *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial. CEMEFI*. Recuperado el 12 de julio de 2012, de [http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)

Carroll, A.B. (1979). "Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance". *Academy of Management. The academy of Management Review*, 4(4), 497.

Cuevas Moreno Ricardo. (2011). *Ética, responsabilidad social de las empresas. La nueva cultura de la época de la globalización. Un enfoque dialéctico*. México: Porrúa .

Davis, K. (1960). "Can business Afford to Ignore Social Responsibilities?". *California Management Review*, 2(3), pp. 70-76.

Drucker P.F. (1984). "The New Meaning of Corporate Social Responsibility" . *California Management Review*, 26(2), p.53.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: the triple botton line of 21st century business*. Oxford.

## “PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. UN ESTUDIO DE CASO”

Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Hart S.L. (1997). Beyond Greening: "Strategies for a Sustainable World". *Harvard Business Review*, 75(1), pp. 66-76.

ISO 26000. (2007). *Guía sobre responsabilidad social, ISO/TMB WG SR N 143 DRAFT ISO26000 WDA.2*.

OCDE. (2008). *Directrices de la OCDE para empresas multinacionales*. Recuperado el 12 de enero de 2011, de <http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf>

Organización de las Naciones Unidas. (2010). *United Nations Global Compact. What is the Global Compact?* Recuperado el 6 de enero de 2011, de <http://unglobalcompact.org/>.

Stewart, David W., Shamdasani, Prem N. & Rook, Dennis W. . (2007). *FOCUS GROUPS. Theory and Practice*. California: Sage Publications, Inc. .

World Economic Forum. (2003). *Global Corporate Citizenship: The leadership challenge for Ceo sand board*. Recuperado el 12 de Julio de 2012, de [https://members.weforum.org/pdf/GCCI/GCC\\_CEOstatement.pdf](https://members.weforum.org/pdf/GCCI/GCC_CEOstatement.pdf)

Yin, R. K. (1994). *Case study Research*. California: USA.: Sage Publications

Páginas web

<http://www.bancomundial.org/>

<http://www.cefi.com.mx/>

<http://cemefi.org/>

# **PRODUCTORES DE CAFÉ EN SITUACIÓN DE POBREZA Y SU CONTRIBUCIÓN A LA PRESERVACIÓN AMBIENTAL REGIONAL Y GLOBAL**

HÉCTOR R. SEGURA PACHECO

IGNACIO ARÉVALO MÉNDEZ

GREGORIO SARABIA RUIZ

ANTONIO HERNÁNDEZ PÓLITO

## **Introducción**

El presente capítulo reseña la experiencia de la vinculación de investigadores de la Universidad Autónoma de Guerrero con dos ejidos productores de café del municipio de Atoyac de Álvarez que participan en el programa de Pago por Servicios Ambientales para la Conservación de la Biodiversidad auspiciado por la Comisión Nacional Forestal, mediante el cual los campesinos recibirán apoyo financiero por cinco años, renovable, para realizar actividades de conservación de la biodiversidad en sus territorios.

## **Café: pobreza, riqueza y responsabilidad social**

El café es la mercancía tropical de origen agropecuario que más se comercializa en el mundo. La producción global en el año 2012 fue de 144,646 millones de sacos de 60 kg y el valor de las exportaciones representa más de 16,500 millones de dólares anuales (ICO, 2012).

La comercialización de café está sujeta a las fluctuaciones de los precios que establece el mercado internacional, sobre el cual los pequeños productores en los 70 países que producen el grano no tienen control alguno. Además, los precios que fija para el comercio internacional la *Coffee, Sugar and Cocoa Exchange* de Nueva York

## PRODUCTORES DE CAFÉ EN SITUACIÓN DE POBREZA

—conocida como “La Bolsa” en el mundo cafetalero— no tienen relación con los precios locales que imponen los acaparadores en condiciones sumamente desventajosas para los campesinos. Los principales beneficiarios a nivel internacional han sido cinco grandes empresas multinacionales que controlan el mercado global de este producto (Philip Morris, Kraft, Sara Lee, Nestlé y Douwe Egberts) (Renard, 1999). En el entorno regional, los acaparadores (conocidos como “coyotes” en México y Centroamérica) en tiempo de cosecha recorren los pueblos llevando básculas alteradas para adquirir la mayor cantidad de café al precio que ellos fijan.

México es el séptimo productor mundial de café, con una participación anual de alrededor de cuatro millones y medio de sacos de 60 kg. Cerca de cuatro millones de mexicanos (en los sectores primario, secundario y terciario) trabajan en relación con el café, que se cultiva en 4,500 localidades, muchas de ellas indígenas de 15 estados. Representa el 5% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 14% de las exportaciones agrícolas (Aguirre, 2007). El 86% de los cafeticultores mexicanos tienen parcelas menores de 10 hectáreas y 27% tienen una hectárea o menos (Calo y Wise, 2005), con lo que sus niveles de producción son muy bajos.

En el estado de Guerrero se produce café en 40,123 hectáreas en 14 municipios de las regiones Costa Chica, Costa Grande y Montaña (CRUO-UACH *et al.*, 2011). En la mayoría de los cafetales guerrerenses se produce ‘café de altura’ y ‘estrictamente altura’, criterios de calidad para la producción que se genera por arriba de 900 msnm y bajo árboles silvestres que les proporcionan sombra y un microclima favorable. Con esta asociación entre plantas de café y árboles de montaña de muy variadas especies los ecosistemas cafetaleros son muy parecidos a un bosque natural, pues la gran diversidad florística allí existente a su vez constituye un rico hábitat para una gran cantidad de especies de fauna.

La región de la Costa Grande posee 30,603.7 hectáreas con plantaciones de café; en ella, el municipio de Atoyac de Álvarez ocupa el primer lugar (23,162.9 hectáreas), donde trabajan 6,870 campesinos que en general poseen parcelas muy pequeñas (3.37 hectáreas, en promedio). En la gran mayoría de los cafetales guerrerenses la producción es de nivel rústico<sup>1</sup> y con rendimientos muy bajos, alrededor de 2.5 quintales por hectárea<sup>2</sup>, lo cual hace que esta actividad sea económicamente inviable (CRUO-UACH *et al.*, 2011). Así, la cafecultura no es un factor para que los pequeños productores puedan cambiar sus condiciones de pobreza y exclusión social. La producción de café en Guerrero históricamente ha tenido una gran importancia económica y social. Sin embargo, esta situación ha cambiado durante las últimas dos décadas debido a crisis recurrentes asociadas con severas caídas en el precio internacional del grano, que ha sido sumamente inestable.<sup>3</sup> Por ello, la producción ha tenido un peso paulatinamente menos representativo en la economía del estado de Guerrero y de las localidades productoras y son ya pocas las familias que dependen exclusivamente de este grano para subsistir, debiendo buscar fuentes alternativas de ingresos.

Este escenario es semejante al de otros estados de la porción sur de México que presentan niveles similares de desarrollo, donde la gran mayoría de productores de café se encuentran en las mismas condiciones que los de Guerrero. Esta entidad tiene el nivel más alto de marginación en México y junto con Chiapas y Oaxaca

---

<sup>1</sup> Contrastante con el rendimiento promedio en fincas privadas de Chiapas o Veracruz, de 50 quintales/ha o más.

<sup>2</sup> Un quintal equivale a 57.5 kg de café “pergamino”, es decir, el grano aún cubierto por una capa coriácea que se debe eliminar para obtener el café “verde u oro”, que es el que se tuesta y se muele para su consumo final.

<sup>3</sup> En *Las venas abiertas de América Latina*, el escritor uruguayo Eduardo Galeano se pregunta al hacer referencia a una gráfica que muestra el comportamiento de los precios del café: “¿Qué es esto? ¿El electroencefalograma de un loco?” (Galeano, 2004).

## PRODUCTORES DE CAFÉ EN SITUACIÓN DE POBREZA

comparte los últimos lugares en México en cuanto a su índice de desarrollo humano (PNUD, 2012).

Los ecosistemas naturales proveen bienes y servicios que las poblaciones locales utilizan para su sustento, siendo común una mayor intensidad de uso a mayor grado de pobreza y exclusión, pues no se cuenta con los recursos económicos necesarios para la adquisición de bienes y servicios que permitan satisfacer las necesidades de alimentación, combustible para cocinar, medicamentos, materiales para la construcción y otros. Así, el uso de los recursos naturales se vuelve insostenible y resulta en su deterioro cuando no se acompaña con actividades de protección, preservación y restauración.

La pobreza y los bajos precios del café también han propiciado que en las parcelas de muchos pequeños productores haya ocurrido el agotamiento de las plantaciones por la falta de atención y una drástica reducción en el rendimiento, agravada por la presencia de plagas y enfermedades del cultivo que no son combatidas. Además, es común observar el derribo de los cafetos y los árboles de sombra para convertir esas áreas ricas en diversidad biológica en otras para la producción ganadera o para la introducción de cultivos más redituables pero exigentes de insumos como fertilizantes, herbicidas o fungicidas para producir frutales, sorgo, pastizales y otros, todo lo cual genera un fuerte un impacto ambiental.

La difícil situación expuesta ha obligado a muchos campesinos a buscar estrategias mediante la puesta en práctica de distintas actividades, algunas de las cuales incluyen el abandono temporal o permanente de la producción de café y la migración en busca de empleo o la sustitución de sus cafetales mediante el derribo de la plantación y la sombra asociada (Ramírez-Valverde y González Romo, 2006; Hernández-Solabac *et al.*, 2011). Otros han decidido mantener la producción del grano, pero buscar su ingreso a mercados alternativos, como el de café orgánico

certificado o el mercado de comercio justo (Renard, 2003). Algunos más han comenzado a utilizar en forma sustentable las riquezas naturales de su entorno y han iniciado proyectos de turismo de naturaleza o ecoturismo para la obtención de ingresos para sus comunidades (Eakin *et al.*, 2006). Otros más han aprovechado la posibilidad de obtener ingresos adicionales mediante la preservación de la biodiversidad existente en sus parcelas de café y el fomento a la producción de los servicios ambientales que proporcionan esos ecosistemas (Landell-Mills y Porras, 2002). Un proyecto de gran relevancia ecológica y socioeconómica es el Pago por Servicios Ambientales para la Conservación de la Biodiversidad (PSA). Consiste en que los beneficiarios reciben un incentivo directo que les motiva a conservar los ecosistemas desde una perspectiva de beneficio social, dando como resultado un mejor uso del suelo que si no recibieran dicho pago (Wunder *et al.*, 2007).

Frente a estas disyuntivas, pequeños productores de café del municipio de Atoyac de Álvarez, afligidos por la pobreza, por la impredecible fluctuación del precio y por los acaparadores locales que fijan arbitrariamente los precios que pagan a los campesinos por su producto, han iniciado un proceso de reflexión en el seno de sus comunidades y han tomado conciencia del riesgo que representa para ellos y la economía de sus familias el depender de una sola fuente de ingresos tan volátil. Mediante acuerdos tomados en asambleas locales, campesinos de los ejidos de San Vicente de Benítez y San Francisco del Tibor iniciaron a partir del año 2010 la búsqueda de fuentes de ingresos adicionales a la producción y venta de café; para no tener que sufrir temporal o definitivamente la pérdida de fuerza de trabajo como consecuencia de la emigración laboral y para no seguir ampliando su frontera agropecuaria a costa de las áreas arboladas. Saben que en los bosques y selvas donde ellos viven es importante la captación de agua, el aire es limpio y existe belleza paisajística, además de una gran cantidad de plantas y animales silvestres. Esto no

## PRODUCTORES DE CAFÉ EN SITUACIÓN DE POBREZA

siempre había sido valorado a nivel local, pero ahora los ejidatarios saben que se trata de beneficios altamente apreciados en el entorno mundial por su importante aporte a la disminución del calentamiento global y del cambio climático.

El concepto de responsabilidad social, que desde sus orígenes se ha aplicado en el ámbito de la empresa privada, ha sufrido una rápida evolución a partir de su empleo original cuando se le asociaba sólo con objetivos filantrópicos de las grandes corporaciones que, en tanto obtenían éxitos financieros, buscaban combinar esto con un cierto compromiso a favor de ofrecer salarios más o menos competitivos y un trato más justo a sus empleados y clientes, así como calidad en los bienes y servicios que ofrecen (Mullerat, 2007). El aparecer “verdes” y mostrar una conducta más o menos respetuosa con el medio ambiente y la naturaleza, fue tomado posteriormente por las empresas y corporaciones como un componente adicional a los de competitividad y legitimación (Bansal y Roth, 2000). Así, se agregó la dimensión ambiental como estrategia mercadológica.

El concepto de responsabilidad social no ha tenido la misma popularidad y penetración en las zonas rurales. Esto se refleja en una menor cantidad de trabajos publicados en revistas especializadas, siendo las organizaciones cooperativas de producción, crédito y consumo las que parecen tener el mayor avance en este sentido (Cortés y Belmonte, 2010; Sánchis-Palacio y Campos-Climent, 2008). Al igual que entre las organizaciones empresariales privadas cuyo fin primordial es la obtención de ganancias, las asociaciones de productores rurales, las cooperativas agrícolas, ganaderas o forestales, piscícolas, apícolas u otras, tienen el reto de definir cuál es su responsabilidad frente a la globalización económica, el cambio climático y el calentamiento global, así como cuáles son sus deberes para prevenir impactos negativos de sus actividades –tanto en lo social como en lo ambiental. Al hacer un uso sostenible de los recursos naturales que poseen y al buscar la seguridad



alimentaria y la equidad en sus relaciones de intercambio con su entorno, las organizaciones en el sector rural realizan acciones mediante las que internalizan las externalidades ambientales y socioeconómicas, lo cual es una manifestación de responsabilidad social (Lyon y Maxwell, 2008).

Una forma concreta de hacer patente la responsabilidad social de organizaciones campesinas es a través del pago por servicios ambientales. La naturaleza ofrece un sinnúmero de bienes y servicios, los cuales no son siempre valorados en su justa dimensión en función de su aporte al bienestar de la humanidad, sobre todo estos últimos. Los cafetales bajo árboles de montaña como los que existen en la vertiente del Océano Pacífico guerrerense proveen servicios ambientales como la captura de carbono, la producción de oxígeno, la captación de agua, el control de la erosión del suelo, moderan y regulan el clima y son sitios para la alimentación, reproducción y refugio de múltiples especies de fauna silvestre, además de que poseen una gran belleza paisajística (Torres, 2006).

México aún posee una gran riqueza forestal. Cuenta con aproximadamente 55.2 millones de hectáreas de bosques, a pesar de la intensa deforestación que está sufriendo y que se ha estimado más de 600 mil hectáreas por año entre 1990 y 2000 (FAO, 2000). Se calcula que el valor económico total de los bienes y servicios ambientales (excluyendo madera y café) que proveen es de por lo menos 4 mil millones de dólares anuales y que los costos evitados a la sociedad, por la protección que proporcionan dichos bosques a las cuencas hidrológicas, es de 2.3 millones de dólares por año (Adger *et al.*, citados por Ávalos-Sartorio, 2002).

### **Responsabilidad social campesina puesta en acción**

Con la colaboración de académicos de la Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación de la Universidad Autónoma de Guerrero, los ejidos de San Vicente

## PRODUCTORES DE CAFÉ EN SITUACIÓN DE POBREZA

de Benítez y de San Francisco del Tibor presentaron sus propuestas a evaluación, concursaron y lograron ingresar al programa de Pago por Servicios Ambientales auspiciado por la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR). De esta manera, tendrán apoyo financiero para realizar actividades de preservación de sus recursos naturales. Los dos ejidos comenzaron a recibir a partir de abril de 2012 (y lo harán durante un período de cinco años) recursos financieros para capacitación, equipamiento y pago de jornales de los ciudadanos que están ya participando en diversos trabajos para la conservación de los bienes comunes dentro de sus territorios. En función del impacto positivo que tengan sus actividades en cada evaluación anual, la aportación financiera para la continuación del proyecto podrá ser renovada. Con ello, contribuyen desde su ámbito local a que a nivel global la humanidad se beneficie de los servicios ambientales que proporcionan los ecosistemas forestales y cafetaleros en los que viven.

El proyecto de PSA tiene como objetivos realizar los diagnósticos ambientales y socioeconómicos de los ejidos, apoyar en la organización y capacitación técnica y administrativa de los ejidatarios, elaborar esquemas de conservación y fomento de los recursos naturales que permitan garantizar la permanencia de los servicios ambientales y construir los programas de actividades a desarrollar para la conservación de los recursos naturales en las zonas cafetaleras de cada núcleo agrario.

Los ejidos de San Vicente y San Francisco se encuentran en la zona serrana del municipio de Atoyac de Álvarez (Figura 1), estando la mayor parte de sus cafetales a altitudes de 900 metros y más sobre el nivel del mar, lo cual es un factor importante para la obtención de café de alta calidad. Los cafetales se ubican bajo árboles de sombra de muy diversas especies, lo que fue un factor muy importante para que los

ejidos fueran incluidos en el programa de pago por servicios ambientales para la conservación de la biodiversidad.



**Figura 1. Ubicación de los ejidos en el municipio de Atoyac de Álvarez**

El núcleo agrario de San Vicente de Benítez tiene 116 ejidatarios y un territorio de 6,612 hectáreas, de las cuales 2,848 (43%) están incluidas en el programa PSA con un fondo de 7.5 millones de pesos. San Francisco del Tibor tiene 90 ejidatarios y 5,025 hectáreas, de las cuales 1,353 (26.9%) participan en el programa con 3.9 millones de pesos. El Cuadro 1 muestra algunas características de las principales localidades de los ejidos participantes en el proyecto.

### **Cuadro 1. Algunas características de los ejidos participantes**

## PRODUCTORES DE CAFÉ EN SITUACIÓN DE POBREZA

Localidad principal	Población 2010	Ejidatarios	Localidades del ejido	Grado de marginación de localidad principal	% Analfabetismo (≥ 15 años)	Promedio escolaridad (años)
San Francisco del Tibor	307	90	2	Alto	13.7	5.2
San Vicente de Benítez	399	116	7	Alto	19.7	5.3

*Fuente:* elaboración propia con datos de CONAPO (marginación 2010) e INEGI (Censo 2010).

En San Francisco y San Vicente, las condiciones de pobreza de la población se reflejan, entre otros aspectos, en que 37 y 41% de las viviendas, respectivamente, tienen piso de tierra (CONAPO, 2012). En la gran mayoría de los hogares se emplea leña para cocinar alimentos.

Para iniciar el proyecto, se realizaron asambleas en los ejidos para discutir la importancia que tiene para ellos la instauración del programa PSA que, a pesar de que les representa la posibilidad de obtener ingresos económicos, significaría el cambio en algunas pautas de conducta tales como ya no cortar árboles para obtener madera para construir casas o para la venta, no cortar leña indiscriminadamente para el autoabasto o para la venta, no cazar animales silvestres, dejar de emplear métodos de pesca con alto impacto ambiental (por ejemplo, usando sustancias tóxicas o explosivas) y otras.

Para lograr la sensibilización de los ejidos participantes en el proyecto y la apropiación de los conceptos y prácticas relacionados con las actividades de conservación de los recursos naturales que deben realizarse como parte del programa PSA, se organizaron talleres en cada ejido con la participación de hombres y mujeres que se incorporarían a los trabajos.

En la etapa de planeación y capacitación en marzo de 2012, se realizaron los siguientes talleres:

a) ‘Diagnóstico de nuestras riquezas naturales’. Tomando como base el profundo conocimiento que tienen sobre su entorno, los ejidatarios hicieron un

registro pormenorizado de las especies de flora y fauna silvestre, así como de los tipos de vegetación, de suelos, los cuerpos de agua, sitios de importancia simbólica y otros. Se elaboraron en pliegos de papel bond mapas comunitarios donde los participantes ubicaron espacialmente toda la información. A la información textual se agregaron dichos mapas, los cuales fueron posteriormente transformados a cartografía digitalizada.

b) ‘Qué son los servicios ambientales del bosque’. Se analizaron los conceptos relacionados con el tema y se discutieron las distintas actividades de conservación de los recursos naturales a realizar para mantener al ejido dentro del programa entre cada evaluación anual que será hecha para determinar la permanencia en el mismo. Se elaboraron los cronogramas de actividades de cada ejido, las listas de participantes y la relación de requerimientos de equipo, herramientas e insumos necesarios.

c) Taller de capacitación a los comités coordinadores de los ejidos, en aspectos contables y administrativos básicos.

Para el primer año del proyecto, los ejidos comenzaron sus actividades de campo a partir de abril de 2012 con los trabajos decididos previamente en los talleres. Las actividades iniciales que se decidió realizar fueron:

a) Elaboración de letreros alusivos al programa y su colocación sobre la carretera serrana Atoyac-El Paraíso y caminos de la región (Figura 2a). Con esta acción se informa a los transeúntes que se encuentran en terrenos que están siendo sometidos a labores de conservación.

b) Apertura de “brechas cortafuego” para la prevención de incendios. Se trata de quemas controladas de vegetación y eliminación total de ésta a lo largo de franjas de anchura variable en los sitios con mayor riesgo de incendio forestal. Estas franjas, al no tener material combustible, pueden detener el incendio (Figura 2b).

## PRODUCTORES DE CAFÉ EN SITUACIÓN DE POBREZA

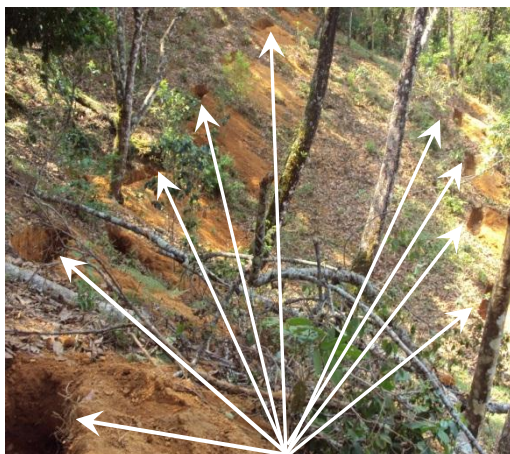
- c) Apertura de zanjas trinchera o zanjas de infiltración. Son cepas de 2.0x0.4x0.4 m que se excavan en forma perpendicular a la pendiente en las laderas y que sirven para que en ellas se acumule agua de lluvia, que será infiltrada hacia las capas inferiores del suelo en lugar de que corra libremente sobre la superficie causando erosión (Figuras 2c,d).
- d) Presas de troncos, ramas y piedras. Se colocan en zanjas y cárcavas existentes en las laderas. Su propósito como barreras de retención es reducir significativamente la velocidad de escurrimiento del agua de lluvia y como trampas para evitar la pérdida de suelo (Figuras 2e,f).
- e) Reforestación. Plantación de arbolitos de especies nativas en las zonas con mayor degradación para recuperar la cobertura vegetal y la biodiversidad.
- f) Elaboración consensuada de la “Guía de mejores prácticas”, manual en el que cada ejido plasmará cuáles son las actividades a desarrollar durante la vigencia del proyecto, así como las normas y procedimientos a seguir, los insumos necesarios, requisitos de los participantes y los mecanismos para la resolución de conflictos.
- g) Reuniones mensuales de evaluación. Los comités coordinadores de cada una de las localidades del ejido se reúnen para revisar los avances logrados y planificar las acciones siguientes, revisar la contabilidad del proyecto, analizar requerimientos de equipo, etc.



a) Letrero en la carretera Atoyac-El Paraíso



b) Brecha cortafuego



c) Zanjas trinchera



d) Zanjas trinchera

## PRODUCTORES DE CAFÉ EN SITUACIÓN DE POBREZA



e) Presa de troncos en La Soledad

f) Presa de piedras acomodadas, San Vicente

**Figura 2. Actividades de campo**

### **Nuevas formas de organización y nuevos logros**

El trabajo que están desarrollando las comunidades involucradas en el proyecto PSA es una forma novedosa y creativa que han adoptado para enfrentar la crisis en la que han estado inmersas por muchos años debido a los bajos precios del café y a la pobreza generalizada en sus localidades. Se trata de acciones colectivas organizadas y sujetas a procesos de planeación (Figuras 3a,b), evaluación y control para el cuidado y protección de los recursos comunes que pueden inscribirse dentro del concepto de responsabilidad social organizacional.





a) San Francisco del Tibor



b) San Vicente de Benítez

### **Figura 3. Reuniones de planeación y organización del trabajo**

Una vez logrados los acuerdos sobre las acciones, el calendario y los lugares donde se llevarán a cabo los trabajos, así como sobre los participantes y los montos que se pagarán por jornal o por actividad desarrollada, se forman los grupos de trabajo. Las actividades desplegadas por cada persona son supervisadas y registradas por el comité coordinador, que entre sus funciones se incluye la de registrar las acciones desarrolladas (Figura 4a) para que el pago sea el que corresponda a cada cuál. Asimismo, para dar la más completa transparencia y soporte documental a los informes que se generarán para la agencia financiadora y para la propia comunidad, cada actividad se registra fotográficamente y con equipo de sistema de posicionamiento global (GPS) (Figura 4b) de tal manera que, ante cualquier duda, con la posición geográfica registrada se pueda hacer la verificación directa en el campo.

## PRODUCTORES DE CAFÉ EN SITUACIÓN DE POBREZA



a) Supervisión en campo



b) Registro fotográfico y con GPS

### **Figura 4. Verificación de actividades para un pago justo**

El nuevo conjunto de tareas colectivas descritas, hasta antes del inicio del proyecto PSA no formaban parte de la vida cotidiana de estos ejidos. Existen ahora nuevas formas de organización comunitaria que deseablemente tendrán repercusiones positivas en la vida social de la colectividad.

Para ilustrar la importancia que tiene el proyecto PSA en la economía de las personas participantes, se tomará el caso del ejido de San Vicente de Benítez. El Cuadro 2 resume las actividades realizadas durante el año 2012 en el territorio de cada una de sus localidades.

**Cuadro 2. Actividades del proyecto PSA-2012, San Vicente de Benítez**

Actividad	Unidad de medida	Unidades	Pago (\$140/jornal)
Brechas corta fuego	jornal	6,993	979,020
Presas de ramas	jornal	418	58,520
Presas de morillos	jornal	90	12,600
Zanjas trinchera (\$15)	pieza	21,874	328,110
Vigilancia, supervisión <sup>1</sup> , equipamiento			11,094
Total erogado, primer año PSA:			\$ 1,389,344

<sup>1</sup>Participación de ejidatarios de las 7 localidades del ejido

Durante el año 2012 (primero del proyecto) participaron 85 de 116 ejidatarios de las siete localidades que integran el ejido. Considerando la cantidad total erogada y \$59.08 que equivalen a un salario mínimo de la zona salarial C (a la que pertenece el municipio) y cuatro meses de trabajo realizado, los recursos financieros acordados por el comité ejidal para su distribución entre los participantes fueron suficientes para que cada cuál percibiera un total de 2.3 salarios mínimos mensuales. Además, de cada hogar pueden participar un mínimo de uno y un máximo de tres de sus miembros, por lo que los hogares pudieron obtener ingresos entre \$4,086.31 y \$12,258.92 mensuales durante el período. Este es un beneficio económico de impacto no sólo local, sino regional, adicional y significativo que no habían tenido antes por conservar sus recursos naturales y que no habrían obtenido todas estas personas, si estuvieran fuera del programa de PSA. El monto total pagado a los participantes durante el período considerado es un importante motor de la economía local y regional.

El beneficio económico a nivel de cada hogar y su efecto en la economía de la región son tan importantes como el impacto ambiental que tendrán sus actividades

## PRODUCTORES DE CAFÉ EN SITUACIÓN DE POBREZA

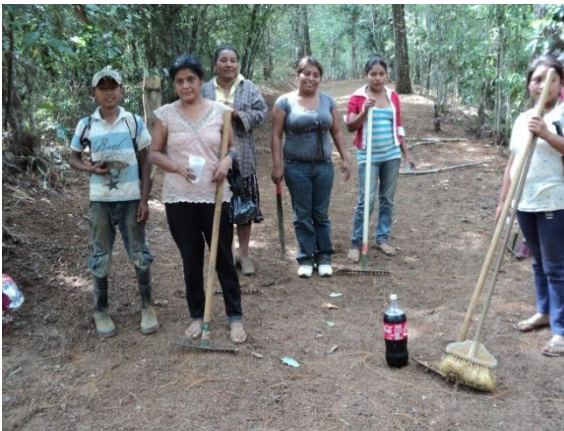
en el campo, al convertir a sus parcelas y bosques en verdaderas ‘fábricas de agua pura’: un número de 21,874 zanjas trinchera (Cuadro 2), cada una con 0.32 m<sup>3</sup> de capacidad que se excavaron durante el año 2012 tienen en conjunto la capacidad de almacenar 6,999.7 m<sup>3</sup> de agua, es decir, casi siete millones de litros. Pero su utilidad no sólo consiste en captar el agua de lluvia que escurre hacia ellas en la pendiente donde se establecen, sino infiltrarla hacia el interior del suelo, por lo que su impacto se multiplica, pues no sólo se pueden llenar una vez. Así, toda el agua captada en las trincheras e infiltrada al subsuelo ya no correrá sin control sobre la superficie de las laderas arrastrando consigo un recurso tan valioso como lo es el suelo del bosque. Las zanjas trincheras, junto con las presas de ramas y de troncos que se han establecido, así como las de piedras acomodadas que se construirán sobre todo en la segunda etapa del proyecto, contribuyen a aumentar significativamente la captación de agua y su captura hacia el manto acuífero. De esa manera, el bosque y los cafetales del ejido están aportando servicios ambientales que deben ser retribuidos a sus productores.

Existen también beneficios sociales que deben ser tomados en consideración por su aporte al proceso de empoderamiento comunitario. A partir del inicio de actividades del proyecto, en ambos ejidos se comenzó a observar un visible cambio en la actitud y la autoestima de los participantes, principalmente en las mujeres y jóvenes que se han incorporado a los trabajos (Figura 5a,b), pues ahora pueden obtener ingresos sin tener que salir de sus localidades, lo cual no ocurría con anterioridad.

El pago por servicios ambientales puede convertirse en un factor real de desaliento de la emigración laboral, pues los beneficiarios obtienen un ingreso neto igual o superior al que ganarían fuera de su comunidad desempeñando oficios de la parte más baja de la escala laboral, con el agravante de los gastos asociados (transporte, renta, alimentación, etc.). La emigración representa riesgos a la integridad física y

moral de quienes se ven obligados a practicarla. Otros efectos sociales negativos son la desintegración familiar, la pérdida de fuerza de trabajo en la comunidad –aun cuando sea sólo temporal– y el riesgo de pérdida de la identidad cultural y del sentido de pertenencia a sus localidades de origen (Díaz y Juárez, 2008; Tlachinollan, 2005).

El proyecto también representa el inicio del rescate del trabajo colectivo, abandonado por muchos años. Con ello se refuerza el sentido de colectividad, identificación y solidaridad en las comunidades a partir del interés general por preservar el entorno natural de propiedad común al mismo tiempo que obtienen un beneficio económico con ello.



a) Un receso en los trabajos, La Soledad



b) Mujeres trabajando, La Estancia

### **Figura 5. Participación de mujeres y jóvenes en el proyecto**

A partir de finales del mes de mayo, los ejidatarios se dedican a combinar los trabajos del proyecto PSA con las actividades de preparación de las parcelas destinadas a la siembra de alimentos básicos, una vez que inicia el período de lluvias. Después de aproximadamente tres meses, cosechan maíz, frijol, calabaza y

## PRODUCTORES DE CAFÉ EN SITUACIÓN DE POBREZA

chile con los que habrán de subsistir junto con sus familias hasta el siguiente ciclo agrícola. Un mes o dos antes de iniciar la cosecha de café, comienzan las labores de limpieza de sus cafetales, La cosecha del grano transcurre entre los meses de diciembre y febrero. Así, la participación en el proyecto PSA permitirá a los ejidatarios combinar, durante la primera mitad del año, las actividades propias de este proyecto con las tradicionales labores agrícolas que han desempeñado durante prácticamente toda su vida productiva. La incorporación de nuevas cargas de trabajo en la vida cotidiana representa, sin duda, una mayor presión y desgaste físico. Sin embargo, contiene alicientes diversos que todos los participantes han asumido con una gran decisión.

Si bien el deterioro ambiental no está inevitablemente asociado con la pobreza, bajo esta condición los recursos naturales son altamente vulnerables al efecto de muchos factores de impacto como los incendios forestales, la extracción de leña, la caza y pesca incontroladas como fuente de alimento o para su venta en las ciudades. En última instancia, ese proceso de degradación tendrá efectos más allá del ámbito local. En sentido contrario, las actividades de preservación y restauración de esos recursos naturales tendrán impacto positivo en lo local, regional y global. Los dos ejidos han tomado acuerdos de asamblea general para la formación de brigadas de prevención y combate de incendios forestales y para vedar toda actividad de caza, pesca o captura de ejemplares de fauna silvestre y de corte de árboles.

En los terrenos de estos ejidos aún se pueden observar ejemplares de la especie de árboles más alta que existe en México, conocida en la región como ‘palo rey’ (*Ulmus mexicana*), los cuales pueden alcanzar una altura de hasta 60 metros (Figura 6).



**Figura 6 'Palo rey' en un cafetal de San Vicente de Benítez**

La presencia de estos árboles es un indicador del buen estado de salud del bosque. Sin embargo, el número de ejemplares de esta especie ha disminuido debido a la extracción de madera, por lo que el programa de PSA intenta protegerlos junto a toda la diversidad biológica presente.

El siguiente paso que están considerando los ejidos de San Francisco del Tibor y San Vicente de Benítez es el establecimiento de convenios con las localidades del municipio que se encuentran en la parte baja del mismo, principalmente la ciudad de Atoyac de Álvarez, cabecera municipal que tenía 21,407 habitantes en el año 2010 y una alta demanda de agua. Esta ciudad y todas las localidades de la parte baja de la sierra de Atoyac y la planicie costera del municipio se benefician con el agua captada en las montañas.

Dichos convenios consistirían en la aportación de un pago que las comunidades aguas abajo harían a los ejidos aportantes por el servicio de captación de agua.

## PRODUCTORES DE CAFÉ EN SITUACIÓN DE POBREZA

En Guerrero existe el antecedente del convenio que han operado durante varios años la comunidad forestal de San Pedro Chichila y la ciudad de Taxco de Alarcón, en la región norte del estado, mediante el cual la primera, ubicada a mayor altitud, aporta a la segunda el servicio de captación de agua para cubrir parcialmente la demanda de la población de Taxco, cuya autoridad municipal retribuye a aquella con recursos económicos (Merino, 2006). Los ejidatarios de San Vicente y San Francisco han hecho la propuesta en sus asambleas de explorar también la búsqueda de convenios con empresas privadas, fundaciones e individuos, como ya ocurre en otros lugares.

La población de los ejidos participantes ha innovado sus procesos de organización pues, además de la existencia de las autoridades ejidales y municipales formales que señalan la legislación agraria mexicana y la constitución política, en cada uno de los dos núcleos agrarios se ha creado un comité coordinador para atender específicamente las actividades del proyecto PSA, que ha generado grandes expectativas entre los ejidatarios y ciudadanos en general. Los comités coordinadores trabajan en estrecha comunicación con los representantes formales, el comisariado ejidal. El comité coordinador tiene la responsabilidad de presentar los informes correspondientes a la asamblea general del ejido. Una vez avalados socialmente los informes, podrán ser presentados a la agencia financiadora por el comisariado ejidal.

Se puede afirmar que la participación de los ejidos de San Vicente de Benítez y San Francisco del Tibor en el proyecto de pago por servicios ambientales es un factor que les permitirá sentar las bases para su desarrollo local basado en la satisfacción de las necesidades de la generación presente pero, quizá más importante aún, con una mayor garantía de que las generaciones futuras puedan también satisfacer sus necesidades.



### **Consideraciones finales**

El proyecto PSA es uno de los más importantes en la percepción de las comunidades participantes por su impacto económico, al ser un factor que permite la obtención de ingresos en la localidad y que desalienta la emigración laboral obligada por la falta de oportunidades de empleo locales.

El programa PSA es altamente apreciado y en los dos ejidos se han incorporado muchas mujeres y ejidatarios jóvenes que, de otra manera, no tendrían la posibilidad de obtener algún ingreso. Varios de los núcleos agrarios de Guerrero con los que el grupo investigador universitario ha realizado el ordenamiento de sus territorios entre los años 2006 y 2012, tienen entre sus aspiraciones a corto plazo buscar su ingreso en el programa PSA. Además de San Vicente de Benítez y San Francisco del Tibor, hay otros siete ejidos de la región Costa Grande que han ingresado al PSA entre los años 2010 y 2012 (CONAFOR, 2012).

Históricamente, en la región de la Costa Grande del estado de Guerrero se han librado numerosas batallas –tanto pacíficas como armadas, durante la Guerra de Independencia, la Reforma y la Revolución Mexicana; en la Sierra la memoria colectiva está viva, sobre todo en referencia con la lucha en las décadas de los sesenta y setenta del siglo pasado contra el caciquismo, las empresas madereras, los “coyotes” compradores de café, copra, mango, plátano y ganado y las condiciones de pobreza que ha sufrido la gran mayoría de la población. Muchas comunidades fueron sometidas a una severísima presión militar en tiempos de la guerra de guerrillas del último tercio del siglo pasado.

La violencia contra la población, la pobreza, la falta de mercados justos para sus productos, la carencia de oportunidades de desarrollo y de experiencias de organización autogestiva comienzan, en el inicio de la segunda década del siglo XXI, a ser visualizadas por cada vez más comunidades serranas como una realidad

## PRODUCTORES DE CAFÉ EN SITUACIÓN DE POBREZA

que ellas pueden transformar. La lucha de los campesinos de San Vicente de Benítez y San Francisco del Tibor, así como la de muchos otros pueblos de la zona montañosa de la Costa Grande, comienza a experimentar un creativo proceso de innovación.

Hoy en día, el motor de la lucha de muchos pueblos serranos –además de la defensa de sus tierras, de sus derechos humanos, por la liberación de sus compañeros presos por motivos políticos o la presentación de sus desaparecidos– es la innovación de sus sistemas de producción y comercialización y la preservación de sus recursos naturales. Esta motivación la refuerzan con la búsqueda de apoyos técnicos, financieros y de capacitación para enfrentar los nuevos retos hacia la sustentabilidad y ofrecer en su propio ámbito (con extensión a lo global) su contribución a la supervivencia de la humanidad. A cambio, esperan obtener los elementos materiales mínimos necesarios para persistir como entidades con identidad propia e irrenunciable que siga siendo un producto de las circunstancias históricas y sociales de las que han sido actores principales, pero también víctimas siempre presentes.

La globalización, al dar paso a la apertura de las economías nacionales y locales al mundo, también presenta retos como la competencia, el producir bienes y servicios de mayor calidad y la mejor calificación posible de quienes intervendrán en el proceso. Esas posibilidades de participar en los mercados globales presentan también otros retos que deben considerarse seriamente y que se inscriben en los conceptos de la responsabilidad social de organizaciones de productores pobres en el sector rural que buscan insertarse en esos mercados.

Con las formas de organización que emergen en la realidad global (Rao *et al.*, 2000), novedosas para el estado de Guerrero y llevadas a cabo alrededor de acciones colectivas en las que en su centro de gravedad está la lucha contra la pobreza y la construcción de su desarrollo sustentable mediante su aportación de servicios

ambientales a la humanidad, los ejidos de San Vicente de Benítez y San Francisco del Tibor se han comenzado a alinear con una corriente que —especialmente en los países con desarrollo bajo o medio— lucha por asegurar la supervivencia de sus culturas y prácticas tradicionales al mismo tiempo que busca emerger al mundo globalizado en condiciones menos desventajosas.

El concepto de pago por servicios ambientales se fundamenta en el de ganar conservando, pues tendrá una mayor valoración económica y social la decisión de preservar y enriquecer el buen estado de un bosque y por ello recibir un pago justo, que derribar para introducir ganado o cultivos. El mantener el carbono capturado en los tejidos vivos de los árboles puede ser una estrategia más redituable para estos campesinos que cortar los árboles de sus parcelas para sembrar maíz. Es decir, al ingresar al esquema de pago por servicios ambientales quizá hasta dejarán de producir sus propios alimentos, pero podrán obtener los recursos para adquirirlos. Y en ese intercambio, ganarán ellos; pero no sólo ellos: habrá muchos otros ganadores, a pesar de ni siquiera saber éstos de la existencia de aquellos campesinos ni de la contribución que hacen al bienestar humano desde sus montañas.

## **Bibliografía**

- Aguirre, S.F. 2007. *Café de México, nuestro café*. Boletín No. 30 del Centro de Calidad para el Desarrollo Rural-SAGARPA. México.
- Ávalos-Sartorio, B. 2002. Los cafetales de sombra como proveedores de servicios ambientales. *Ciencia y Mar* 6(17): 17-22.
- Bansal, P.; K. Roth. 2000. Why companies go green: a model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal* 43(4): 717-736.
- Calo, M.; T.A. Wise. 2005. *Revaluing peasant coffee production: organic and fair trade markets in Mexico*. Global Development and Environment Institute, Medford, Mass.
- CONAFOR (Comisión Nacional Forestal). 2012. Resultados de la convocatoria del Programa ProÁrbol de la Comisión Nacional Forestal 2012. <http://www.conafor.gob.mx> Acceso: 12/04/2012.

## PRODUCTORES DE CAFÉ EN SITUACIÓN DE POBREZA

- CONAPO (Consejo Nacional de Población). 2012. *Índices de marginación por localidad 2010*. CONAPO, México.
- Cortés, G.F.J.; L.J. Belmonte. 2010. La base social de las cooperativas de crédito. La importancia de la responsabilidad social corporativa. *Revista de Estudios Empresariales* 2: 35-53.
- CRUO-UACH, INCA Rural, AMECAFÉ, Sistema Producto Café. 2011. *Plan de innovación de la cafecultura en el estado de Guerrero*. San Luis Acatlán, Gro.
- Eakin, H.; C. Tucker; E. Castellanos. 2006. Responding to the coffee crisis: a pilot study of farmers' adaptations in Mexico, Guatemala and Honduras. *The Geographical Journal* 172 (2):156-171
- Díaz, G.A.; M.C. Juárez. 2008. Migración internacional y remesas: impacto socioeconómico en Guerrero. *Papeles de Población* 56: 113-133.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la Alimentación). 2000. *Causas y tendencias de la deforestación en América Latina*. Documento de Trabajo 52. Programa de Evaluación de los Recursos Forestales. Roma. 91 p.
- Galeano, E. 2004. *Las venas abiertas de América Latina*. 74a ed. revisada y corregida. Siglo veintiuno editores. México.
- Hernández-Solabac, J.A.M; M.E. Nava-Tablada; S.Díaz-Cárdenas; E.Pérez-Portilla; E. Escamilla-Prado. 2011. Migración internacional y manejo tecnológico del café en dos comunidades del centro de Veracruz. *Tropical and Subtropical Agroecosystems* 14: 807-818.
- ICO (International Coffee Organization). 2012. Total production of exporting countries. <http://www.ico.org/prices/po.htm> Acceso: 27/09/2012.
- Landell-Mills, N; T. I. Porras. 2002. "*Silver bullet or fools' gold? A global review of markets for forest environmental services and their impact on the poor*". Instruments for sustainable private sector forestry series. International Institute for Environment and Development, London.
- Lyon, T.P.; J.W. Maxwell. 2008. Corporate social responsibility and the environment: a theoretical perspective. *Review of Environmental Economics and Policy* 1(0): 1-22.
- Merino, L. 2006. Agua, bosques y participación social. La experiencia de la comunidad de San Pedro Chichila, Guerrero. *Gaceta Ecológica* 80: 33-49.
- Mullerat, R. 2007. *En buena compañía. La responsabilidad social de las empresas*. Random House Mondadori, México.
- PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo). 2012. *El Índice de Desarrollo Humano en México: cambios metodológicos e información para las entidades federativas*. PNUD. México. 19 p.

- Ramírez-Valverde, B.; A. González-Romo. 2006. La migración como respuesta de los campesinos ante la crisis del café: estudio en tres municipios del estado de Puebla. *Ra Ximhai* 2(2): 319-341.
- Rao, H.; Morrill, C.; Zald, M.N. 2000. Power plays: how social movements and collective action create new organizational forms. *Research in Organizational Behaviour* 22: 239–282.
- Renard, M.C. 2003. Fair trade: quality, market and conventions. *Journal of Rural Studies* 19: 87–96.
- \_\_\_\_\_. 1999. *Los intersticios de la globalización: un label (Max Havelaar) para los pequeños productores de café*. CEMCA, México.
- Sánchez Palacio, J.R.; V. Campos-Climent. 2008. La Innovación social en la empresa: el caso de las cooperativas y de las empresas de economía social en España. *Economía industrial* 368: 187-196.
- Tlachinollan, A.C. 2005. *Migrar o morir. El dilema de los jornaleros agrícolas de la Montaña de Guerrero*. Centro de Derechos Humanos de la Montaña Tlachinollan, A.C. Tlapa, México.
- Torres, C.G. 2006. El pago por servicios ambientales y las comunidades indígenas. *Ra Ximhai* 2(1): 187-207.
- Wunder, S.; Wertz-Kanounnikoff, S.; Moreno-Sánchez, R. 2007. Pago por servicios ambientales: una nueva forma de conservar la biodiversidad. *Gaceta Ecológica* (número especial) 84-85: 39-52.



# **INTERVENCIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL**





# **LA PERSPECTIVA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES POR ASIGNATURA EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR DE LA UJED**

DELIA ARRIETA DÍAZ

ERNESTO GEOVANI FIGUEROA GONZÁLEZ

JANETH MARTÍNEZ ROMERO

## **Introducción**

La Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED) ejerce un liderazgo importante en la educación pública en Durango, sus distintas escuelas, facultades e institutos ofrecen diferentes niveles de estudio como lo son preparatoria, licenciaturas, maestrías y doctorados; en dichas escuelas universitarias se procura elevar y mantener la calidad de los programas educativos, de la docencia, la investigación y la difusión cultural.

En México y en Durango como consecuencia, las instituciones de educación media superior (IEMS) tienen un papel fundamental en el desarrollo de los estudiantes, que impacta directamente en la sociedad; para las instituciones educativas es difícil incorporarse a la nueva dinámica y tendencia que la globalización marca y las nuevas tecnologías demandan.

Las nuevas políticas de educación, son un factor que propicia que el sistema educativo universitario se vea obligado a asumir e identificar los requerimientos necesarios para un cambio educativo adecuado. Sin dejar de lado que estas políticas también influyen en las formas de relaciones laborales, profesionales y de convivencia social en la Institución.

## LA PERSPECTIVA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES

El personal que labora en las instituciones educativas debe estar conforme con sus actividades y motivados a cumplir con su trabajo, sintiéndose parte de la organización. La aportación del personal a los servicios educativos es un elemento sustantivo, ya que a medida que se establecen cambios y nuevas estrategias educativas, la situación organizacional cambia.

El cambio se ve reflejado en el clima organizacional de las instituciones educativas, puede tener una variación positiva o negativa conforme a la percepción de los docentes y del personal administrativo, lo cual impacta directamente en el servicio educativo que se brinda a los alumnos, asimismo el clima representa una estrecha relación entre la influencia ambiental y la motivación formando parte de la conducta de los participantes dentro de la organización.

Cuando los trabajadores perciben un mal clima organizacional repercute en la rotación de personal, faltas, baja productividad, indisciplina, descontento, aislamiento, entre otras; estos elementos conflictivos alteran el ambiente en que los trabajadores se desenvuelven.

Conforme a la observación a priori, se determinó que la IEMS tenía problemas de clima organizacional ya que aparentemente el personal docente por asignatura no se comprometía con las tareas y objetivos de la institución, además de no vincularse con los procesos que desempeñaban, la comunicación se apreció poco eficiente y finalmente se detectaron situaciones que podrían generar problemas como son: los maestros son poco amables, poco comunicativos y permanecen muy poco tiempo en la escuela.

Conforme a la importancia y trascendencia del clima organizacional en las instituciones se considera pertinente realizar una investigación sobre este tema en la Escuela Comercial Práctica de la UJED, con el objetivo de analizar la perspectiva

del clima organizacional de los docentes de asignatura. La contribución de este trabajo será detectar las subescalas del clima organizacional con menor nivel para sugerir mejoras y cambios en cada una de ellas. Dichas subescalas son: sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estilos de dirección, relaciones interpersonales, retribución, calidad y coherencia en la dirección, valores colectivos y estabilidad.

Para la investigación se manejó el enfoque cuantitativo, para la recolección de datos se usó el instrumento de medición EDCO aplicándolo a una población de 46 docentes, obteniendo un grado de confiabilidad de 0.87 siendo este un valor aceptable.

Al determinar los resultados, se encontró un total de 7,433 puntos los cuales se considera un nivel alto en clima organizacional. De las 8 subescalas, la más alta fue el sentido de pertenencia obteniendo 1,025 puntos y la más baja fue estabilidad con 805 puntos. Lo que lleva a concluir que el personal a pesar de carecer de estabilidad tiene un alto sentido de pertenencia institucional, conservando un nivel alto de clima organizacional.

### **Las organizaciones**

La organización tiene antecedentes desde la época primitiva, de acuerdo a Münch y García (2006) en esta época, las personas que integraban las aldeas o tribus trabajaban diferentes tareas como la caza, pesca y recolección. Existía la división del trabajo originada por la capacidad de sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. Al trabajar en grupo surgió la organización dada por la necesidad y limitaciones físicas de no contar con la suficiente fuerza para el logro de labores arduas, los individuos no podían hacerlo solos, surgiendo así la necesidad de

## LA PERSPECTIVA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES

agruparse para facilitar estas actividades y satisfacer necesidades básicas como la alimentación.

Las organizaciones pasaron por un proceso de desarrollo en el transcurso de la historia a lo cual Chiavenato (2006) identifica cuatro etapas: 1. Etapa de la naturaleza. 2. Etapa del trabajo. 3. Etapa del capital. 4. Etapa de la organización.

La familia, la iglesia, el trabajo, las empresas son ejemplos de una organización; y como definición se encuentra “Organización es un grupo de personas que trabajan juntas para crear un superávit” (Koontz et al., 2008:4).

El mismo Chiavenato (2006) considera que las organizaciones existen para proporcionar beneficios o resultados para la comunidad. Blau y Scott citados por el autor mencionado presentan una tipología de las organizaciones basada en el beneficiario, existen 4 categorías de participantes que se benefician de una organización formal: a) Los propios miembros de la organización; b) Los propietarios, dirigentes o accionistas de la organización; c) Los clientes de la organización y d) El público en general.

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, Münch y García (2006) las clasifican en:

1. Privadas. Este tipo de empresa tiene como finalidad eminentemente ser lucrativa, el tener ganancias y retribuciones con la inversión privada que se ha colocado en alguna empresa o comercio.
2. Públicas. Este tipo de empresas el capital pertenece al estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Este tipo de empresa posee diferentes condiciones y criterios establecidos más allá de un lucro como lo hace la privada, se busca cumplir con las carencias que las personas exigen a las organizaciones públicas

Las organizaciones públicas, tienen como finalidad esencial el servicio sin lucro alguno a los usuarios, que son la ciudadanía en general, algunos ejemplos son: servicios de salud, seguridad, transportes, educación. Así mismo tienen diferentes tipos de recursos como el financiero, tecnológico, material y el humano.

### **La administración**

Una disciplina fundamental para el desarrollo de cualquier actividad a realizar es la administración, siendo también una herramienta muy útil para la organización. “La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente” (Koontz et. al., 2008:4).

Los administradores deben tener la capacidad de alcanzar los propósitos que le sean planteados y que las acciones se lleven a cabo por medio de los recursos disponibles, al tomar decisiones pueden apoyarse en las etapas del proceso administrativo la planeación, organización, integración de personal, dirección control.

Por su relación con la temática desarrollada se hace un énfasis especial en etapa del proceso administrativo denominada integración de personal, la cual Koontz et al. (2008) la define como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar o desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia.

De acuerdo a Koontz y Weihrich (1998), el proceso de integración de personal se ve afectado por factores condicionales:a) Los externos como las condiciones

## LA PERSPECTIVA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES

económicas en las que se vive, el nivel de preparación académica, las actitudes tanto en la sociedad como en el trabajo, las leyes y reglamentos; b) Los internos como los objetivos a cumplir, las metas organizacionales, las políticas, la capacitación para realizar las actividades, la compensación poco equitativa, la tecnología, la estructura de la organización, los tipos de personas empleadas por la empresa, entre otros tantos.

Así mismo es de relevancia la etapa denominada dirección que tiene la función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo, es en esta área que las ciencias del comportamiento hacen su mayor contribución a la administración.

Para Chiavenato (2006), dirigir significa interpretar los planes y dar las instrucciones para ejecutarlos de modo que se alcancen los objetivos pretendidos. Los directores dirigen a los gerentes, estos dirigen a los supervisores y estos dirigen a los empleados y obreros. La dirección puede darse en tres niveles diferentes: 1. Dirección global; 2. Dirección departamental; 3. Dirección operacional.

### **Liderazgo, comunicación y motivación**

Por otra parte el liderazgo es “el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas de grupo” (Koontz et. al., 2008:440).

En estudios actuales sobre los rasgos de los líderes Davis y Newton (2003) encontraron los rasgos más importantes son impulso personal fuerte, el deseo de ser líderes, la integridad personal y la confianza en sí mismos. También es frecuente que sean aconsejables características como capacidad cognoscitiva (analítica) conocimiento de los negocios, carisma, creatividad, adaptabilidad y calidez personal.

Existen diversas e importantes teorías de liderazgo, por lo cual sólo se enunciarán algunas de ellas:

#### **a) Teoría de la contingencia del liderazgo**

Chiavenato (2006) describe que el modelo de Fiedler defiende que el rendimiento de un grupo depende de la coherencia entre el estilo de dirección y la composición de los grupos y se basa en el hecho de que no existe un estilo único y mejor de liderazgo para toda y cualquier situación. Los estilos eficaces de liderazgo son contingenciales.

Para él existen tres dimensiones situacionales que influyen en el liderazgo eficaz: a) Relaciones entre líder y miembro; b) Estructura de la tarea; c) Poder de posición del líder.

#### **b) Modelo situacional de Hersey y Blanchard**

Davis y Newstrom (2003) describen, el modelo de liderazgo situacional (o del ciclo vital) que elaboraron Paul Hersey y Kenneth Blanchard, propone que el factor más importante que influyen en la selección del estilo del líder es nivel de desarrollo (madurez) de los subordinados. El nivel de desarrollo es la combinación, específica en cuanto a la competencia para tareas y motivación para el rendimiento (compromiso) del empleado. Los gerentes evalúan el desarrollo analizando el nivel de conocimientos para el trabajo del empleado, sus habilidades, su capacidad y la disposición para asumir responsabilidades y actuar independientemente. Los empleados por lo general desempeñan mejor una tarea cuando reciben lineamientos apropiados, adquieren experiencia en el puesto y observan las recompensas por su comportamiento cooperativo. Tanto la competencia para realizar una tarea dada como el compromiso respectivo varían de un empleado a otro, de modo que los niveles de desarrollo diferentes exigen respuestas distintas de los líderes.

**c) Liderazgo transaccional y transformacional**

Robbins (1996) enuncia que una de las corrientes de investigación de reciente interés es la comparación entre los líderes transaccionales con los líderes transformacionales. Las teorías que se mencionaron anteriormente como el modelo de Fiedler, el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, han tenido que ver con los líderes transformacionales. Esta clase de líderes guía o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas al aclarar los requerimientos del papel que desempeñan y la tarea a desarrollar.

Pero hay otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a que trasciendan sus intereses personales para bien de la organización, y que es capaz de proyectar un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores. Estos son los líderes transformacionales. Ellos prestan atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la percepción de los temas que tienen los seguidores ayudándoles a enfocar viejos problemas en nuevas formas; y son capaces de emocionar, despertar e inspirar a sus seguidores a que realicen un esfuerzo adicional para alcanzar las metas del grupo.

Sin embargo, aunado a un buen liderazgo se requiere relaciones abiertas con flexibilidad y espacio para escuchar a los trabajadores, con lo cual se puede lograr una productividad óptima. El personal necesita tener acceso a la información que sea de importancia para la organización, como los logros que se cumplieron y los que faltan por cumplir, la visión que tiene para que los empleados se sientan parte de la empresa y no con un sentimiento de exclusión.

El ejecutivo, para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información mal expresada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos. “La comunicación es la transferencia de información y su comprensión



entre una persona y otra. Es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos sentimientos y valores” (Davis y Newton, 2003:55). La comunicación consta de tres elementos básicos: emisor, transmisor y receptor. El objetivo de la comunicación es que el emisor al entablar una conversación con uno o varios receptores comprendan el mensaje de manera clara como lo quiere el emisor.

Conforme a Koontz et. al. (2008), el flujo de la comunicación organizacional puede ser de la siguiente manera: a) descendente; b) ascendente; c) cruzada; d) escrita; e) oral y f) no verbal.

Los administradores deben conocer la importancia de aprovechar los factores humanos y de motivación que los empleados necesitan, las motivaciones humanas se basan en necesidades, algunas de ellas son necesidades primarias y secundarias. Estas necesidades varían en intensidad y entre diferentes individuos. Una de las técnicas que se utilizan para lograr que las personas sientan una mayor estimulación en su trabajo es practicando la motivación.

La motivación es “La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, 1996:212).

### **Necesidades del trabajador**

La necesidad es lo que diferencia la motivación entre los trabajadores, por lo cual se han desarrollado muchas teorías relacionadas con las necesidades y la motivación.

Robbins (1996) menciona a Abraham Maslow, quien encontró que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes necesidades:

## LA PERSPECTIVA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES

1. Fisiológicas. Incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales.
2. De seguridad. Incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.
3. Sociales. Incluye afectos, a sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
4. De estima. Incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.
5. Necesidad de autorrealización. El impulso de ser lo que es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.

Entre las necesidades del trabajador también están los factores humanos en relación con el ambiente de trabajo y el diseño de los equipos (máquinas, espacios de trabajo, etc.).

Davis y Newstrom (2003) encontraron que, aunque la motivación es tan compleja e individualizada, es posible identificar algunas de las principales técnicas motivacionales, como son las siguientes:

- Dinero

El dinero nunca debe ser pasado por alto como motivador. Ya sea bajo la forma de salario, pago a destajo, cualquier otro pago de incentivo, bonos, opciones de acciones, seguro pagado por la compañía o todo lo demás que se le puede dar a la gente a cambio de su desempeño, el dinero es importante. Pero si el dinero ha de ser el tipo de motivador que puede y debe ser, los administradores no deben olvidar algunas cosas:

1. Es probable que el dinero sea más importante para personas que están formando una familia. Que para otras personas que ya no es urgente las necesidades económicas. Para algunas personas el dinero será siempre de la mayor importancia, mientras que para otras quizá nunca lo sea.

2. La mayoría de las empresas el dinero se emplea como medio para mantener dotadas a las organizaciones con el personal adecuado y no primordialmente como motivador.

3. Los sueldos de los diversos administradores de una compañía deben ser igual o casi igual, ya que los individuos evalúan en compensación en base a lo que reciben sus iguales

4. Para que el dinero sea eficaz como motivador es preciso que personas en diferentes puestos reciban los bonos por su desempeño individual, para que la gente se sienta satisfecha por haberlo logrado. Es imprescindible que las compensaciones se basen en el desempeño tanto como sea posible.

Es prácticamente indudable que el dinero solo puede motivar cuando el pago proyectado es considerable en relación con los ingresos de una persona.

- Participación

Una técnica que ha merecido sólido apoyo como resultado de las teorías e investigaciones sobre la motivación es la creciente conciencia y uso de la participación. Es muy extraño que una persona no se sienta motivada por el hecho de que se le consulte respecto de acciones que le afectan de que “se le tome en cuenta”, además, la mayoría de las personas que se encuentran en el centro mismo de operaciones de una empresa están al tanto de los problemas y sus soluciones. En consecuencia, el tipo correcto de participación produce lo mismo motivación que conocimientos útiles para el éxito de las compañías. La participación es también un medio de reconocimiento. Apela a la necesidad de asociación y aceptación. Pero, sobre todo genera en los individuos una sensación de logro.

- Calidad de vida laboral

Uno de los métodos de motivación más interesantes es el representado por el programa de calidad de la vida laboral (CVL), el cual consiste en un enfoque de

## LA PERSPECTIVA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES

sistemas del diseño de puestos y en un promisorio avance en el amplio terreno del enriquecimiento del puesto, combinado con una profundización del enfoque de sistemas socio técnicos de la administración.

La CVL no es solo un método de grandes posibilidades para el enriquecimiento de puestos, sino también un campo interdisciplinario de investigación y acción en el que se combinan la psicología, la sociología industrial y organizacional, la ingeniería industrial, la teoría y desarrollo de las organizaciones, las teorías sobre la motivación y el liderazgo y las relaciones industriales.

- Ergonomía ambiental

Llaneza (2007) encontró que el objetivo de la ergonomía es adaptar el trabajo a las capacidades y posibilidades del ser humano, además prioriza la protección y el confort del hombre en el trabajo. La ergonomía que se practica dentro del marco normativo español está ligada a los principios de la acción preventiva: la adaptación de “las cosas” al hombre que, gracias a su inteligencia, tiene capacidad para adaptarse, dentro de sus límites, los humanos.

Otra de las necesidades son las compensaciones que representan la ponderación de dos partes, empresa y trabajadores, hacen respecto de lo que cada una da y recibe en una relación contractual laboral. En la administración de la compensación uno de los propósitos generales es proporcionar una compensación es atraer, retener y motivar a los empleados. “La compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicio” (Wayne yNoé, 2005:284).

La compensación económica directa; es el pago que una persona recibe en la forma de sueldos salarios, comisiones y bonos (merito, antigüedad).La compensación económica indirecta (prestaciones); son todas aquellas gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa. La compensación no

económica; es la satisfacción que una persona recibe el puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo.

### **Clima organizacional**

Para Chiavenato (2007), el clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes.

Entonces el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral; y es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades.

La consideración de si el clima es positivo o negativo por parte de los integrantes de la empresa, en gran parte depende de las percepciones que realicen los miembros de la misma, quienes suelen valorar como adecuado, cálido o positivo a éste, cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y de esta forma aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales.

Chiavenato (2006:180) menciona que el clima organizacional “es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta”. El ambiente organizacional presenta ciertas propiedades que pueden provocar motivación para determinadas conductas. Así, las dimensiones del clima organizacional son:

1. Estructura organizacional. Pueden poner límites o libertad de acción para las personas, por medio de orden, restricciones o limitaciones impuestas en la situación de trabajo, como reglas, reglamentos, procedimientos, autoridad, especialización, etc. Cuando más libertad, tanto mejor el clima.

## LA PERSPECTIVA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES

2. Responsabilidad. Puede cohibir o incentivar la conducta de las personas por medio de dependencia del superior, navegación de la iniciativa personal, restricción en cuanto a decisiones personales, etc. Cuanto más se incentiva tanto mejor el clima organizacional.

3. Riesgos. La situación de trabajo puede ser esencialmente protectora para evitar riesgos o puede ser una fuerza que impulsa a asumir desafíos nuevos y diferentes, cuanto más se impulsa, tanto mejor el clima.

4. Recompensas. La organización puede enfatizar críticas y sanciones como puede estimular recompensas e incentivos por el alcance de los resultados dejando el método de trabajo a criterio de cada persona. Cuanto más se estimula la recompensa e incentivos, tanto mejor el clima.

5. Calor y apoyo. La organización puede mantener un clima frío y negativo del trabajo al igual que puede crear calor humano, compañerismo y apoyo a la iniciativa personal y grupal. Cuanto más sea cálida la organización, tanto mejor se hace el clima.

6. Conflicto. La organización puede establecer reglas y procedimientos para evitar choques de opiniones diferentes, como puede incentivar diferentes puntos de vista y administrar los conflictos que se derivan por medio de la confrontación. Cuantos más incentivos a diferentes puntos de vista tanto mejor el clima.

Esas son las principales dimensiones del clima organizacional, diferentes climas organizacionales pueden crearse por medio de variaciones en algunas de esas dimensiones. Lo más importante es el clima organizacional tiene una influencia poderosa en la motivación de las personas y sobre el desempeño y la satisfacción del trabajo.

Chiavenato (2006) menciona a Rensis Likert quien sostiene que los supervisores con las mejores marcas de desempeño enfocan su principal atención sobre los aspectos

humanos de los problemas de los subordinados y se esfuerzan por formar grupos efectivos de trabajo con elevados objetivos de desempeño. Likert estudió a miles de líderes y empleados de organizaciones comerciales, gubernamentales y médicas para llegar a sus conclusiones.

Catalogó la dirección en 4 sistemas: 1. Proceso decisorio, 2. Sistema de comunicación, 3. Relación personal, 4. Sistema de recompensas y sanciones.

Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son:

- **Variables causales:** son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.
- **Variables intervinientes:** reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.
- **Variables de resultados finales:** son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes. Este autor se preocupa por la evaluación del comportamiento humano en la organización. Para él las variables administrativas (como el estilo de administración, las estrategias, a estructura organizacional, etc.)

## LA PERSPECTIVA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES

son variables causales, mientras que los elementos del comportamiento reciben el nombre de variables intervinientes y crean respuestas llamadas variables de resultado.

### **Objetivo y Método**

El objetivo es analizar la perspectiva del clima organizacional de los docentes por asignatura en una Institución de Educación Media Superior de la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED). El tipo de estudio que se utilizará es descriptivo; las variables solo se escriben y se contabilizan, se pueden establecer relación entre variables. Méndez (2006) encontró que en el estudio descriptivo se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. Además se basa en el uso de la escala de Likert que puede medir percepciones y conductas humanas.

A lo largo de la investigación se utilizará el método cuantitativo por la recolección de información y el análisis de datos que se harán para contestar el objetivo de investigación formulada, asimismo se auxiliará en estadísticas para que exista confianza en la medición numérica, y así establecer con más exactitud los resultados.

### **Población**

Para el enfoque cuantitativo, las poblaciones deben situarse claramente entorno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo (Hernández et al., 2003). En este estudio no se delimitó la población por el número pequeño que se tiene como



universo siendo la población docente de la Escuela Comercial Práctica (ECP) de la UJED, un total de 46 docentes por asignatura.

### **Instrumento**

Con el estudio del clima organizacional en una organización se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización. Adicionalmente proporcionar retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El instrumento se denomina: Escala de Clima Organizacional (EDCO). Autores: Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith y Sanabria Bibiana. Procedencia: Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Grupo de referencia (población destinataria): la EDCO va dirigida a integrantes de una organización educativa, en este caso, los docentes de la ECP de la UJED.

Escalas: para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200). Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

Subescalas: las subescalas valoran características específicas del clima organizacional como son: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos.

### Confiabilidad del instrumento

Para el cálculo de la confiabilidad se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach. Este coeficiente desarrollado por J.L. Cronbach requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores entre 0 y 1 que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes (Hernández et al., 2003:354). Se calculó el alfa de Cronbach resultando 0.87 por lo cual se deduce que el instrumento aplicado si tiene confiabilidad.

$K$ : El número de ítems

$V_i$ : Sumatoria de varianzas de los Ítems

$V_t$ : Varianza de la suma de los Ítems

$\alpha$ : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Fórmula  $\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$ : sustituyendo tenemos  $\alpha = \frac{8}{8-1} \left[ 1 - \frac{97.429}{411.36} \right] = 0.87$

### Técnicas de análisis de datos

“Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información” (Méndez, 2006:248). En la investigación a realizar se utilizarán técnicas e instrumentos para la recolección de información como lo son: la entrevista, el cuestionario y además se utilizarán cuestionarios de tipo cerrado para obtener información más precisa en los puntos a investigar, “el cuestionario supone su aplicación a una población bastante homogénea, con niveles similares y problemática semejante” (Méndez, 2006:252).

Para obtener los resultados obtenidos en la encuesta, y para la tabulación de esta información de manera estadística se utilizó el Software Minitab.

### Resultados obtenidos respecto al clima organizacional

Se usan ítems positivos y negativos que abordan temas similares, pero en sentido contrario, lo que nos permite confirmar la percepción de los sujetos cuestionados. Escalas: para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo. En esta investigación se hizo una recolección de datos de los cuales se aplicaron 46 instrumentos, con los cuales se obtuvo la distribución de puntaje que se muestra en la Tabla 1.

<b>Nivel</b>	<b>Nivel bajo</b>	<b>Nivel promedio</b>	<b>Nivel alto</b>
Puntuación	40-93	94-147	148-200
No. Instrumentos	46	46	46
Puntuación Total	1,840-4,278	4,324-6,762	7,808-9,200

Tabla 1: Rango de puntuación por niveles del clima organizacional

En la Tabla 2 tenemos los resultados totales de cada subescala de mayor a menor puntaje:

<b>Subescala</b>	<b>Ítem</b>	<b>Resultado</b>
Sentido de pertenencia	16-20	1,025 puntos
Disponibilidad de recursos	21-25	980 puntos
Estilos de dirección	6-10	959 puntos
Relaciones Interpersonales	1-5	949 puntos
Retribución	11-15	926 puntos
Claridad y coherencia en la dirección	31-35	905 puntos
Valores colectivos	36-40	884 puntos
Estabilidad	26-30	805 puntos
Suma total		7,433 puntos

Tabla 2: Resultados totales ordenados de mayor a menor

## LA PERSPECTIVA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES

Conforme a la tabla 2, la suma total del puntaje obtenido de los ítems del 1 al 40 es de 7,433 puntos, que está en el rango de 7,808-9,200 el cual corresponde al “nivel alto” de clima organizacional, como lo indica la tabla 1.

En la prueba EDCO hay 8 subescalas por lo tanto se efectúa un ajuste en la puntuación como se muestra en la Tabla 3.

<b>Nivel</b>		<b>Nivel bajo</b>	<b>Nivel promedio</b>	<b>Nivel alto</b>
Puntuación subescala	por	5-11.62	11.75-18.37	18.5-25
No. Instrumentos		46	46	46
Puntuación Total		230-534.52	540.5-845.02	851-1,150

Tabla 3: Ajuste en la puntuación de las subescalas del clima organizacional

En la Tabla 4 tenemos las 8 subescalas que valoran características específicas del clima organizacional.

<b>Subescala</b>		<b>Ítem</b>	<b>Resultado</b>
Relaciones interpersonales		1 al 5	Se obtuvo una suma total de los ítems correspondientes a este grupo con 949 puntos, que cae en el rango de 851-1,150 por lo tanto se tiene un nivel alto en lo que concierne a relaciones interpersonales.
Estilos de dirección		6 al 10	Se obtuvo una suma total de los ítems correspondientes a este grupo con 959 puntos, que cae en el rango de 851-1,150 por lo tanto se tiene un nivel alto en lo que concierne a estilos de dirección.
Retribución		11 al 15	Se obtuvo una suma total de los ítems correspondientes a este grupo con 926 puntos, que cae en el rango de 851-1,150 por lo tanto se tiene un nivel alto en lo que concierne a retribución.
Sentido de pertenencia		16 al 20	Se obtuvo una suma total de los ítems correspondientes a este grupo con 1,025 puntos, que cae en el rango de 851-1,150 por lo tanto se tiene un nivel alto en lo que concierne a sentido de pertenencia.
Disponibilidad de recursos	de	21 al 25	Se obtuvo una suma total de los ítems correspondientes a este grupo con 980 puntos, que cae en el rango de 851-1,150 por lo tanto se tiene un nivel alto en lo que concierne a disponibilidad de recursos.
Estabilidad		26 al 30	Se obtuvo una suma total de los ítems correspondientes a este grupo con 805 puntos, que cae en el rango de 540.5-845.02 por lo tanto se tiene un nivel promedio

Tabla 4: Características específicas del clima organizacional conforme a la subescala

## **Conclusiones**

El clima organizacional en general obtuvo un nivel alto, lo que indica que los docentes se sienten bien consigo mismos, con la institución y con el resto del personal.

El sentido de pertenencia fue el puntaje más alto, el principal reflejo de que el personal que labora en la institución se siente parte de ella y que les es importante pertenecer a la institución educativa, además de estar dispuestos a colaborar con los objetivos planteados para un mejor futuro y desarrollo.

Otro puntaje alto en las subescalas fue el estilo de dirección, esto se reflejó en las escalas teniendo el tercer lugar de la puntuación, los docentes aprecian el estilo de dirección de una manera positiva, perciben sustento y confianza.

En el aspecto de las relaciones interpersonales, los docentes perciben que tienen buena comunicación entre ellos y con los niveles superiores e inferiores, esto permite que la escuela sea un lugar de trabajo grato.

En la disponibilidad de recursos se observó que los docentes consideran que tienen a su disposición los recursos necesarios para la impartición de su cátedra en la institución.

La claridad y coherencia en la dirección, en este aspecto se observa como la dirección es lo suficientemente clara y coherente en la toma de decisiones que implican a los docentes, ya que ellos los perciben como pertinentes y coherentes, con la salvedad de que se difundiera un poco más los logros y metas de la escuela.

En la subescala de retribución, a pesar de haber obtenido una puntuación alta, la mayoría de los trabajadores están de acuerdo con el pago que reciben por su trabajo, por las retribuciones de salud casi la mitad de los encuestados no están conformes; este es un punto en el cual los directivos podrían hacer una gestión y mejorar este servicio.

## LA PERSPECTIVA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES

Valores colectivos, aquí se percibe que se comparten los valores instituciones y se unifican los valores individuales con los colectivos.

Estabilidad fue el único rubro que está en el nivel promedio, este punto es muy importante porque siempre se contrata personal por tiempo determinado lo que hace que los docentes de tiempo parcial se sientan inseguros e inestables, ya que para obtener una base el personal docente depende de las jubilaciones, renunciaciones o aperturas de nuevas plazas basificadas, para poder concursar materias.

Lo mencionado lleva a concluir que aunque el clima organizacional es bueno, la estabilidad es punto importante que la institución debe cuidar, ya que a futuro puede repercutir en el clima; así mismo es necesario resaltar que a pesar de que la estabilidad es relativamente baja los docentes tienen muy alta su pertenencia institucional, es importante para los docentes pertenecer a este sistema educativo aunque exista poca estabilidad.

Por otro lado es importante mencionar que los salarios son bajos en la institución educativa, sin embargo los docentes de tiempo parcial perciben como alta la retribución por el ejercicio de la docencia.

### **Bibliografía**

Chiavenato, I., (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ª Edición. México D.F., Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I., (2007) *Administración de recursos humanos*. 8ª Edición. México, D.F., Editorial Mc Graw Hill.

Davis K.;J. Newton, (2003) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 11ª Edición. México, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Hernández, R.; Fernández, C. y P. Baptista, (2003) *Metodología de la Investigación*. 3ª Edición. México, Editorial Mc Graw-Hill.

Koontz, H.; H. Weihrich, (1998) *Administración Una Perspectiva Global*. 11ª Edición. México, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Koontz, H.; Wehrich H.; M. Cannice, (2008) *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. 11ª Edición. México, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.

Llaneza, F., (2007) *Ergonomía y psicología aplicada: manual para la formación del especialista*, 8ª Edición. México, Editorial Lex Nova S.A.

Madrigal, B., (2005) *Liderazgo Enseñanza y Aprendizaje*. México, Editorial McGraw Hill Interamericana.

Méndez, C., (2006) *Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales*. Bogotá, Editorial Limusa.

Münch, G.; J. García, (2006) *Fundamentos De Administración*, 7ª Edición. México, Trillas.

Robbins S., (1996) *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*, 7ª Edición. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.

Wayne M.; R. Noé, (2005) *Administración de Recursos Humanos* 9ª Edición. México, Editorial Pearson Prentice Hall.

## **Anexo**

### **PRUEBA EDCO: ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

El presente instrumento tiene por objeto conocer el clima organizacional en la Escuela Comercial Practica de la UJED desde una perspectiva científica, los datos arrojados serán estrictamente confidenciales y anónimos. La información será sistematizada pero nunca se darán a conocer datos individuales. Te pedimos contestar de manera sincera sin dejar ninguna pregunta por contestar. Gracias.

1.- Favor de contestar de manera clara y legible con tinta:

Edad \_\_\_\_\_ años. Sexo: 1 (masculino), 2 (femenino)

Antigüedad \_\_\_\_\_ años.

2.- A continuación se presenta una serie de preguntas, favor de leerlas cuidadosamente y contestarlas TODAS eligiendo SÓLO UNA RESPUESTA marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo.

## LA PERSPECTIVA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES

1.- Mis compañeros de trabajo tienen en cuenta mis opiniones:	Siempre	5	Casí siempre	4	Algunas veces	3	Muy pocas veces	2	Nunca	1
2.- Soy aceptado por mis compañeros de trabajo:	Siempre	5	Casí siempre	4	Algunas veces	3	Muy pocas veces	2	Nunca	1
3.- Los compañeros de trabajo son distantes conmigo:	Siempre	1	Casí siempre	2	Algunas veces	3	Muy pocas veces	4	Nunca	5
4.- Los compañeros de trabajo me hacen sentir incomodo(a):	Siempre	1	Casí siempre	2	Algunas veces	3	Muy pocas veces	4	Nunca	5
5.- Los compañeros de trabajo valoran mis aportaciones:	Siempre	5	Casí siempre	4	Algunas veces	3	Muy pocas veces	2	Nunca	1
6.- La dirección de mi escuela crea una atmósfera de confianza con los compañeros de trabajo:	Siempre	5	Casí siempre	4	Algunas veces	3	Muy pocas veces	2	Nunca	1
7.- Los directivos son mal educados	Siempre	1	Casí siempre	2	Algunas veces	3	Muy pocas veces	4	Nunca	5
8.- Los directivos generalmente apoyan las decisiones que tomo:	Siempre	5	Casí siempre	4	Algunas veces	3	Muy pocas veces	2	Nunca	1
9.- Las órdenes dictadas por la dirección son arbitrarias:	Siempre	1	Casí siempre	2	Algunas veces	3	Muy pocas veces	4	Nunca	5
10.- La dirección desconfía de mí y mis compañeros de trabajo:	Siempre	1	Casí siempre	2	Algunas veces	3	Muy pocas veces	4	Nunca	5
11.- Entiendo bien los beneficios que obtengo de la escuela:	Siempre	5	Casí siempre	4	Algunas veces	3	Muy pocas veces	2	Nunca	1
12.- Los beneficios de salud que recibo de mi trabajo en la UJED satisfacen mis necesidades:	Siempre	5	Casí siempre	4	Algunas veces	3	Muy pocas veces	2	Nunca	1
13.- Estoy de acuerdo con el salario que recibo por mi trabajo en la escuela:	Siempre	5	Casí siempre	4	Algunas veces	3	Muy pocas veces	2	Nunca	1
14.- Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas o directivas de la escuela:	Siempre	1	Casí siempre	2	Algunas veces	3	Muy pocas veces	4	Nunca	5
15.- Los servicios de salud que recibo por mi trabajo en la escuela son deficientes:	Siempre	1	Casí siempre	2	Algunas veces	3	Muy pocas veces	4	Nunca	5
16.- Realmente me interesa el futuro de la escuela:	Siempre	5	Casí siempre	4	Algunas veces	3	Muy pocas veces	2	Nunca	1
17.- Recomiendo a mis amigos la escuela como un excelente sitio de trabajo:	Siempre	5	Casí siempre	4	Algunas veces	3	Muy pocas veces	2	Nunca	1
18.- Me avergüenza decir que soy parte de la escuela:	Siempre	1	Casí siempre	2	Algunas veces	3	Muy pocas veces	4	Nunca	5
19.- Sin remuneración no trabajo horas extras:	Siempre	1	Casí siempre	2	Algunas veces	3	Muy pocas veces	4	Nunca	5
20.- Sería más feliz en otra escuela:	Siempre	1	Casí siempre	2	Algunas veces	3	Muy pocas veces	4	Nunca	5
21.- Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo:	Siempre	5	Casí siempre	4	Algunas veces	3	Muy pocas veces	2	Nunca	1
22.- El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado:	Siempre	5	Casí siempre	4	Algunas veces	3	Muy pocas veces	2	Nunca	1
23.- El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo:	Siempre	1	Casí siempre	2	Algunas veces	3	Muy pocas veces	4	Nunca	5
24.- Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo:	Siempre	1	Casí siempre	2	Algunas veces	3	Muy pocas veces	4	Nunca	5
25.- Los apoyos para realizar mi trabajo son deficientes:	Siempre	1	Casí siempre	2	Algunas veces	3	Muy pocas veces	4	Nunca	5
26.- La escuela se deshace del personal sin tener en cuenta su desempeño:	Siempre	1	Casí siempre	2	Algunas veces	3	Muy pocas veces	4	Nunca	5
27.- La escuela brinda estabilidad laboral:	Siempre	5	Casí siempre	4	Algunas veces	3	Muy pocas veces	2	Nunca	1
28.- La escuela contrata personal	Siempre	1	Casí siempre	2	Algunas veces	3	Muy pocas veces	4	Nunca	5



ARRIETA DÍAZ, FIGUEROA GONZÁLEZ Y MARTÍNEZ ROMERO

temporal:	e	mpre	sveces	sveces	a					
29.- La permanencia en el trabajo depende de preferencias personales:	Siempre	1	Casí siempre	2	Algunas veces	3	Muy pocas veces	4	Nunca	5
30.- De mi buen desempeño depende la permanencia en mi trabajo:	Siempre	5	Casí siempre	4	Algunas veces	3	Muy pocas veces	2	Nunca	1
31.- Entiendo de manera clara las metas de la escuela:	Siempre	5	Casí siempre	4	Algunas veces	3	Muy pocas veces	2	Nunca	1
32.- Conozco bien como la escuela está logrando sus metas:	Siempre	5	Casí siempre	4	Algunas veces	3	Muy pocas veces	2	Nunca	1
33.- Algunas tareas asignadas tienen poca relación con las metas:	Siempre	1	Casí siempre	2	Algunas veces	3	Muy pocas veces	4	Nunca	5
34.- Los directivos no dan a conocer los logros de la escuela:	Siempre	1	Casí siempre	2	Algunas veces	3	Muy pocas veces	4	Nunca	5
35.- Las metas de la escuela son poco entendibles:	Siempre	1	Casí siempre	2	Algunas veces	3	Muy pocas veces	4	Nunca	5
36.- El trabajo en equipo con otras áreas de la escuela (academias o dependencias) es bueno:	Siempre	5	Casí siempre	4	Algunas veces	3	Muy pocas veces	2	Nunca	1
37.- Las otras dependencias de la escuela responden bien a mis necesidades laborales:	Siempre	5	Casí siempre	4	Algunas veces	3	Muy pocas veces	2	Nunca	1
38.- Cuando necesito información de la escuela o de las otras dependencias de la escuela, la puedo conseguir fácilmente	Siempre	5	Casí siempre	4	Algunas veces	3	Muy pocas veces	2	Nunca	1
39.- Cuando las cosas salen mal las dependencias de la escuela son rápidas en culpar a las otras:	Siempre	1	Casí siempre	2	Algunas veces	3	Muy pocas veces	4	Nunca	5
40.- Las dependencias de la escuela resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras:	Siempre	5	Casí siempre	4	Algunas veces	3	Muy pocas veces	2	Nunca	1



# **EL INTERVENTOR ORGANIZACIONAL: REFLEXIONES EN TORNO A UNA FIGURA PROFESIONAL EN CONSTRUCCIÓN**

ROSA ISELA GARCÍA HERRERA

ROGELIO MENDOZA MOLINA

## **Resumen**

La Intervención Organizacional constituye un campo que empieza a llamar la atención de diversos especialistas e interesados en la comprensión de las organizaciones. Junto a ello se erige, de manera aún imperfecta, la figura del interventor Organizacional y se hace necesaria la reflexión crítica en torno a ella. Construida a contrapelo de la figura del Consultor, su definición nos presenta diversos desafíos que se abordan en este documento.

Planteado lo anterior, la intención del presente trabajo estriba en identificar los roles sustantivos, deseables en algunos casos, que la práctica de la intervención puede implicar a fin de integrar un marco cognitivo que nos permita situar la singularidad de este ejercicio en aras de formular recomendaciones, a partir de traducir y simplificar los lenguajes abstractos y complejos de la ciencia, en narrativas comprensibles desde las experiencias de los actores organizacionales. Para ello, tomamos como ejemplo lo producido en el campo de la gestión organizacional a fin de identificar dispositivos de análisis que nos permitan observar el lado práctico de este ejercicio profesional sin soslayar la adopción de una distancia crítica.

### **Introducción: Intervención e Interventor Organizacional, campo y profesión emergentes**

Dentro del concierto de aproximaciones al conocimiento de la organización, la intervención organizacional es un campo de conocimiento que está tomando relevancia en diferentes disciplinas científicas, particularmente en aquellas de la ciencia social que tienen como objetivo analizar los procesos y acciones humanas que ocurren y se producen en el ámbito de organizaciones concretas. Alrededor de la noción intervención organizacional se han elaborado un conjunto de metodologías y prácticas profesionales que suponen que es posible –mediante el análisis organizacional- inducir procesos de cambio en las organizaciones e influir para que los comportamientos y actitudes de los individuos se acoplen a los objetivos y propósitos de éstas.

Dichas metodologías y prácticas de intervención organizacional tienen su sustrato en diversas tradiciones teóricas que se fundamentan en visiones paradigmáticas del mundo social y organizacional que integran problemas a analizar, un punto de partida respecto del conocimiento de éste, así como un conjunto de estrategias y métodos para alcanzar el cambio organizacional y con ello lograr un estado deseable para la organización y/o actores intervenidos.

Como práctica profesional, la intervención no es un trabajo que pueda realizarse en soledad, por el contrario, es un entramado de narrativas y métodos prácticos a partir de los cuales los profesionales, en base a un acervo de conocimientos especializado, tienden a diagnosticar situaciones y problemas para dar soluciones a las diferentes demandas planteadas por los miembros de una organización. Demandas que pueden categorizarse como relativas a problemas meramente técnicos y vinculados a las

tareas del trabajo, o bien que emanan de procesos relacionales del ambiente de trabajo que se producen en el contexto de la organización.

Recientemente la intervención organizacional, como práctica singular de acción profesional, se ha venido configurando como un tema relevante para los especialistas de la ciencia social en general, y para los interesados en la comprensión y transformación de las organizaciones en particular. Ésta, se puede entender como una plataforma teórico-práctica que busca incidir en la transformación de la realidad de las organizaciones a partir de la puesta en marcha de dispositivos para inducir sistemáticamente procesos de cambio tendientes a mejorar la dinámica de las organizaciones y con ello a eficientar las tareas a cargo de sus miembros.

Se trata de un ejercicio profesional y técnico que integra un conjunto de formulaciones teóricas, narrativas, perspectivas disciplinarias y metodologías de trabajo, mediante las cuales los interventores y/o consultores organizacionales, a partir de marco especializado de conocimientos, diagnostican y analizan el estado que guarda una organización para proponer soluciones a demandas y peticiones específicas, fundándose en las necesidades de la organización y, sobre todo, motivadas por las peticiones de aquellos miembros que administran y cumplen funciones de autoridad y toma de decisiones dentro de éstas.

Desde luego, esto no excluye que otros actores puedan demandar la intervención, como los trabajadores y sus organizaciones, sin embargo, no es lo más frecuente y, generalmente la idea de la mejora de la organización es percibida como una preocupación estrictamente de corte empresarial o gerencial. Pese a lo anterior, tímidamente y escasas, empiezan a observarse acciones por parte de los trabajadores que deciden involucrarse activamente en los procesos de mejora, convirtiendo esta acción en una herramienta estratégica de la gestión de sus intereses.

## EL INTERVENTOR ORGANIZACIONAL

La idea de que es posible la transformación de las realidades organizacionales es una constante en el campo de la intervención, por lo que las prácticas relacionadas con este trabajo están soportadas en la premisa de que es posible transitar del conocimiento reflexivo, y quizá meramente explicativo de la realidad, a la aplicación de éste para ponerlo al servicio de la sociedad y sus organizaciones.

En el campo del análisis organizacional existe una pluralidad de posiciones para la comprensión que se sustentan en tradiciones y perspectivas teóricas de diversa índole que, directa o indirectamente, influyen en los modos y formas de hacer y proporcionan un andamiaje conceptual y metodológico para el abordaje de los problemas relacionados con los procesos organizacionales.

A diferencia de la investigación teórica, que centra su atención en la construcción de conocimiento reflexivo sobre la realidad organizacional, la intervención, como campo práctico, busca producir un conocimiento especializado de la realidad intervenida con el propósito de transformar las acciones de los miembros de la organización cuya diversidad le imprime una dificultad excepcional. De este modo, la intervención organizacional arranca en una demanda inicial en donde los solicitantes y/o clientes (individuos/organización/equipos, etc.) esbozan las necesidades y problemáticas que enfrentan a fin de que los especialistas de este campo, elaboren soluciones en base a los problemas identificados durante la intervención, que no necesariamente coincidirán con el diagnóstico del demandante del servicio.

Por lo anterior, se deduce que no hay una forma única de hacer intervención. Por un lado, este ejercicio, al iniciarse en una demanda específica por parte de los clientes, instaura una relación formal *ad hoc* que implica la construcción de acuerdos explícitos donde idealmente se clarifiquen tanto los fines, como las formas y

estrategias que los especialistas habrán de llevar a cabo para cumplir con los compromisos de la intervención. En este sentido estamos frente a una relación que comporta una especie de mediación profesional en el que ambas partes contribuyen en el establecimiento de acuerdos que implican el respeto mutuo para garantizar que la intervención pueda llegar a su fin.

Los posibles acuerdos significativos resultantes de esta negociación pueden adquirir una multiplicidad de formas y combinaciones, al tiempo que provocar o precipitar incontables cursos de acción. El proceso de acuerdo y negociación, solicitante/interventor, se puede advertir, constituye un momento crítico del propio proceso de intervención y demanda una sensibilidad especial del profesional.

Independientemente de las orientaciones teóricas y metodológicas que los interventores adopten para la realización de la intervención organizacional, podemos identificar un conjunto de roles (Kubr 1998), propios de este ámbito, en los que se incorporan conocimientos y saberes prácticos que ayudan en la formulación de problemas y soluciones encaminados a propiciar cambios deseables en las organizaciones en las que se interviene.

Cabe señalar que la asunción de estos roles profesionales configuran a su vez escenarios de trabajo complejos que muchas veces generan rupturas y discrepancias entre los actores en el contexto de la intervención y, que como indica Merton 1949(1997)<sup>1</sup> -al analizar *el papel de los intelectuales*- ponen en tela de juicio la

---

<sup>1</sup> Los científicos sociales presentan resultados de sus análisis que pueden ser catalogados como imprecisos e indeterminados respecto de lo que arroja la investigación de los físicos o biólogos. Los científicos sociales se encuentran ante contingencias en sus resultados pues sus predicciones y comprobación previa son una vaga aproximación a los problemas sociales que estudian. Sus resultados o conclusiones no alcanzan a tener la autoridad de pronósticos fidedignos adecuados al fin que se persigue. Esta indeterminación es la base de la ambivalencia de desconfianza y expectativa esperada hacia el científico social en su papel de consejero. Por lo que esta indeterminación tiende a

## EL INTERVENTOR ORGANIZACIONAL

pertinencia de los resultados emitidos por los expertos volviendo difusa la posibilidad de establecer relaciones de correspondencia o causalidad necesarios entre los eventos y las acciones emprendidas.

Por otro lado, Merton abona a una comprensión de la organización desde una posición que reconoce a los actores organizacionales como agentes, que al mismo tiempo que son moldeados y acoplados a las reglas que la organización impone, también son capaces de entremezclar, con las tareas asignadas, sentimientos ambivalentes que sin duda alguna influyen en los modos en que ejercen su poder y toman decisiones en el ámbito de la organización.

Merton con esta teoría reconoce que si bien la capacidad de influir en la vida de una organización es un asunto oficial y formal, reconoce que hace falta mucho más que esta condición para influir en las acciones concretas de los actores organizacionales, lo que se traduce en la difusión de sentimientos vigorosos que estimulen que los individuos se acoplen de manera un tanto afectiva a la vida y dinámica de la organización. En tal sentido, en la medida en que este vínculo entre organización e individuo rebasa los límites de la formalidad, habrá que poner atención en la observación de los mecanismos formales tanto como en los no formales, a partir de los cuales en estos escenarios organizacionales se producen disrupciones o ambigüedades que afectan la dinámica de las organizaciones.

Planteado lo anterior, y en un esfuerzo por ubicar cuáles son los roles del interventor organizacional y los dilemas que enfrenta, en el presente trabajo ensayamos un

---

socavar la relación entre expertos y clientes. Al emitir un juicio sobre el experto, el cliente tiende a desconfiar de los resultados que el científico social presenta. existiendo una amplia zona de indeterminación al estimar la actuación de éste.



ejercicio de clarificación de éstos, a partir de algunos aportes, sin menoscabo de las distinciones que se presentan en cada campo particular de la intervención organizacional. Ello con el fin de contribuir a la identificación de las funciones profesionales y el conocimiento especializado que demanda este tipo de trabajo en el marco de organizaciones concretas.

La búsqueda de esta clarificación tiene la intención de recuperar lo producido en el terreno de la gestión organizacional, tomando un referente paradigmático, a fin de reflexionar sobre los roles del interventor que tiene como prioridad el consejo y la consultoría para la mejora sistemática de las organizaciones y, en consecuencia, la de sus miembros integrantes (Kubr, 1998).

## **I Intervención y consultoría en el horizonte de la gestión organizacional**

En la literatura producida en el campo de la gestión organizacional, la intervención para la gestión es una actividad profesional que consiste en aportar los conocimientos y competencias técnicas necesarias para resolver problemas que se presentan en las organizaciones. En tal sentido, el interventor/consultor es definido como un experto capaz de comprender la naturaleza y objetivos de las organizaciones, así como de sistematizar informaciones que le ayuden a analizar sus problemáticas y proceder a la elaboración de recomendaciones para la mejora.

Pese a parecer una condición incontrovertible esta definición de la figura profesional que nos ocupa, constituye un momento crucial toda vez que podemos incurrir en una suerte de producción etnocentrista de la misma, adelantado sus características y la fundamentación de su existencia de manera *a priori*. Estos es, la fundación de la profesión resultaría de una aspiración social, organizacional o profesional, que le

## EL INTERVENTOR ORGANIZACIONAL

imprime sus características, antes de que estas resulten de la constatación de su pertinencia y eficacia. Imaginar a un profesional del cambio puede ser una condición deseable pero de una traductibilidad práctica al menos problemática.

Milan Kubr (1998) en el texto *Le conseil en management. Guide pour la profession*, plantea que son diversas las definiciones de la intervención y consultoría en la gestión distinguiéndose, por lo menos, dos aproximaciones fundamentales, una de corte más funcionalista e instrumental que tiene un formato más cercano a un trabajo de asistencia para la realización de una serie de tareas y durante la cual este profesional cumple un papel de guía para los miembros de la organización solicitante. La otra, desde dentro, supone la posibilidad de que los propios actores de la organización precipiten e impulsen los cambios. En todo caso, la figura del interventor externo es la que nos ocupa en este trabajo.

Entonces, hablamos de un tipo de intervención que se brinda a una organización por personas especialmente formadas y calificadas para ello y que ayudan de manera objetiva e independiente a las organizaciones a definir sus problemáticas y con ello a implementar soluciones para la mejora. La especialización de estos profesionales integra un marco de conocimientos y de competencias que habilitan a éstos para enfrentarse a una multitud de situaciones diferentes. Pues su trabajo también implica el develamiento de patrones de comportamiento y situaciones poco habituales para la vida de las organizaciones, como eventos comprensibles.

Desde esta perspectiva de la gestión, el interventor/consultor se apoya no solo de la experiencia y saberes prácticos sobre el campo, sino de los conocimientos derivados de diversas disciplinas científicas a fin de utilizar perspectivas teóricas y métodos para la sistematización y operacionalización de instrumentos que orienten el trabajo de diagnóstico sobre el terreno. La integración de este marco de conocimientos

permite a los interventores/consultores asumir uno de los roles sustantivos de la intervención, el de especialista, el de dar un punto de vista sobre los asuntos de las organizaciones, sin que ello implique dirigir las o tomar decisiones dentro de ellas.

Preservar una posición objetiva en el juicio del interventor es aquí un problema fundamental. El ejercicio de la intervención, no ocurre en un campo aséptico, aunque así se declare, sino que lo coloca en una arena de tensiones, explícitas o implícitas, que en el mejor de los casos puedan controlarse o minimizar sus efectos; en el peor, cuando no son percibidas siquiera, ejercen una influencia no solo incontrolable sino imperceptible y cuyas consecuencias tendrían que ser evaluadas en el tiempo, al menos con posterioridad a la intervención.

Se recomienda, en ocasiones, que el interventor preserve la independencia técnica al momento de llevar a cabo una intervención determinada, a fin de que éste priorice el conocimiento técnico por encima de las opiniones y apreciaciones que pueda presentar la organización como cliente. Por otra, que el interventor conserve su independencia financiera por lo que es importante mantenerse al margen de intereses personales que pudieran afectar el desempeño del rol profesional. Técnica o financiera, el logro de una independencia de criterio no parece ser una cuestión que se resuelva de manera automática, sino que resulta del establecimiento de relaciones que propician acuerdos sobre los que el control posible varía en función de las capacidades de interacción sociales de los participantes multiplicando de manera exponencial los posibles arreglos y cursos de acción.

Por ejemplo, la dinámica de la intervención que, como se indicó antes, arranca con la solicitud de los actores organizacionales que identifican un problema, constituye un punto crítico del establecimiento de la relación profesional. El solicitante debe quedar convencido de que su diagnóstico inicial tiene un carácter de intuición acerca

## EL INTERVENTOR ORGANIZACIONAL

de los síntomas, y que la definición de la naturaleza de la problemática por él intuida será establecida en virtud del trabajo profesional de la intervención, lo que se traduce en una estrategia de corte administrativo, lo que se refiere a que el interventor eluda vivir una situación de subordinación o vasallaje respecto del cliente, y en consecuencia a una condición de sometimiento que le impidan tomar decisiones sobre su trabajo profesional.

Finalmente se recomienda que los profesionales preserven su independencia política de modo tal que ni las posiciones, ni los sistemas de incentivos y de control de la organización afecten o sesguen su punto de vista, lo que nos replantea la complejidad del trabajo y no ofrece rutas para la acción, que nuevamente queda a merced de la sensibilidad y talento social del interventor.

En tal sentido, la consultoría en la gestión organizacional es una actividad que idealmente se propone como un quehacer profesional independiente encaminado a ofrecer ayuda a los responsables de las organizaciones a fin de alcanzar la metas y objetivos de éstas e identificar y explorar nuevas posibilidades, así como ayudar a las organizaciones a aprender y poner en marcha los cambios. En síntesis, esta práctica de la intervención se propone según Kubr (1998):

- Conseguir las metas y objetivos de la organización
- Resolver los problemas de gestión
- Identificar y explotar nuevas posibilidades
- Ayudar a la organización a aprender
- Poner en marcha los cambios

Respecto de la consecución de las metas y objetivos de la organizaciones los interventores/consultores participan en diversos escenarios y funciones, por un lado, la tarea sustantiva es la de ayudar a sus organizaciones clientes a acercarse a sus objetivos, por la otra, a tener en cuenta que muchas veces dichos objetivos son definidos de diferentes formas en función de concepciones y de prioridades de los clientes y de los consultores, así como del estado de las técnicas de gestión y de consultoría.

En este sentido, los objetivos varían según sea el caso particular de cada organización, pero independientemente del tipo de organización, el trabajo del interventor/consultor está dirigido a aportar una contribución tangible y medible a la realización de los principios objetivos del cliente.

Si la organización/cliente no tiene claridad en sus objetivos, el rol del interventor será entonces ayudar al cliente a acercarse una visión, a fijarse objetivos realistas y establecer un punto estratégico y a proyectar los problemas y las posibilidades a la luz de realizar estos objetivos a mediano y largo plazo. Así, desde esta perspectiva de la gestión, se plantea que los consultores/interventores estén conscientes que muchas veces las organizaciones pueden perseguir diferentes clases de fines, por lo que su papel también consiste en ayudarlo a saber formularlos de manera objetiva y pertinente.

Otra función del interventor/consultor plantados por Kubr, es la solución de problemas para la gestión, es decir, ayudar a los dirigentes a identificar, diagnosticar y arreglar los problemas que se presentan en los diferentes dominios de la gestión. Desde esta visión, muchas veces se piensa que la función de la intervención es ayudar a la organización a curar sus males y evitar de este modo situaciones de crisis que pudieran llevar a ésta a su desaparición.

## EL INTERVENTOR ORGANIZACIONAL

A partir de este marco, las organizaciones muchas veces generan expectativas respecto de lo que los interventores/consultores pueden ofrecer pues consideran que este ejercicio es una rica fuente de informaciones e ideas que pueden desencadenar acciones innovadoras de mejoramiento para la vida de la organización, así como de concebir nuevos productos, de evaluar y utilizar las técnicas en boga, de mejora de la calidad, de servir mejor al cliente, de mejorar al personal y de acrecentar sus competencias, de optimizar la utilización de recursos financieros o también de alimentar nuevos contactos y de concluir contratos.

Esta conjunción de propósitos desde una perspectiva de la gestión organizacional induce a un tipo de práctica de intervención que integra un conjunto de roles que parecen posibles si se obvia la complejidad del ambiente que rodea a las organizaciones.

Siguiendo al autor, a continuación intentamos identificar algunos de los roles que juega el interventor en el trabajo de consultoría en la organización desde esta visión de la gestión.

### **II Los roles de los consultores/interventores: algunos atributos para la definición de un perfil profesional emergente**

Desde la perspectiva de la gestión para alcanzar los objetivos que se indican en el apartado anterior, los consultores desarrollan diversas actividades cuya recurrencia constituye patrones o roles específicos que demandan comprensión y problematización, a saber:

- Proporcionar informaciones profesionales
- Aportar competencias especializadas
- Establecer contactos y vínculos
- Dar opiniones autorizadas
- Realizar diagnósticos
- Elaborar propuestas de acción
- Mejorar sistemas y métodos
- Planificar y gestionar los cambios organizacionales
- Formar al personal
- Dar consejos de persona a persona

En el trabajo desplegado del interventor se desarrollan distintos papeles. El rol de proporcionar informaciones sobre la organización supone un saber especializado por parte del experto. El cliente *sabe* que el especialista posee un conocimiento privilegiado sobre las organizaciones en virtud del cual se le contrata. Por su parte, el interventor puede suponer esto, lo que conduce a una ceguera situacional, tener conciencia de la necesidad de hacerse de informaciones de la particularidad de la organización.

En este sentido, la obtención y sistematización información de distintas fuentes, incluido el diagnóstico, constituye uno de los ejes que vertebra el trabajo de la intervención. Nada puede enturbiar más la mirada de este profesional que el hacerse eco de la definición extra lógica, de la existencia de un experto apriorístico en la comprensión de organizaciones particulares. Si bien, gran parte de los recursos del interventor externo tiene ese origen, el peso cualitativo de la información con que diagnóstica y propone soluciones se producen dentro de la organización. Dicho rol también conlleva la asunción de una postura ética respecto de la confiabilidad de las

## EL INTERVENTOR ORGANIZACIONAL

informaciones recabadas por parte del interventor y en la que se involucran diferentes fuentes de información. Representar el papel de especialista puede resultar en lo contrario de la aparente bendición que representa.

Otro rol que se distingue en la práctica de la intervención se refiere al trabajo que realizan los interventores/consultores cuando brindan trabajos especializados en las organizaciones como por ejemplo, en el caso del reclutamiento de trabajadores. Cuando una organización no tiene personal especializado para tal tarea de reclutamiento, muchas veces busca los servicios de los consultores a fin de ubicar al personal de una organización según Kubr (op cit). Se trata de contratar especialistas con dominio por lo que el cliente tiene necesidad de una ayuda de corta duración. En fin, se puede apreciar que desde hace algunos años que ciertos clientes piden prestado personal a los gabinetes de consultoría para ocupar temporalmente un puesto de reclutador.

Estas formas de trabajo especializado y a tiempo preciso, deja poco margen para la acción reflexiva del interventor y lo involucra en las dinámicas de la organización y el desarrollo de los instrumentos estandarizados de los gabinetes de consultoría e intervención constituyendo otro desafío para la auto comprensión de la figura profesional que nos ocupa.

Otro rol identificable en el trabajo de la consultoría consiste en el trabajo de establecimiento de vínculos por parte del interventor para encontrar nuevos contactos, agentes, representantes, proveedores, subcontratistas, socios para asociarse o fusionarse, sociedades a rescatar, fuentes de financiamiento, inversiones complementarias, etc. La tarea del consultor/interventor consistirá, según el caso, en identificar o evaluar uno o varios candidatos (personas u organizaciones), recomendar una elección, definir y negociar las condiciones de una alianza o de un



acuerdo comercial y hacer el oficio de intermediación para la puesta en marcha. Generalmente los contactos establecidos por los consultores concernientes a sectores o países que el cliente no conocen bien.

De acuerdo con Kubr, ciertas organizaciones han llamado a los consultores porque ellos tienen que elegir entre varias opiniones y desean obtener el punto de vista imparcial e independiente de un tercero antes de tomar una decisión. Los consultores son a veces también llamados a dar un punto de vista experto desde un proceso de arbitraje.

Los puntos de vista dados por los consultores son a veces oficiales. Ciertos tomadores de decisiones tienen una tendencia a poner a prueba sus ideas junto con los consultores sin exigir de ellos un buen informe y en debida forma. Esta situación es compleja si las decisiones de los dirigentes peligran al estar fundadas en una información deficiente que ponga en riesgo intereses de la organización. Además el consultor/interventor, puede constituir para el decisor una fuente de distanciamiento con la decisión que le permite en el mejor de los casos reducir la ansiedad que genera la incertidumbre y en el peor, utilizarlo como recurso para descargar en el peso de la responsabilidad del fracaso.

Otro rol más de los consultores/interventores se refiere a las competencias que deben tener en materia de diagnóstico y de elaboración de los instrumentos para recabar informaciones sobre las organizaciones en las que intervienen. Estos diagnósticos principalmente están dirigidos a localizar fortalezas y debilidades de la organización, tendencias positivas y tendencias negativas, posibilidades de mejora, obstáculos al cambio, competitividad, utilización de recursos, problemas técnicos o humanos a fin de ser corregidos, etc. El diagnóstico puede concernir a la totalidad de la

## EL INTERVENTOR ORGANIZACIONAL

organización o solamente a uno de sus componentes departamento, sector, función, sistema de información, estructura organizacional, etc.

El diagnóstico desemboca sobre proposiciones de acción. Por lo que el interventor/consultor elabora él mismo proposiciones globales o parciales a fin de aconsejar a su cliente. Estas proposiciones pueden comportar numerosas opciones. A veces el consultor presenta varias opciones sin recomendar ni una ni otra.

Para Kubr, una buena parte de las actividades y rol del consultor/interventor integran también sistemas y métodos utilizados en diferentes dominios: informática de la gestión, planificación, programación y control de actividades, integración de procesos, gestión de inventarios, procedimientos de pedidos, gestión de ventas, gestión del personal, etc. Tradicionalmente muchos despachos de consultoría son particularmente más especializados en uno o muchos de estos dominios. Los sistemas pueden ser estándares o hechos a la medida. En ciertos casos, el consultor asume la entera responsabilidad de la pertinencia del sistema, de seleccionar lo que es mejor, de adaptar la situación de la organización y de ponerla en marcha en colaboración del personal de éstas. Algunas veces el cliente juega un rol más activo y el consultor se contenta con aportar su apoyo.

Los dirigentes están frecuentemente preocupados cuando sus organizaciones se encuentran confrontadas a cambios ineluctables. En efecto, estos cambios son generalmente fuente de tensiones porque tienen repercusiones sobre las relaciones, rutinas de trabajo, intereses individuales o colectivos que existen de tiempo atrás.

En tal caso se espera que el consultor identifique la necesidad del cambio, que él elabore una estrategia y un plan, y que escoja y aplique una aproximación propia para alentar el cambio y vencer las resistencias, así como que siga y evalúe los

progresos realizados y los resultados obtenidos, y que ajuste la aproximación seguida por los dirigentes en todas las etapas del proceso.

El consultor/interventor puede proporcionar opiniones sobre los métodos y técnicas para cambiar y también sobre las cuestiones que señalan las ciencias del comportamiento (relaciones interpersonales, conflictos, motivación, creación de equipos, etc.).

La importancia otorgada a estas cuestiones será particularmente significativa si los cambios consideran riesgos de engendrar muchas tensiones y de enfrentarse a fuertes resistencias y que los dirigentes estimen perder competencias necesarias para hacer frente a esta situación. El consultor en sus mínimos detalles: programación y calendarización, coordinación, redefinición de estructuras, responsabilidades y relaciones, redistribución de recursos, ajuste de los sistemas de registro y de control, seguido de operaciones a fin de evitar las lagunas y desordenes y de asegurar una transición pacífica del antiguo sistema al nuevo.

Otro de los roles importantes es la formación de los cuadros de la organización cliente con los métodos y técnicas que él utiliza a fin de que puedan ellos explotarlos y mejorar. En la práctica hay maneras de combinar diagnóstico, opinión, desarrollo de los sistemas y formación. En lugar de pedir a un consultor/interventor que haga un diagnóstico, resuelva un problema o gestione tal o cual cambio, el cliente le puede pedir organizar cursos o talleres a fin de que los cuadros dirigentes o los especialistas de la empresa adquieran las competencias para satisfacer esta clase de trabajo. Por ejemplo, en lugar de pedir a un consultor identificar las medidas a tomar para mejorar la productividad y presentar proposiciones a este sujeto, el cliente le puede encargar organizar una serie de talleres sobre el diagnóstico y el mejoramiento de la productividad.

## EL INTERVENTOR ORGANIZACIONAL

Desde la perspectiva de la gestión, los consultores pueden ser muy útiles para los cuadros dirigentes y para los jefes de empresa que tienen necesidad de un punto de vista sobre su estilo personal de dirección, sobre su comportamiento y sobre sus hábitos de trabajo, sobre sus relaciones con sus colegas, sobre las debilidades que podría ser perjudiciales en la empresa (por ejemplo el hecho de dudar en tomar las decisiones o tomarlas sin pedir el punto de vista de los colaboradores) y sobre las cualidades que ellos deberían explotar mejor. En este caso las relaciones entre los consultores/interventores y el cliente deben estar marcadas de confianza y respeto. Estas actividades pueden ser totalmente confidenciales.

En este breve recorrido, de la intervención y consultoría organizacional encontramos una serie de roles que se distinguen de otros roles profesionales y que conllevan la realización de una serie de tareas específicas que distan de una práctica de la intervención centrada en procesos de autogestión donde los miembros de las organizaciones podrían tomar un papel protagónico de sus procesos de cambio. A partir de este ejemplo derivamos algunas reflexiones.

### **Reflexiones finales**

La figura del Interventor Organizacional entendida como un actor interesado en la transformación y mejora de las organizaciones, es en principio una figura profesional en construcción. En construcción, pues podemos deducir, que como muchas de las empresas desarrolladas o emprendidas por la comunidad de los Estudiosos de las Organizaciones, los Interventores Organizacionales, son híbridos contruidos aún con un programa estipulado por las prácticas de gestión donde se constituyeron los Consultores de Empresa, de quienes pretenden(mos) distinguirse

y, que sin embargo, reclama su originalidad en un auto planteamiento o construcción de su identidad profesional soportada en el amplio marco de lo que llamamos el Análisis Organizacional.

La declaración podría resultar en una fijación de posiciones que se antojan impecables, solo sí, hacemos abstracción de la complejidad implicada en el trabajo del interventor. Llevado al terreno de la práctica, su especificidad ya no es tan clara y sus acciones se confunden con los roles y tareas que desempeñan los Consultores de Empresa, de quien el interventor busca diferenciarse declarativamente pero que deberá, si es que esto vale la pena, diferenciarse en el terreno práctico. Aquí, está casi todo por hacerse lo que le imprime un carácter desafiante al propósito de crear un profesional de la gestión del cambio de orientación científica. Los problemas de gestión y los asuntos de que preocupan a los consultores e interventores organizacionales varían en el tiempo y situación donde ocurre la práctica de la intervención.

Existe una extrema diversidad de aproximaciones teóricas, de técnicas, de métodos, de modalidades y de estilos de intervención que propicia la formulación también diversa de los problemas de la intervención, así como las formas de solucionarlos.

En el ejemplo que presentamos antes podemos observar que existe una tendencia a definir al interventor/consultor como un experto de los problemas de la organización y sobre el que recaen muchas responsabilidades técnicas y metodológicas para inducir los procesos de transformación en el marco de las organizaciones.

El rol de expertos los sitúa como actores inmunes a las ambigüedades y contingencias de la organización, lo que nos llevaría a pensar que en este tipo de práctica profesional los consultores/interventores tendrían que adoptar una actitud de

## EL INTERVENTOR ORGANIZACIONAL

asepsia metodológica en aras de alcanzar la objetividad y neutralidad valorativa que su trabajo implica. Otra figuración construiremos si los imaginamos como actores inevitablemente comprometidos, aunque tendremos que comprender la naturaleza de los compromisos y sus efectos en la intervención.

Por otra parte, se mira al interventor/consultor como un experto sobre el cual recae la responsabilidad de construir soluciones técnicas que lleven a la organización a un estado deseable de eficiencia y de prevención de posibles irrupciones del exterior que afecten críticamente el estado de la organización. Esta asunción puede provocar ilusiones que asimilen causalidad, a priori, al trabajo de la intervención si no se toman medidas para tratar de captar el proceso en su conjunto.

Pese a esta diversidad, un cierto número de principios y de métodos son comunes a toda la profesión. Algunos son esenciales y la gran mayoría de los despachos de consultoría recurren a ellos. Por ejemplo, casi todo interventor/consultor utiliza la técnica de la entrevista, la encuesta para diagnosticar los problemas de las organizaciones e identificar sus objetivos, planificar su trabajo y presentar a éstas propuestas y conclusiones sistemáticas para la mejora de sus procesos. Esto es, como indicamos antes, la figura del Interventor deseable, está montada sobre la del consultor perfectible de suerte tal de que el continuum de las prácticas debe ser considerado antes de invocar alguna suerte de ruptura más bien imaginada.

El trabajo de la intervención implica la puesta en marcha de aproximaciones y métodos que le permitirán el profesional identificar y comprender a la vez los aspectos técnicos y los aspectos humanos, y de ayudar al cliente a la solución de sus problemas.

La práctica de la intervención encierra un conjunto de roles profesionales que implican la formulación de un punto de vista que revele los problemas no dichos y explícitos de las organizaciones, sin que medien los valores y apreciaciones personales respecto de este trabajo, esto demanda una reflexión profunda y técnica acerca de estos procesos. Declarar una suerte de condición de excepción valorativa del profesional es una salida ingenua y de utilidad limitada. Por lo que el trabajo del interventor hace visible y tangible lo que no es fácil de observar a simple vista, en la práctica de los actores y en la suya misma.

Este tipo de intervención, desde la perspectiva de la gestión, integra en sus supuestos, la dimensión humana del comportamiento por lo que será necesario que el consultor juegue un papel de animador de los comportamientos de las personas a fin de acoplarlos a los cambios de la organización venciendo resistencias, los que nos lleva a introducir otra serie de problemas referidos a la competencia social del interventor.

Cabe señalar que en la práctica de este tipo de intervención para la gestión organizacional se presentan matices y tendencias propias de la arena disciplinar y de los mundos de la empresa, la consultoría y el trabajo. La primera es una tendencia más bien técnica e instrumental que reposa sobre el conocimiento técnico de la organización y sus procesos y que busca medir resultados y optimizar las tareas; existe una segunda tendencia que está representada por los consultores que recurren a toda suerte de aproximaciones prácticas y pragmáticas para diagnosticar los problemas de sus clientes y ayudar a estos a gestionar sus asuntos más eficazmente.

La mayoría son prácticos cuyo punto de vista reposa más sobre la experiencia y el sentido común que sobre las ciencias del comportamiento u otras teorías y derivan sus conocimientos de la experiencia; la tercera tendencia que tiende a establecer una

## EL INTERVENTOR ORGANIZACIONAL

especie de equilibrio entre la experiencia y los conocimientos técnicos de los expertos a fin de tender un puente entre lo empírico de la realidad intervenida y los conocimientos científico técnicos de la propia práctica de la intervención. Pero esta es una solución formal y equilibrada, clara y coherente en el discurso, pero cuya traducción práctica constituye un desafío.

### **Bibliografía**

**Amblard H.**, Bernoux P., Herreros G., Livian Y. F. (1996), Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Paris, Seuil.

**Ardoino J.** Et al. (1980), L'intervention institutionnelle ; Paris, Pallot.

**Bernoux P.** (1995) La sociologie des entreprises, Paris, Seuil.

**Boudon R.**, Bourricaud F. (1982) Dictionnaire critique de la sociologie, Paris, PUF.

**Castoriadis C.** (1975), L'institution imaginaire de la société, Paris, Seuil.

**Crozier M.**, Friedberg E. (1977), L'acteur et le système. Paris, Seuil.

**Crozier M.**, Friedberg E. (1979), Sociologie des organisations et fonctionnement des entreprises, Revue française de Sociologie, XX-3.

**Crozier M.** (1994) L'analyse stratégique. Colloque de Cerisy, Pris. Seuil

**Dubet F.** (1994), Sociologie de l'expérience, Paris, Seuil.

**Dubost J.** (1987), L'intervention psychosociologique, Paris, PUF.

**Enriquez E.** (1992), L'organisation en analyse, Paris PUF.



**Enriquez E.** (1997), *Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.

**Lapassade G.** (1975), *Socioanalyse et potentiel humain*, Paris, Gauthiervillars.

**Kubr Milan** (1998) *Le conseil en management. Guide pou la profession. Troisième édition.* Bureau International du travavil Genève, Suisse.

**Lewin K.** (1959), *Psychologie dynamique, Les relations humanies*, Paris, PUF.

**Mendel G.** (1974) *Sociopsychanalyse*, Paris, Payot, Tome IV.

**Merton K. Robert** 1949 (1997) *Teoría y estructura sociales.* Fondo de Cultura Económica. México D. F. Capítulo VIII Estructura burocrática y personalidad. **Pfeffer, Jeffrey.** 1997 (2000), *Nuevos rumbos en teoría de la organización. Problemas y posibilidades.* Oxford University Press: México.

**Piotet F., Sainsaulieu R.** (1994), *Méthodes pour una sociologie de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques ANACT.

**Sainsaulieu R.** (1977, 1985), *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris. Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques (Coll, Références), 2<sup>e</sup> edition, 460).

**Sainsaulieu R., Francfort I., Osty., Uhalde M.** (1995), *les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995. coll. (Sociologie économique).

**Sainsaulieu R.** (1997), *Sociologie de l'entreprise, Organisation, culture et développement*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Dalloz.

**Tyler** (1991) *Organización escolar.* Ediciones Morata.



# **MODELO DE ORGANIZACIÓN HÍBRIDA: UNA PROPUESTA PARA UNA EMPRESA COMERCIAL FAMILIAR DE ROPA INFANTIL**

GILBERTO LÓPEZ OROZCO

MARÍA DOLORES GIL MONTELONGO

CARLOS ARTURO BOLIO YRIS

## **Introducción:**

Este trabajo propone un modelo de organización flexible, considerando características horizontales y verticales, denominado modelo de organización híbrida para la pequeña empresa familiar, comercial. Se analizaron las principales aportaciones sobre organización, se aplicaron encuestas diseñadas con base a indicadores de Derek Pugh, se identificaron las características del modelo de organización, con base al diagnóstico se diseña e implementa el modelo de organización híbrida, en 2012-2013 se aplica una evaluación para identificar sus nuevas características estructurales.

## **1.- Organizaciones**

Algunos autores como Etzioni, A., Richard Hall., Münch L., y Chester Barnard, comentan que existen dos acepciones sobre el concepto de organización, una que se refiere a un organismo social o empresa y otra a la estructuración técnica de las relaciones que existen en ese organismo social.

Etzioni A., (1986:4) opina que las organizaciones son: "Unidades sociales deliberadamente construidas para alcanzar fines específicos".

Chester Barnard en Hall R., (1983:29) considera que una organización es un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas.

## MODELO DE ORGANIZACIÓN HÍBRIDA

Hall, (1983:33) afirma que, una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad sistemas de comunicación y sistemas de pertinencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos.

Münch L., (2003:44) nos indica que una empresa es un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

La organización, es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los objetivos señalados. (Reyes, 1982:211).

Se puede concluir que las organizaciones son entes formalmente establecidos públicos o privados que brindan un producto y/o servicio a los consumidores o comunidad para satisfacer una necesidad y lograr los objetivos establecidos.

### **2.- Organización vertical**

Terry y Franklin, (2010:250) comenta que, organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo.

Torres (2009:114) expresa que, la organización formal se entiende como la determinación de las formas de como habrá de interactuar e interrelacionarse el personal en el desempeño de sus funciones que además, comprende un reacomodo

del personal con directrices, normas reglamentos y políticas sobre el cómo ha decidido la alta gerencia que debe conducirse el personal en sus operaciones.

La empresa moderna, internaliza las actividades y las transacciones entre las unidades y por ello son los empleados quienes las controlan y coordinan, más que los mecanismos del mercado. Chandler comenta que “está estructurada jerárquicamente diferenciando la alta dirección de los mandos medios, todos ellos profesionales y asalariados” (Barba, 2002:15).

La organización, es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los objetivos señalados. (Reyes, 1982:211).

Es el establecimiento de la estructura para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social (Münch y García, 2004:108).

Las características de las organizaciones modernas o verticales expresadas por Terry y Franklin, (2010:250), Torres (2009:114), (Barba, 2002:15), (Reyes, 1982:211), (Münch y García, 2004:108). se resume a continuación: división del trabajo, departamentos funcionales, estructuración jerárquica, coordinación entre puestos de trabajo, autoridad, aparato de toma de decisiones que concentra la autoridad en el nivel superior, móvil salarial de los empleados, los empleados controlan y coordinan sus propias actividades, más que los mecanismos del mercado.

Se concluye que la organización es una función administrativa que divide y coordina el trabajo de las organizaciones para lograr un objetivo, asignando autoridad y responsabilidad a cada persona que ejecuta las actividades respectivas para lo que fué contratado.

### 3.- Organización horizontal

La organización horizontal, es aquella que está transformándose en organizaciones con funcionalidad interrelacionada, diseñada alrededor de procesos centrales (flujos de trabajo que van de un extremo a otro) que se coordinan entre sí y consideran el conjunto de actividades relacionadas en los mismos (Ostroff, 1999).

Arnold Anderson, opina que una estructura horizontal es una sin mandos intermedios donde se les permite a los empleados tomar sus propias decisiones operativas del día a día.

En opinión de Byrne, (1993) es un proceso que involucra al personal como eje central de la organización, permitiéndole tomar decisiones en el área de trabajo, el desarrollo de diversas actividades, estructurándose a partir de los procesos centrales, eliminando aquellos que no tienen ventajas competitivas.

Tovar, (2002) comenta que, se han desarrollado como producto de las investigaciones empíricas, contemplando: diversificación de actividades, descentralización de toma de decisiones, estructuración a partir de los procesos centrales, permitiendo la participación e iniciativa al personal y considerando a los clientes y proveedores como parte importante para la empresa, todo esto partiendo de un plan estratégico.

Las características de las organizaciones posmodernas u horizontales más frecuentemente expresadas por Ostroff, (1999), Arnold Anderson, Byrne, (1993), Tovar, (2002), Barba (2002:15) se resumen que, el trabajo se organiza y coordina, en torno a procesos centrales, diversificación de actividades, funcionalidad interrelacionada, descentralización de toma de decisiones, participación e iniciativa del personal, comunicación a través de redes, la integración de clientes y proveedores y estructura flexible.

Se concluye que una organización horizontal, es aquella que está diseñada flexiblemente alrededor de procesos centrales, trabajo en equipo, permitiéndole tomar decisiones en el área de trabajo, desarrollando diversas actividades, comunicándose a través de redes, que a través de la cooperación y mejora continua, son más competitivas.

#### 4.- Organización híbrida

El análisis teórico mostró, que una organización con estructura vertical muy difícilmente puede transitar drásticamente hacia la horizontalidad, un cambio de lo rígido a lo flexible, de la centralización a la descentralización de autoridad y toma de decisiones, es muy complejo para llevarlo a cabo de forma inmediata, por esta razón, se propone un modelo organizacional que combine adecuadamente características de organización vertical y horizontal. Para el desarrollo del modelo de organización híbrida, consideran características de la horizontalidad, agregándole de la verticalidad aquellas que muy difícilmente pueden desaparecer en las MPYMES por sus especificidades, como son: trabajos y decisiones individuales, centralización de toma de decisiones, comunicación ascendente, descendente, formalización y orientación a las ventas. El modelo híbrido propuesto, se ha estructurado con características de los modelos vertical y horizontal, como se establece en la Tabla 1. Características de la organización vertical, horizontal e híbrido.

CARACTERÍSTICA	VERTICALIDAD	HÍBRIDO	HORIZONTAL
<b>Organización</b>	Funcional	Procesos Centrales	
<b>Organigrama</b>	Piramidal	Aplanado	
<b>Descripción de Funciones</b>	Manuales administrativos		Misión, Visión y Objetivo
<b>Coordinación</b>	Entre Puestos	Entre Procesos	
<b>Decisiones</b>	Individuales y centralizadas		Consensuadas y descentralizadas

## MODELO DE ORGANIZACIÓN HÍBRIDA

<b>Trabajo</b>	Individualizado	En Equipos
<b>Motivación</b>	Salarial	Participación
<b>Comunicación</b>	Ascendente y Descendente	Horizontal
<b>Orientación</b>	Ventas	Clientes

Tabla 1. Características de la Organización Vertical, Horizontal e Híbrido. Fuente: (López, 2008)

En la búsqueda del concepto híbrido, López y Fleitas, (2007) comentan que como resultado de utilizar características verticales y horizontales, se origina la organización híbrida que se considera como: Una combinación de las características verticales como la centralización, comunicación lineal y toma de decisiones individualizadas y de las características horizontales, organización en torno a procesos centrales, considerando la coordinación de trabajo en equipo, capacitación y aprendizaje organizacional, formalizándose a través de los manuales administrativos que permitan lograr el objetivo establecido.

### **4.1. Principios del modelo híbrido.**

De acuerdo a los autores consultados, un modelo de organización requiere una serie de lineamientos a observar, considerando las características del modelo de organización híbrida, se establecen los principios siguientes: flexibilidad, iniciativa, unidad de dirección, integración, jerarquía, del objetivo, difusión, de coordinación, paridad entre autoridad y responsabilidad, unidad de mando, descentralización, espíritu de equipo, iniciativa, división por procesos centrales y de la evaluación.

### **4.2. Dimensiones estructurales**

Coincidiendo con los enfoques modernos y posmodernos, el modelo híbrido contará con dos fases principales que son: el diseño y la implantación, cuyos elementos se estructuran como se observa en la Figura 1. Modelo de organización híbrida.



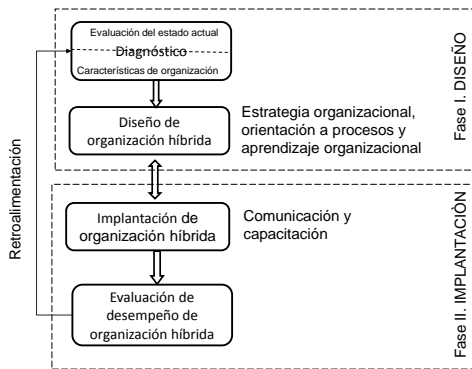


Figura 1. Modelo de organización híbrida. Fuente Propia.

En la fase de diseño, se contemplan las etapas de diagnóstico y diseño, considerando que el diagnóstico evalúa el estado actual de la organización y las características organizacionales a través de indicadores.

El diseño de la organización híbrida, Considera en primer lugar, de las necesidades detectadas en el diagnóstico, identificación de la misión, visión y objetivo, debiéndose sustentar en el enfoque de procesos, trabajos en equipos, la formalización a través del aprendizaje organizacional como tendencias que apoyan la horizontalidad. En la fase de implantación, se contemplan las etapas de implantación y evaluación.

La implantación, estará orientada al funcionamiento de los procesos centrales, mediante programas de comunicación y capacitación que favorezcan el aprendizaje organizacional, para producir conocimiento que gradualmente propicie la organización híbrida.

Se propone una evaluación sistemática que permita determinar el avance de la implantación y la comparación con la situación inicial para realizar los ajustes pertinentes. Como resultado, la organización debe transitar de su estado actual hacia la hibridez, lo que representará un estadio superior.

### 4.3. Procedimiento para el diseño del modelo de organización híbrida

Para garantizar el tránsito hacia la horizontalidad, el modelo de organización híbrida, tiene cuatro etapas: diagnóstico, diseño de la organización, implantación y evaluación, mediante la utilización del enfoque de procesos, aprendizaje organizacional, comunicación y capacitación, representado en la figura 2 Procedimiento del modelo de organización.

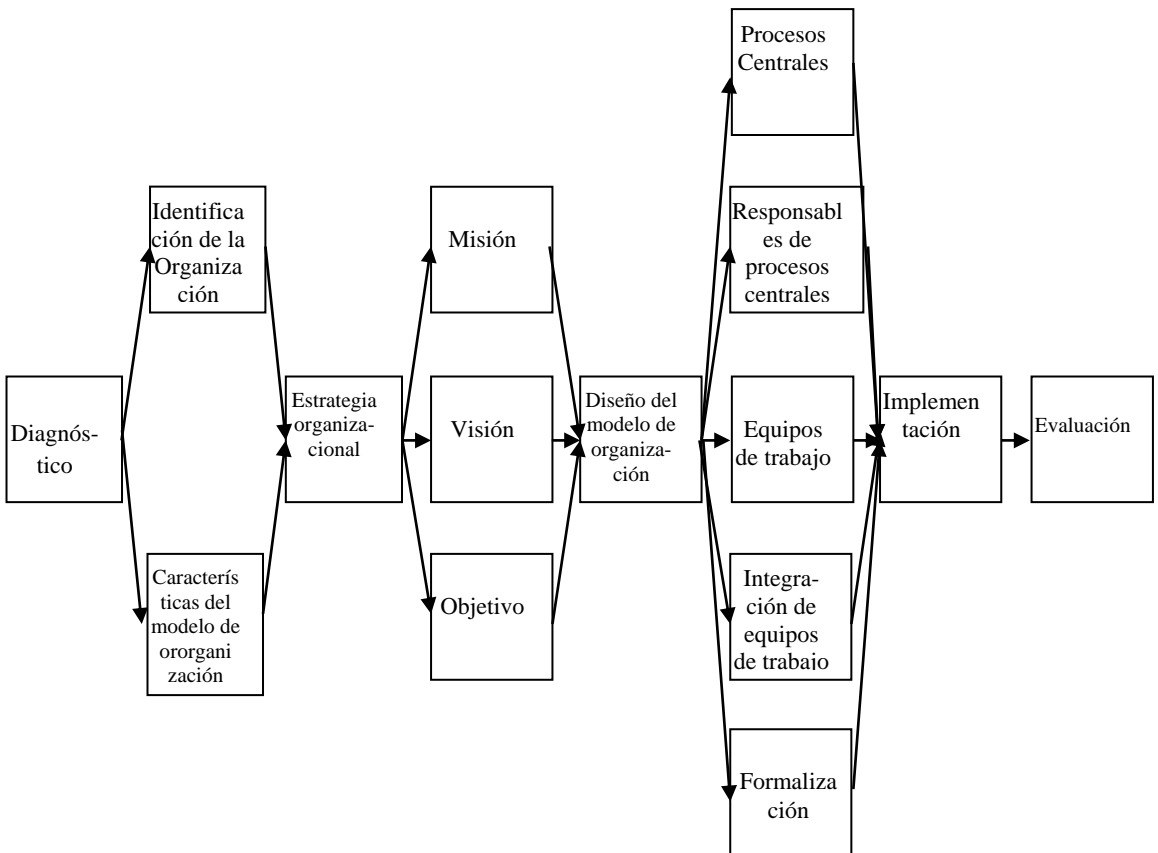


Figura 2. Procedimiento del modelo de organización. Diseño propio, con base a López y Fleitas, (2007)

#### 4.3.1. Etapa I. Diagnóstico de la organización

**Objetivo:** Establecer los procedimientos adecuados para identificar las características de la organización y del modelo de organización actual.

La metodología propuesta para ejecutar en la etapa de diagnóstico es la siguiente:

### **1.-Características de la organización**

**Giro.** Es una empresa de tipo comercial, compra y venta de Ropa para bebe, niños y niñas. Las principales líneas de productos son: ropa, muebles y accesorios para bebes y niños hasta 16 años, incluyendo juguetes.

**Tamaño.** El número de personal de la organización es de 18, distribuidos de la siguiente manera: en la gerencia 2 personas, área de ventas 12 y operativos 4, de acuerdo al número de trabajadores, se considera una pequeña empresa. (Rueda, 2001).

**Estructura física.** Edificio construido específicamente como punto de venta, almacenamiento y oficinas generales, cuenta con exhibidores, instalaciones eléctricas, hidráulicas y equipo de oficina, se considera adecuada.

**Personal con que cuenta:** En periodos normales utiliza alrededor de 18 personas cubriendo los turnos de 9 de la mañana a 9 de la noche con trabajo permanente, para cubrir los horarios de alimentos utiliza personal de tiempo parcial, que en su mayoría son estudiantes mujeres preferentemente aunque también utiliza varones debido a que hay productos que requieren armarse ahí mismo. En las temporadas navideñas hasta los primeros 10 días de Enero, normalmente el personal se aumenta de un 30 a un 50% debido a la demanda existente de los productos que distribuye, considerados de buena calidad y marca, compitiendo en precios con otras tiendas departamentales de gran prestigio como fabricas de Francia, Sears y Liverpool.

## **2. Análisis de las características del modelo de organización.**

Para este efecto se analizan los indicadores de la división del trabajo y de la coordinación, se diseñaron encuestas y cuestionarios que utilizaron los indicadores propuestos por Derek Pugh, Fernández, (1991), clasificándolos por niveles, uno para nivel directivo, personal de ventas y otro para nivel operativo. Los resultados se resumen en la Tabla. 2. Evaluación de indicadores.

### **A. Descripción y análisis de la división del trabajo.**

El análisis se realiza a través de los indicadores siguientes: grado percibido de formalización, grado percibido de orientación a la estrategia organizacional, grado percibido de jerarquización, grado percibido de orientación a procesos.

#### **Análisis del grado percibido de formalización.**

Determinar el grado de formalización o burocratización, evaluando la existencia de los documentos formales de la organización como son: manual de organización, manual de procedimientos y manual de políticas, reglamento interno.

Se realiza un chequeo de los manuales administrativos y se determina que no cuenta con ninguno de ellos.

#### **1. Análisis del grado percibido de jerarquización**

El análisis percibido de jerarquización, considera los niveles jerárquicos de la organización y tramo de control, presentando las características siguientes: la organización refleja un organigrama vertical, con tres niveles, aplicándose la división del trabajo. El tramo de control representado en el organigrama indica que la gerencia general tiene diecisiete puestos como tramo de control, existe una supervisión directa. Por las características verticales presentadas, los resultados del

análisis indican una orientación hacia la verticalidad en un 60%, presentado en la Tabla 2. Evaluación de indicadores.

## **2. Análisis del grado percibido de orientación a la estrategia organizacional**

El grado percibido de orientación estratégica, se analiza para determinar si la organización cuenta con la misión, visión y objetivo y analiza el cumplimiento de los mismos y las dificultades que enfrentan para alcanzarlos, se verificó que el personal directivo tiene claro únicamente el objetivo pero no por escrito, las respuestas a los cuestionarios indican en su evaluación que la misión y la visión de la empresa, no son conocidos o no se sabe si existen, el 60% del personal afirma no conocerlos o que estos no existen, en sentido opuesto los objetivos y la meta de la empresa son considerados definidos claramente por parte del personal, pues más del 50% de los trabajadores afirma conocerlos. Es importante mencionar que la mitad del personal considera que los objetivos se cumplen del 75% al 100%; así como el 67% considera que la empresa no asigna metas, un 66% afirma que existe congruencia considerable entre la misión y los objetivos de la empresa y los parámetros que se utilizan para medir el desempeño del personal se basan en el volumen de ventas obtenidas. Después del análisis se concluye, que la empresa presenta una orientación hacia la verticalidad en un 53.52%, resultado presentado en la Tabla 2. Evaluación de indicadores.

## **3. Análisis del grado percibido de orientación a procesos**

Este análisis indica que el trabajo está organizado en torno a funciones, existiendo responsabilidad y ejecución en forma individualizada, sin equipos de trabajo, las funciones son asignadas individualmente, con escasa coordinación, existiendo una

## MODELO DE ORGANIZACIÓN HÍBRIDA

departamentalización funcional, características fundamentalmente verticales, la orientación hacia la verticalidad es un 66.67%.

### **B. Descripción y análisis de la coordinación.**

El análisis de la coordinación contempla los indicadores siguientes: grado percibido de coordinación entre puestos de trabajo, grado percibido de centralización de decisiones, grado percibido de satisfacción y motivación de los empleados, grado percibido de participación (individuales /consensuadas).

#### **4. Análisis del grado percibido de coordinación**

El análisis percibido de coordinación, se inclina hacia la verticalidad en un 67.74% representado en la Tabla 2. Evaluación de indicadores, debido a los diversos problemas de comunicación existentes en la empresa. La Directora general y los trabajadores indican en las encuestas que uno de los principales problemas es la comunicación, utilizándose la vertical descendente y ascendente.

El sistema de información con que cuenta, proporciona la información necesaria para tomar decisiones, se trata de un sistema contable que satisface las necesidades de información.

#### **5. Análisis del grado percibido de centralización**

El análisis percibido de centralización, orienta hacia la verticalidad en un 61.73%, como lo muestra la Tabla 2 Evaluación de indicadores, debido a que existe centralización de toma de decisiones, característica principal de las organizaciones verticales.

El responsable de la planeación estratégica de la empresa es la Directora general ya que el 100% del personal directivo lo afirma. El 89% considera que la dueña toma

las decisiones fundamentales relacionadas con su trabajo así también se encarga de tomar decisiones estratégicas un 84%.

Con respecto a la centralización, como se observa en los datos anteriormente mencionados, la autoridad y toma de decisiones está centralizada en los niveles directivos, los trabajadores no cuentan con autoridad suficiente para tomar decisiones, no existe una correspondencia entre responsabilidad y autoridad, existe mayor responsabilidad que autoridad para la ejecución de sus actividades.

## 6. Análisis del grado percibido de satisfacción y motivación de los empleados

El análisis percibido de satisfacción y motivación de los empleados, orienta hacia la verticalidad en un 68.30%, como lo muestra la Tabla 2 Evaluación de indicadores, debido a que existe insatisfacción en el puesto y no cuentan con programas motivacionales. El personal opina que el mecanismo de desarrollo individual son los ascensos, que algunas de sus opiniones son escuchadas.

## 7. Análisis del grado percibido de participación

El análisis percibido de participación, orienta hacia la verticalidad en un 76.19%, como lo muestra la Tabla 2 Evaluación de indicadores, debido a que las funciones son asignadas y desarrolladas en forma personalizada.

La participación que tiene el trabajador en la organización, obedece al desarrollo de las funciones asignadas a cada puesto, debido a que no están acostumbrados a los trabajos en equipo.

Indicadores	suma vertical	suma horizontal	Porcentaje vertical	Porcentaje horizontal
Grado percibido de orientación a la estrategia organizacional	38	33	54%	46%
Grado percibido de jerarquización	54	36	60%	40%
Grado percibido de orientación a procesos	10	5	67%	33%

## MODELO DE ORGANIZACIÓN HÍBRIDA

Grado de coordinación entre puestos de trabajo	21	10	68%	32%
Grado percibido de centralización en la toma de decisiones	50	31	62%	38%
Grado percibido de motivación y satisfacción de los empleados	139	65	68%	32%
Grado percibido de participación (individuales /consensuadas)	48	15	76%	24%
<b>Totales</b>	<b>382</b>	<b>202</b>	<b>65%</b>	<b>35%</b>

**Tabla 2 Evaluación de indicadores 2010-2011. Fuente Propia**

**Análisis del modelo de organización de la empresa:** En la Tabla 2 Evaluación de indicadores, se muestra la tendencia hacia la verticalidad debido a las características organizacionales que se resaltan con base a la encuesta realizada al 100% del personal, los resultados más relevantes que la define son: Grado percibido de jerarquización 60% y Grado percibido de orientación a procesos 66.67%, orientado hacia la verticalidad; en el grado percibido de centralización, promedia un 61.73%, el grado percibido de orientación a la estrategia organizacional promedian un 53.52% de verticalidad, por estas razones, la organización se considera vertical en un 65%, acorde a las teorías de organización vertical establecidas por Terry y Franklin, (2010:250), Torres (2009:114), (Barba, 2002:15), (Reyes, 1982:211), (Münch y García, 2004:108). (Ostroff, 1999), Arnold Anderson, Byrne, (1993), Tovar, (2002).

Con base a los resultados, la situación que prevalece en la organización descrita con anterioridad, se concluye que si influyen negativamente las características verticales como la centralización de decisiones, la falta de satisfacción y motivación, la jerarquización, el trabajo individual, la falta de coordinación y los problemas de motivación y capacitación en el funcionamiento de la empresa.



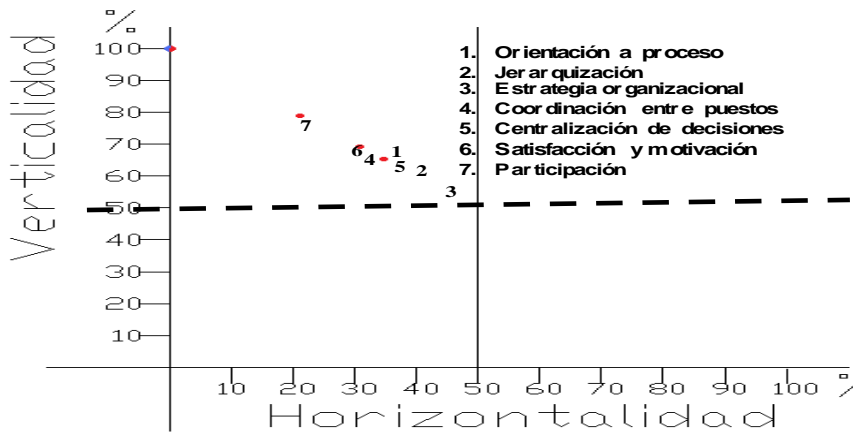


Gráfico 1.-Representación gráfica de indicadores, Fuente Propia

En el Gráfico 1.-Representación gráfica de indicadores, se muestran el promedio del 100% de los indicadores de la empresa, cómo podemos apreciar, los indicadores más verticales son: grado percibido de participación y satisfacción y motivación de los empleados, el menos vertical es orientación a la estrategia.

### 4.3.2. Etapa II. Diseño del modelo de organización híbrida

Empresa de tipo comercial, compra y venta de Ropa para bebe, niños y niñas, pequeña empresa, analizada a través de los indicadores, se diseñará una tecnología que garantice un modelo con características como: organización en torno a procesos y trabajo en equipo, que propicien la participación y colaboración del personal, iniciando por el establecimiento de la misión, visión y objetivo.

#### 4.3.2.1. Establecimiento de la estrategia organizacional

Por tratarse de una pequeña empresa, la estrategia no puede ser obviada, debido a que el diseño de la organización debe interrelacionarse con misión, visión y objetivo.

## MODELO DE ORGANIZACIÓN HÍBRIDA

### **Establecer la misión, visión y objetivo de la empresa.**

Con base a los resultados de los análisis de los indicadores, se realizaron reuniones con los directivos, para definir la misión, visión y objetivo, consensuadas y adoptadas para mejorar el desempeño y el desarrollo del modelo de organización híbrida, con el siguiente acuerdo:

**Misión:** Ofrecer gran variedad de ropa, accesorios, muebles y regalos infantiles de alta calidad para las familias de la región, operando como una empresa familiar comprometida con su familia.

**Visión:** Seremos una organización innovadora orientada hacia la mejora continua ofreciendo la mayor calidad, variedad en ropa y accesorios infantiles, satisfaciendo las necesidades y gustos de nuestros clientes.

**Objetivos:** Mejorar el posicionamiento en el mercado de ropa y accesorios infantiles proporcionando a sus clientes atención y variedad en productos de alta calidad con la mejor relación costo-beneficio, que permita lograr el desarrollo de la empresa y su personal.

### **Objetivos específicos:**

- Ser la empresa líder en el mercado en la venta de artículos, ropa y accesorios de niños, niñas y bebés. Ofreciendo una amplia gama de productos entregados con rapidez y oportunidad.
- Buscar las cualidades y atributos que los clientes necesitan, satisfaciéndolos con una atención de calidad, respeto y amabilidad.
- Generar un ambiente de satisfacción y motivación dentro de la empresa brindando retos alentadores y oportunidades a su personal.
- Fomentar una cultura sana de la reinversión que brinde oportunidad de desarrollo de la empresa.

Posteriormente, en una reunión general se da a conocer al personal, la misión, visión y objetivo, se imprimen y publican en lugares estratégicos de la empresa, de forma tal que siempre estén visibles para los trabajadores, clientes y proveedores.

#### **4.3.2.2. Diseño del modelo de organización.**

En esta etapa se desarrollan las siguientes actividades:

##### **A).- Identificación de procesos centrales**

Considerando que el proceso permite satisfacer las necesidades de los clientes, que se ocupa de todas las unidades de la empresa, produce la parte considerable de ingresos y costos para la compañía e integra a los equipos relacionados con clientes y proveedores, se identifica como proceso central a las ventas. La interrelación de ventas con proveedores es muy significativa porque capacita a los vendedores sobre las características de los productos y estos puedan ofrecerlo a los clientes para satisfacer sus necesidades. A través de la observación y entrevistas se identifica que los productos de mayor incidencia, son los proporcionados por los vendedores. Los puestos de la organización que tratan con los proveedores de productos son: compras.

##### **B).-Asignación de responsable del o los procesos centrales**

La Dirección General tiene bajo su mando el proceso de ventas de la empresa, la persona que en éste momento tienen un mayor conocimiento del funcionamiento del proceso central y de mayor liderazgo es el ENCARGADO DE TIENDA, por lo tanto, se propone como responsable del proceso central.

## MODELO DE ORGANIZACIÓN HÍBRIDA

### **C).- Equipos de trabajo**

Se analizan los procesos generales de la organización, considerando aquellos que apoyen la ejecución del proceso central y se acuerda que los equipos de trabajo que se establecerán serán, equipo de ventas y Administrativo (Compras, control de mercancía, control de ingresos y pagos).

### **D).-Integración de los equipos de trabajo.**

Para la asignación del personal en los equipos de trabajo se realizaron varias reuniones entre el responsable del proceso central y los equipos, acordando lo siguiente: Se acordó, que la integración del equipo será con las personas que participan en este momento, debido a que los trabajadores actuales conocen las actividades que se desarrollan en el equipo, adicionalmente se acuerda lo siguiente:

1. Reuniones semanales los días sábado, con la participación de los responsables de equipo (Ventas y Administrativos) para evaluar el avance y problemas de cada equipo. Cada equipo de trabajo debe reunirse con sus integrantes los días lunes para delinear los acuerdos tomados los sábados.
2. Informar al responsable del proceso central en el momento que se presente alguna eventualidad en algún equipo de trabajo.
3. Respetar los lineamientos establecidos en los manuales administrativos. Los equipos de trabajo, se integran de la siguiente manera: Equipo de Ventas queda constituido por la encargada de tienda y vendedoras, el equipo administrativo por el Auxiliar Administrativo, control de almacén, control de ingresos por ventas y alquiler de salón, y la Dirección General, compras, con asesores contables y fiscal.
4. En la reunión antes mencionada, se acuerda que todos los equipos deben trabajar coordinadamente, debido a que se trata de un proceso central donde existe una interacción total entre ellos, la coordinación puede ser interna entre los integrantes

de los equipos de trabajo y externa entre los integrantes de equipos de trabajo y los proveedores y clientes.

### **E).-Formalización de la estructura orgánica**

Para la formalización, se elaboran el organigrama híbrido que integra a los equipos de trabajo, como soporte los sistemas de información con que cuenta la empresa y la comunicación (punteada) que debe existir entre los equipos de trabajo así como los manuales administrativos.

#### **1.-Elaboración del organigrama.**

Los lineamientos para el diseño de organigramas híbridos, son los siguientes:

- Se identificó al proceso central como aquel que permite satisfacer las necesidades de los clientes, produce la parte considerable de ingresos y costos, se interrelaciona con los equipos de la empresa que van desde los proveedores hasta los clientes, en éste caso el proceso central es ventas.
- El proceso central, ventas, se representa en forma horizontal (pentágono) y se ubica en el nivel inmediato inferior de la Directora General en el organigrama, ubicándose en el centro.
- Los equipos de trabajo se soportan por los sistemas de información, debido a que una organización, será eficiente, si cuenta con información oportuna y confiable para tomar decisiones, de la misma manera, se establece la comunicación con líneas punteadas en la parte superior de cada pentágono con la finalidad que exista una coordinación adecuada para la ejecución de cada uno de los procesos.
- Para la elaboración del organigrama híbrido se establecen los pasos siguientes:
  1. El proceso central ventas y equipos de apoyo administrativo.
  2. Las áreas que se contratan a terceros es asesoría contable fiscal como staff.

## MODELO DE ORGANIZACIÓN HÍBRIDA

3. Se integró el organigrama considerando el procesos central y el staff internos.
4. Se establecieron las líneas de conexión entre la Dirección General, staff y el responsable del proceso central y los equipos de trabajo, para establecer la comunicación y coordinación, como lo muestra el Organigrama híbrido.
5. Se sometió a aprobación en reuniones de trabajo con la Dirección General, encargada de piso, ventas y auxiliar administrativo.

### **2.- Elaboración de los manuales administrativos**

Los manuales administrativos son: la carta de distribución de trabajo para cada proceso, manual de procedimientos, manual de políticas.

#### **A).-Elaborar la carta de distribución de trabajo.**

Se entrevistó al 100% de los trabajadores de la empresa, indicando las actividades que se desarrollan en cada equipo. Se analizó la información dándole formato al objetivo, actividades, coordinación y responsabilidad. La carta de distribución del trabajo, se sometió a revisión por los responsables de equipo y posteriormente con Directora General dando su aprobación para la implantación.

Se integró la Carta de distribución de trabajo, de acuerdo al siguiente contenido:

1. Identificación: Contiene el nombre y logotipo de la empresa, nombre del documento, lugar y fecha de elaboración.
2. Objetivo: Se describe el objetivo del documento.
3. Índice: Se refiere a los apartados y numeración del contenido del documento.
4. Introducción: Explicación breve del por qué se elabora el documento.
5. Misión: Se describe la misión antes descrita.
6. Visión: Se describe la visión antes descrita.
7. Organigrama: Se incluye el organigrama elaborado y aprobado.

8. Descripción de cada proceso central y/o equipo de trabajo. Se describen al proceso central o equipo de trabajo y lo qué se hace en cada uno de ellos, con el contenido siguiente:

**Identificación:** Contiene el nombre del proceso central y/o equipo de trabajo.

**Objetivo:** Se describe el objetivo del proceso central y/o equipo de trabajo.

**Actividades:** Describe las acciones del proceso central y/o equipo de trabajo.

**Coordinación:** Se establecen los nombres del proceso central y/o equipo de trabajo con los qué mantiene coordinación interna y externa.

**Responsabilidad:** Se listan los tipos de responsabilidad qué adquiere el proceso central y/o equipo de trabajo, por las actividades desarrolladas.

## **B).-Desarrollo del mecanismo operativo modelo, en la empresa comercial de ropa infantil**

El modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi, (1999) complementado con una de las etapas de Slater y Narver, (1995), Nicolini y Mezner, (1995) y Jerez, (2001) y el conjunto de actividades propuestas por los autores López, (2008) y López y Gil, (2010) su aplicación en el desarrollo del mecanismo operativo modelo, en la empresa comercial de compra y venta de Ropa para bebe, niños y niñas, a continuación se establecen las etapas propuestas por los autores y las actividades propuestas por López, (2008) y López y Gil, (2010) que facilitarían su ejecución:

### **1).-Orientación al aprendizaje**

1.-El investigador y su equipo de trabajo explican a los trabajadores sobre el aprendizaje organizacional y cómo se aplicará en el diseño de los procedimientos.

2.-El responsable del proceso central, dará a conocer a los trabajadores el objetivo general y la identificación del proceso.

## MODELO DE ORGANIZACIÓN HÍBRIDA

### **2).-Compartir el conocimiento tácito**

1. Identificación a los trabajadores que participarán como expertos en el diseño de cada procedimiento.
2. Reunión de los expertos para compartir su conocimiento sobre el procedimiento de trabajo y definir entre todos un modelo mental compartido.
- 3.-Se reunieron expertos en talleres para compartir el conocimiento en la actividad asignada en el punto anterior, se nombra a un moderador por cada mesa de trabajo.

### **3).-Crear conceptos**

1. Cada experto escribirá de manera detallada los pasos a seguir en la ejecución de una actividad.
2. Someterá a consenso al resto de los expertos, para complementar o corregir el procedimiento y escribir entre todos, la primera versión del procedimiento de trabajo.

### **4).-Justificar los conceptos**

1. Evaluación colectiva de la alineación de los procedimientos con la estrategia de la organización.
2. Presentación del resultado del procedimiento al responsable del proceso central, que analizará si se encuentra dentro de los lineamientos establecidos por la organización y en caso necesario aportará comentarios para su corrección.

### **5).-Construir un mecanismo operativo modelo**

1. Presentación del procedimiento a la Directora General quien determinará si los procedimientos son los adecuados para la ejecución en la empresa.
2. Aprobación de la integración del mecanismo operativo modelo al manual.



3. Una vez aprobado el mecanismo operativo modelo, el especialista que está elaborando el manual los integra, con los documentos fuente requerido.
4. La Directora General, aprueba la integración del mecanismo operativo modelo.
5. Formalización en documento escrito del mecanismo operativo modelo.

#### **6).-Expandir el conocimiento**

1. Se convoca a una reunión con todo el personal de la empresa, para dar a conocer el manual de procedimientos diseñado.
2. El responsable del proceso explicará a los trabajadores de la empresa, los procedimientos a seguir de cada mecanismo operativo modelo a partir de esa fecha, haciendo hincapié en la participación que tuvieron los trabajadores en el diseño.
3. Se distribuye el mecanismo operativo modelo al personal de la empresa.

#### **7).-Evaluación y actualización del conocimiento**

1. Durante el primer mes de implantación, diariamente los responsables de ejecutar los mecanismos, anotaran las observaciones de los procesos durante su ejecución.
2. Se sugiere una reunión mensual con los responsables de ejecutar los mecanismos operativos modelos, con la finalidad de realizar una evaluación.
3. Con base a las observaciones de los responsables de ejecutar los mecanismos, se realiza una modificación y/o actualización a los procesos.

Los procesos sometidos a la metodología antes mencionada fueron los siguientes:

Compras

Pagos de proveedores

Pagos de nómina

Gastos

Ventas

Recepción de mercancías

## MODELO DE ORGANIZACIÓN HÍBRIDA

### **Contenido del manual de procedimientos.**

El manual de procedimientos, se elabora considerando el siguiente contenido:

1. Identificación del manual.
2. Índice.
3. Objetivo del Manual de procedimientos.
4. Integración de los mecanismos operativos modelo al manual de procedimientos por equipos de trabajo.

### **C).- Elaborar el manual de políticas.**

En reuniones generales entre **actores principales de la empresa comercial de ropa infantil** y los responsables de equipos de trabajo, analizaron la Carta de distribución del trabajo y el Manual de procedimientos. Con base a las actividades contempladas en la carta de distribución de trabajo y los procesos contemplados en el manual de procedimientos, se definieron las políticas de la Dirección General, Equipo de ventas y Equipo Administrativo, considerando que son lineamientos para la Ejecución de las actividades y toma de decisiones.

Analizadas y aprobadas las políticas específicas, por los integrantes de la reunión de trabajo, se integran en un documento con el siguiente contenido:

- 1.- Identificación del manual
- 2.-Índice
- 3.-Objetivo
- 4.-Políticas Administrativas
- 5.-Políticas de Ventas

En reuniones de trabajo, se dio a conocer la carta de distribución del trabajo, los mecanismos operativos modelo y el manual de políticas, los responsables de equipos de la empresa comercial de ropa infantil, les invitó a consultarles en el momento que se requieran, se les entregó un ejemplar a cada trabajador de la empresa, indicando que

si tienen alguna observación, se la hagan llegar al responsable de su equipo y éste a su vez a la Dirección General..

Sin considerar que los manuales administrativos antes descritos sean los únicos, pero si los necesarios.

### **4.3.3. Etapa III. Implantación del modelo de organización híbrida**

Para garantizar la implantación del modelo de organización híbrida, se considera primero dar a conocer los cambios efectuados a través del proceso de capacitación y comunicación, para facilitar la participación del personal de la empresa.

#### **4.3.3.1. Diseño del proyecto de capacitación para la implantación del modelo de organización híbrida.**

En el proyecto de capacitación se contempla lo siguiente:

Determinación de las necesidades de capacitación, para implantación del modelo de organización híbrida.

1. Los problemas más relevantes detectados en el diagnóstico son: comunicación, falta de capacitación en productos, relaciones humanas, falta de motivación, falta de reconocimiento, centralización para toma de decisiones, no hay coordinación en la atención y servicio a clientes, problemas con las características de los productos

2. Las actividades de implantación que pueden ser afectadas por los problemas detectados en el diagnóstico, son:

Falta de capacitación en: características de productos, relaciones humanas, atención y servicios a clientes, comunicación

3. La capacitación necesaria para la implantación del modelo de organización híbrida, es la siguiente: la importancia de la misión, visión y objetivo, del proceso

## MODELO DE ORGANIZACIÓN HÍBRIDA

central, el trabajador como elemento importante para la empresa, trabajo en equipo, cambios estructurales de la organización.

4. Para la capacitación necesaria en la implantación, se consideró la temática siguiente: trabajo en equipo, el trabajador la pieza más importante, comunicación, relaciones humanas, manejo de conflictos y atención y servicio al cliente.

5. Elaboración del programa integral de capacitación. Se elaboró un programa de capacitación con los temas requeridos con base a las necesidades detectadas en el diagnóstico y las requeridas para la implantación, mismo que incluye, objetivos, temática, fechas de ejecución y los responsables de coordinar el curso.

### **4.3.3.2. Ejecutar el programa de capacitación:**

La ejecución del programa de capacitación se llevó a cabo en marzo del año 2011, al 100% del personal, con 20 horas en 10 días en reuniones plenarias, en las instalaciones de la empresa, se acuerda el horario por consenso de 7:00 a 9:00 horas de lunes a viernes, se acordó una hora por parte de la empresa y otra por el trabajador, debido a que la jornada laboral inicia a las 8:00 horas, el programa incluye capacitación permanente durante un periodo de 6 meses, una semana cada mes en los temas descritos con anterioridad.

### **4.3.3.3. Evaluar los resultados de la capacitación.**

Se verificó que el personal entendiera la temática impartida en cada sesión con el cuestionamiento durante 10 minutos antes de salir.

### **4.3.3.4. Diseño del proyecto de comunicación para la implantación del modelo de organización híbrida.**

El diseño del proyecto de comunicación se basa en las necesidades de comunicación detectadas en el diagnóstico que son clave para la implantación, considerándose las

siguientes: Difundir e implementar la estrategia organizacional, información sobre atención y servicio a clientes de la organización, comunicar el nombre del responsable del proceso central, informar sobre los responsables de equipos de trabajo, dar a conocer la integración de los equipos, difusión de los manuales administrativos, que la comunicación permita satisfacer las necesidades de clientes, informar oportunamente la lista de productos con cero existencia, listado de proveedores que reúnan los requisitos de compra, lista de producto en stock mínimo, lista de productos nuevos, recepción de mercancía, informe de mercancía entregada, entre otras necesidades, con la utilización de los medios adecuados para evitar en lo menos posible las barreras de comunicación.

#### **4.3.4.Etapa IV Evaluación**

##### **Evaluación sobre el modelo de organización.**

##### **A).-Reuniones semanales entre el responsable del proceso central y los responsables de los equipos de trabajo.**

Una evaluación periódica en los primeros meses sobre el modelo de organización implementado, se recomienda de la siguiente manera:

Realización de reuniones de trabajo semanales entre el responsable del proceso central y los responsables de equipos de trabajo, realizando los ajustes necesarios.

Analizar el cumplimiento de metas, tomando acuerdos para garantizar el buen funcionamiento del proceso, que serán checados en la próxima reunión y con sus integrantes de equipos, se establecen estrategias de trabajo.

##### **B).- Análisis del modelo de organización Febrero 2012-abril-2013**

La metodología indica que posteriormente, un año, se deberá realizar un análisis de las características del modelo de organización, el primer diagnóstico se elabora en

## MODELO DE ORGANIZACIÓN HÍBRIDA

octubre 2009- enero 2011, considerándose los resultados como base para el diseño e implementación del modelo de organización híbrida, de febrero 2012 al mes de abril 2013, se realiza una evaluación del modelo de organización de la empresa, aplicando los mismos indicadores que fueron analizados en el periodo 2010-2011, obteniéndose los resultados que se presentan a continuación:

### **Análisis del grado percibido de formalización.**

En el 2011 se realizan e implementan los manuales administrativos, como son, carta de distribución de trabajo, establecimiento de manual de procedimientos, manual de políticas, en el 2012 -2013 se actualizan algunos procesos y políticas.

#### **1. Grado percibido de orientación a la estrategia organizacional.**

Para analizar el avance o retroceso de las características del modelo vertical u horizontal se obtiene los siguientes resultados, el 55% del personal opina que la misión y la visión de la empresa no son conocidos o no se sabe si existen, los objetivos y la meta de la empresa son considerados definidos claramente por parte del personal ya que más del 52% del personal afirma conocerlos. Es importante mencionar que el 48% del personal considera que los objetivos se cumplen del 75% al 100%. El personal directivo afirma que existe congruencia considerable entre la misión y los objetivos y el 68% del personal opina que los parámetros que se utilizan para medir el desempeño es el volumen de ventas. Después del análisis se concluye, la empresa presenta una disminución de la orientación hacia la verticalidad de un 53.52% a un 51%, como se muestra en la Tabla 3 Evaluación de indicadores 2011-2013.

## **2. Grado percibido de jerarquización**

Un año después se realiza una evaluación obteniéndose los resultados siguientes, el 67% del personal considera que la estructura organizacional de la empresa está dividida por funciones. Así como el 44% del personal opina que la toma de decisiones en la empresa es centralizada y unipersonal. Los cambios son escasos o nulos ya que el 61% del personal lo afirma. De dichos cambios solo algunos se han planificado.

El 50% del personal considera que la estructura contribuye escasamente o parcial al logro de objetivos. El 61% del personal considera que nunca o esporádicamente recibe orientación para mejorar su trabajo. y cuando el personal comete errores en el desempeño de sus funciones el 42% comenta con su jefe inmediato y el 32% recibe una llamada de atención. Solo un 6% manifiesta que un castigo dependiendo del error. Por las características verticales presentadas, los resultados del análisis indican una orientación hacia la verticalidad en un 62%, comparándola con el periodo anterior representa un avance de verticalidad de un 60 a un 62%, como se muestra en la Tabla 3 Evaluación de indicadores 2011-2013.

## **3. Grado percibido de orientación a procesos**

En la segunda evaluación, se obtienen los resultados siguientes, el 61% del personal afirma que las funciones han sufrido pocos o ningún cambio en la estructura de la empresa.

Las principales dificultades que detecta el personal directivo son la falta de personal y cambios de precios de los productos. Por parte del personal de ventas las principales problemáticas igual de relevantes son la falta de personal y la falta de productos. El 45% del personal de mantenimiento considera que la falta de materiales es su principal problema y en un 36% la falta de personal. Este análisis

## MODELO DE ORGANIZACIÓN HÍBRIDA

indica que el trabajo está organizado en torno a procesos, existiendo responsabilidad en forma individualizada, con equipos de trabajo, escasa coordinación, la orientación hacia la verticalidad es un 62%, por lo tanto si comparamos el resultado del 2010-2011 al 2012-2013 notaremos una disminución del grado de verticalidad de 66.67% a un 62%, como se muestra en la Tabla 3 Evaluación de indicadores 2011-2013.

### **4. Grado de coordinación entre puestos de trabajo**

En la segunda evaluación podemos observar que el 44% del personal opina que el principal obstáculo para una coordinación adecuada es la falta de personal y en segundo lugar la falta de comunicación con un 33% de las respuestas del personal. El 56% del personal opina que las líneas de comunicación están definidas claramente. El análisis de coordinación, en el año 2012-2013 se ve disminuido el grado de verticalidad de un 67.74 a un 50%, como se muestra en la Tabla 3 Evaluación de indicadores 2011-2013.

### **5. Grado percibido de centralización en la toma de decisiones.**

En el 2012-2013 se realiza la segunda evaluación, arrojando los resultados siguientes: el 100% del personal directivo afirma que el responsable de la planeación estratégica de la empresa es el gerente general. El 80% considera que la dueña toma las decisiones fundamentales relacionadas con su trabajo, así como un 74% opina que se encarga de la toma de decisiones estratégicas. El 29% del personal considera que posee la autoridad necesaria para el desarrollo de sus funciones, otro 29% considera que es de forma parcial y el resto no sabe o no considera contar con la autoridad necesaria. En cuanto a la congruencia entre autoridad y responsabilidad el 66% del personal considera que el grado de autoridad no corresponde, es insuficiente o parcial a la responsabilidad adquirida. Para el personal directivo el



personal operativo toma decisiones de forma parcial mientras que solo un 33% del personal operativo considera que es de esta forma otro 33% considera que toma decisiones de manera considerable. El análisis percibido de centralización, representa un incremento en la verticalidad en el periodo 2012-2013 con respecto al 2010-2011, de un 61.73% a un 64%, como se muestra en la Tabla 3 Evaluación de indicadores 2011-2013.

## **6. Grado percibido de motivación y satisfacción del personal**

Se realiza una evaluación y el 39% del personal considera que la rotación del personal es frecuente, un 28% anual, un 17% mensual y un 6% no sabe. El 72% del personal considera que no existe un sistema de incentivos pero del 28% que considera que si existe 80% lo califican como adecuado o excelente y el 20% restante lo califica como inadecuado. Un 89% del personal considera que no existe un programa motivacional en la empresa, y del 16% restante 5% lo califican como poco adecuado y los restantes 11% como adecuado. El personal directivo comenta que el problema más importante que posee la empresa es la falta de planeación y organización, mismo que coincide con el 22% del personal operativo que también lo considera el problema más relevante de la empresa, sin embargo para el personal operativo el problema más relevante es la comunicación con una incidencia del 28% en el personal operativo. Más del 50% del personal se siente satisfecho con su puesto de trabajo y su sueldo. Así como el 32% del personal se siente parte de la empresa, un 21% no se siente parte de ella, otro 21% se siente parte de ella completamente y el restante 26% no opina. Para el 67% del personal el ambiente de trabajo es excelente y solo para un 6% es malo. El 56% considera que los mecanismos de promoción son regulares, un 33% opina que no existen y el 11% restándolos percibe como buenos. Según directivos la evaluación del desempeño del

## MODELO DE ORGANIZACIÓN HÍBRIDA

personal se lleva a cabo por estadística de ventas y control de caja. El análisis de este indicador se orienta hacia la verticalidad en un 56% que comparado con el periodo anterior se observa una disminución de verticalidad de un 68.30% a un 56%, como se muestra en la Tabla 3 Evaluación de indicadores 2011-2013.

### 7. Grado percibido de participación (individuales /consensadas)

El análisis percibido de participación en el 2012-2013, orienta hacia la verticalidad en un 64%, debido a que las funciones son asignadas y desarrolladas en forma personalizada, se aprecia una disminución de la verticalidad de un 76.19 a un 64%, como se muestra en la Tabla 3 Evaluación de indicadores 2011-2013

	2010-2011		2012-2013	
	% Vertica l	% Horizonta l	% Vertica l	% Horizonta l
<b>INDICADORES 2012</b>				
Grado percibido de orientación a la estrategia organizacional	54%	46%	51%	49%
Grado percibido de jerarquización	60%	40%	62%	38%
Grado percibido de orientación a procesos	67%	33%	62%	38%
Grado de coordinación entre puestos de trabajo	68%	32%	50%	50%
Grado percibido de centralización en la toma de decisiones	62%	38%	64%	36%
Grado percibido de motivación y satisfacción de los empleados	68%	32%	56%	44%
Grado percibido de participación (individuales /consensadas)	76%	24%	64%	36%
<b>TOTALES</b>	<b>65%</b>	<b>35%</b>	<b>58.43%</b>	<b>41.57%</b>

Tabla 3 Evaluación de indicadores 2011-2013 Fuente Propia.

### **Análisis del modelo de organización de la empresa**

En la Tabla 3 Evaluación de indicadores 2011-2013, las columnas 2010-2011 y 2012-2013, muestran la tendencia hacia la verticalidad debido a las características organizacionales que se resaltan con base a la encuesta realizada al 100% del

personal, los resultados más relevantes son: Grado percibido de jerarquización que en el primer período de evaluación obtiene un 60% sin embargo podemos observar que en el 2012-2013 aumenta a un 62% de verticalidad, el Grado percibido de orientación a procesos en el 2010-2011 refleja un 66.67% y en el 2012-2013 disminuye a un 62% de verticalidad, en el grado percibido de centralización los resultados obtenidos promedia un 61.73% 2010-2011 y los resultados obtenidos en el 2012-2013 aumenta a un 64% de verticalidad, el grado percibido de orientación a la estrategia organizacional promedian un 53.52% de verticalidad en el 2010-2011 y de acuerdo a los resultados obtenidos en el 2012-2013 promedia una disminución al 51%, por estas razones, la organización se considera vertical en un 65% en el periodo 2010-2011, pero en el periodo 2012-2013 el grado de verticalidad disminuye en a un 58.43% , por lo tanto el grado de horizontalidad aumenta de un 35% en el 2010-2011 a un 41.56% en 2012-2013, acorde a las teorías de organización vertical establecidas.

## **5.- Conclusión.**

Se realizó un análisis teórico sobre las características de los modelos de organización tanto verticales y horizontales, que sirvieron como base para dar el diagnóstico de la organización analizada. Se diseñó, probó y se aplicó el cuestionario para diagnosticar el modelo de organización a los tres niveles de la organización (Directivo, Ventas y Operativo), se analizó cada indicador, representándolo en una gráfica donde se demuestra que la organización debido a sus características es una empresa con un modelo de organización vertical. Se implementó el modelo de organización híbrida de acuerdo a sus etapas contemplando su formalización con el diseño e implementación de manuales administrativos, considerando el aprendizaje organizacional, capacitación y recomendando que la comunicación es determinante para su buen funcionamiento.

## MODELO DE ORGANIZACIÓN HÍBRIDA

En febrero del 2012 se realiza la segunda evaluación a las características de organización de la empresa, considerando los indicadores e ítems y los resultados se muestran en la Tabla 3. Evaluación de indicadores 2011-2013, los resultados obtenidos reflejan una disminución del grado de verticalidad con respecto a la evaluación del octubre 2009-enero 2011, el promedio final indica que la empresa pasa del 65 % de verticalidad al 58.43% en el año 2012-2013.

### 6.-Bibliografía

1. Anderson Arnold. *Differences Between Horizontal & Vertical Organizations*. Consultado el 14 de agosto del 2013. <http://smallbusiness.chron.com/differences-between-horizontal-vertical-organizations-20335.html>
2. Barba, A. (2002). *Calidad y Cambio Organizacional: Ambigüedad, fragmentación e identidad, el caso del LAPEN de CFE*. México: UAM Iztapalapa.
3. Byrne, J. A. (1993). Recuperado el 6 de Enero de 2008 *The virtual corporation, Business Week*, (1993).
4. Etzioni, A. (1986). *Organizaciones Modernas*. México: Editorial Hispano Americana.
5. Fernández, M. (1991). *Objeto, mediciones y conceptos en la teoría de la organización: El programa Aston*. En L. M. Eduardo Ibarra, *El Orden organizacional. Poder, estratégica y contradicción*. México: Ediciones y Distribuciones Hispánicas S.A. de C.V.
6. Hall R. (1983) *Organizaciones Estructura y procesos*. Ed. Prentice Hall Internacional
7. Jerez, P. (2001). *Gestión de recursos humanos y aprendizaje: incidencia e implicaciones*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Almería, Almería,

8. López, Gilberto. 2008. Tesis Doctoral. *Contribución al diseño de una tecnología de organización híbrida que permita la transición de la verticalidad a la horizontalidad de las MPYMES para mejorar su desempeño*. La Habana, Cuba.
9. López Orozco Gilberto, Gil Montelongo María Dolores (2010) Capítulo: *Metodología del aprendizaje organizacional, como estrategia para la generación del conocimiento en una empresa comercial de consumibles y equipos de computo*. Libro Electrónico, El papel de la cooperación internacional en el combate a la pobreza y en la formación de científicos-humanistas para el siglo XXI . Editado por FESI ISBN 978-607-95043-3-5.
10. López orozco Gilberto. y Fleitas Triana Sonia.. (2007). *Modelo de organización híbrida. Una alternativa para la pequeña empresa*. Artículo publicado en Reflexiones Economía y políticas públicas. Colegio de posgraduados del CIDE. No. 11. México. REGISTRO ISSN 1870- 8064
11. Münch L. y García J. (2004). *Fundamentos de administración*. México: Trillas S.A.
12. Nicolini, D. y Meznar, M. (1995). *The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field*. Human Relations, 48 (2), 727-746.
13. Nonaka I. y Takeuchi H.. (1999). *Organización creadora del conocimiento*. México: Oxford.
14. Ostroff, F. (1999). *La organización horizontal. La forma que transformará radicalmente el desempeño de las organizaciones del siglo XXI*. México: Oxford.
15. Reyes, A. (1982). *Administración de empresas teoría y práctica*. México: Limusa.
16. Rueda, I. (2001). *Las Micro Pequeña y Mediana Empresas en México en los años noventa*. México: UNAM
17. Slater, S. y Narver, J. (1995). *Market orientation and the learning organization*. Journal of Marketing.
18. Terry R George y Stephen G. Franklin, (2010). *Principios de administración*. Grupo Editorial Patria. México.

## MODELO DE ORGANIZACIÓN HÍBRIDA

19. Tovar, L. A. (2002). *Nuevas Formas de Organización. Estudios Gerenciales, Revista de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas*, Enero Marzo No. 82 , 13-45.
20. Torres H. Zacarías, (2009). *Teoría General de la Administración*. Grupo Editorial Patria. México.

# **POLÍTICAS PÚBLICAS Y GOBERNANZA**





# GOBIERNO Y LA DEUDA PÚBLICA EN MÉXICO

GILBERTO CALDERÓN ORTIZ

## Introducción

En este trabajo se analizan las causas y los efectos que ocasionan los endeudamientos de algunos gobiernos, así como los quebrantos de los bancos, aseguradoras, afianzadoras en países, desarrollados o no. Su impacto es de tal naturaleza que obligan a las administraciones públicas a solicitar nuevos empréstitos del exterior o bien ampliar el techo de su endeudamiento, para rescatar a algunos bancos y afrontar su gasto público y reducir el dedicado a lo social.

## Los conceptos

La deuda pública, es una consecuencia del déficit entre ingresos y gasto público, para Brian Keeley y Patrick Love hablan de déficit gubernamental, “[también conocido como ‘déficit presupuestario’ o ‘déficit fiscal’] se crea cuando en un año un gobierno gasta más de lo que ingresa” (Keeley, 2011:53). En tanto que Alberto Ibarra Mares, coincide con ello, pero agrega que “tiene su origen cuando el sector público no es capaz de financiar sus gastos con ingresos generados por el mismo” (Mares, 2011).

Mares entiende por ingresos generados por el gobierno lo que recauda fundamentalmente con la política impositiva. Ante ello, los gobiernos, sostiene, se ven obligados a pedir préstamos por lo que constituyen la deuda pública de la nación (Ibarra, 2011). Esta deuda pública son los préstamos que recibe el gobierno de

entidades extranjeras o del interior del país, en cuyo caso la primera se denomina deuda pública externa y la segunda interna, ambas son la deuda pública total.

Por su parte Keeley y Love (Keeley, 2011:53), utilizan los términos deuda gubernamental, y también anotan que se puede denominar deuda nacional o bien deuda pública. Sostienen los anteriores que para 2011, por ejemplo, los países integrantes de la OCDE, de su PIB total, su deuda superaban en 30 puntos porcentuales, el monto de su producción económica, es decir aun dedicando toda su producción al pago de deuda todavía quedaría un 30% como pasivo.

La deuda externa a su vez se compone de la deuda pública externa y la deuda que adquieren los particulares del exterior. Específica Ibarra Mares (2011) que por deuda interna debe entenderse aquella que es concertada por el Estado con particulares que adquieren valores gubernamentales debido a los intereses que en el futuro pagarán.

De acuerdo a lo anterior los compromisos de los particulares en el interior del país no se denominan deuda interna, no pertenecen a lo público sino a lo privado, si bien se habla de la deuda total externa del país, y se considera a la de los particulares, en abundancia, cuando se ve en el interior del país, la de estos últimos no se denomina deuda interna de particulares.

La deuda pública son compromisos del Estado frente a particulares u otro(s) país(es) y se realiza cuando emite títulos de valores, bonos gubernamentales, etcétera, ya sea para los pagos de corto, mediano o largo plazo, en los dos últimos casos se adquiere para llevar a cabo inversiones. Significa que son un pasivo para los distintos niveles de gobierno. Este compromiso implica el pago a del capital así como de los intereses en los plazos que se acuerden (Deuda pública, 2011).

Interesa resaltar que la deuda pública es un pasivo que implica hipotecar parcialmente la producción de bienes y servicios que produzca la fuerza de trabajo. Desde luego que se espera que una vez que haya superávit en las arcas públicas, este

## GOBIERNO Y LA DEUDA PÚBLICA EN MÉXICO

sea lo suficientemente grande como para pagar los compromisos del principal y los intereses que se generen y que además haya desarrollo y no solo crecimiento de la economía.

El gobierno para sufragar su gasto además de deuda pública, o en lugar de ésta puede recurrir a la política monetaria que implique emitir moneda y papel moneda (Deuda pública, 2001), aunque también se puede hacer uso de a ambos mecanismos. En este caso es claro que si la expansión monetaria superará el valor de la producción de bienes y servicios el resultado esperado será la inflación.

Si bien Mattick sostiene que “A no ser que la deuda nacional sea realmente recuperada mediante un ingreso adicional creado en el sector privado de la economía, esto es, *un ingreso adicional aparte del inyectado en la economía por el gobierno*, el ‘ingreso’ derivado del último procedimiento resulta, por cuanto concierne al capital, un simple gasto del gobierno” (Mattick,1969:153). Esto es siempre que la deuda sea dirigida a la producción sus efectos inflacionarios son reducidos.

Pero este efecto la inflación también lo origina la entrada de recursos que a través de la deuda pública, pues se contrae en moneda extranjera, y si esta se dedica a la producción en la economía habrá crecimiento y posiblemente desarrollo

Es claro que como sostiene que: “los productos que el gobierno ‘compra’ no son comprados realmente, sino dados gratis al gobierno; pues el gobierno no tiene que dar a cambio salvo su buen crédito, el que, a su vez, no tiene otra base que el poder impositivo del gobierno y su habilidad para aumentar la oferta de dinero.” (Mattick,1969:153). Hay que aclarar que a través de algunas de sus empresas públicas, el gobierno si genera valor con su gasto público y cuando compra del sector privado para estos fines conviene también a los empresarios capitalistas que si se endeuda el

gobierno para producir bienes y servicios no puede considerarse que es gasto sino inversión.

Si se contrae deuda pública pero no se dedica a la producción entonces es cierto que “Los costos de la deuda, esto es, los intereses pagados a los poseedores de bonos deben salir de las ganancias del relativamente decreciente sector privado de la economía”. (Mattick, 1969:161).

### **Estado y Gobierno**

Otros conceptos que es necesario definir son: Estado y gobierno se establecen explícitamente pues se considera en este trabajo que permitirá señalar la posición del autor, ya le permite precisar el papel que tiene el gobierno como representante del Estado cuando rescata a algunos bancos y deja que quiebren otros.

El Estado o bien se considera que es el representante de toda la sociedad y cuya función es proteger los bienes y la vidas de los individuos sin mostrar preferencias pues todos son iguales; o bien es la relación política entre los hombres y grupos sociales mediante la cual se da una relación asimétrica en la procuración de justicia, en lo político, en lo social, con respecto a quien legal y legítimamente en el plano económico puede apropiarse de parte del valor que generan las mayorías, siendo un sector reducido el que apoyado por la burocracia y el ejército, dispone de la mayor parte de la riqueza.

El Estado está integrado por todos los individuos y grupos que forman parte de un país y que legal y legítimamente son considerados integrante de la nación.

En cuanto al término gobierno, éste es el que representa al Estado y con su administración está atento a que se cumplan los fines del Estado. El gobierno se encarga en el interior del territorio nacional de establecer la política económica y social, las políticas públicas y las políticas gubernamentales, se arroga el derecho

legítimo del uso de la fuerza, la impartición de justicia, administrar los recursos públicos y, con el exterior, mantener relaciones con otros Estado, organismos internacionales, etcétera. Siempre dentro de los objetivos del sistema que el Estado asuma.

En estas páginas se asume que la segunda definición es la que corresponde a la realidad. Pero hay que destacar que en ambas concepciones sea que se considere al Estado como representante de todos sus integrantes y en la búsqueda del bien común, o bien que responde en primer lugar a los intereses de una minoría y atiende los de las mayorías siempre y cuando sus recursos públicos; parte de los cuales obtiene a través de los impuestos que impone al capital y siempre y cuando los empresarios estén de acuerdo con la tasa a pagar que el gobierno establece.

Escrito lo anterior puede verse que se abordan los problemas dentro de la concepción que se ha asumido.

### **Los problemas del capitalismo y la deuda**

Los gobiernos desde siempre han intervenido en el proceso de acumulación de capital y lo hacen en forma más directa cuando se presentan riesgos de quebrantos, crisis que los propios empresarios, banqueros, inversionistas originan.

Se explica a continuación los problemas que se presentan cuando los gobiernos se ven obligados a intervenir en forma más directa ante los problemas que presenta la economía. Una de las razones se encuentra en la tendencia decreciente en la tasa y masa de las ganancias del sector privado.

Para Jaime González (2012:317), se presenta en el siglo XXI, sobreacumulación de capital, apunta que: “la insuficiente rentabilidad en el sector productivo, la valorización financiera constituye la opción de las clases capitalistas para mantener la rentabilidad de su capital”.

Esto es hay recursos capitalistas ociosos que ya no se dedicarán a la producción por la reducida tasa de ganancia que ofrecen, pero lo anterior es para el capitalismo un desperdicio por lo que buscará que den dividendos a través de la especulación financiera. Algunos datos que ejemplifican lo anterior se refieren a los EU.

En la potencia de América, Jaime González anota que se combinó para la relativa recuperación de la tasa de ganancia, el que la banca comercial – dado que por otra parte se da entre 2000 y 2003, una decreciente tasa de interés de los fondos federales en los EU, que se reduce de 6.24 a 1.13% –, destine recursos a la construcción de viviendas para los trabajadores que se otorgan con créditos hipotecarios de alto riesgo (*subprime*)

Agrega el anterior investigador citado que esa “enorme masa de plusvalor que no tiene posibilidad de fijarse en una inversión productiva, debido a que en la esfera productiva persiste un exceso de capacidad y, por ende se mueve por los mercados financieros y bolsas mundiales.” (González, 2012:317).

Si se habla de plusvalor, éste es la ganancia del capital que se consigue con el aumento de la plusvalía dado que los salarios van a la baja – pues a medida que se intensifica la utilización de tecnología más avanzada la producción de mercancías excede la oferta con respecto a la demanda cuya salida encuentra cuellos de botella – , por lo que esas mayores ganancias ante la reducción del mercado hace que los capitalistas e inversionistas prefieran comprar acciones de otras empresas y bonos gubernamentales lo cual los convierte en acreedores y al Estado en deudor.

Se pone mayor interés en la crisis de EU, por ser la economía cuyos problemas repercutieron en todo el mundo. Sin que esto quiera decir que fue un hecho aislado pues en Europa también por iguales razones y algunas otras, las economías de los países que la integran, como el hecho de que también por ejemplo hubo como en España fraudes inmobiliarios y en Alemania la banca comercial otorgó préstamos a

## GOBIERNO Y LA DEUDA PÚBLICA EN MÉXICO

gobiernos como Grecia en condiciones favorables pero que con el alza de las tasas de interés se volvieron onerosos para ese país.

Si bien González habla de la decreciente tasa de interés de los fondos en EU, para Carlos Obregón, a diferencia del anterior la baja tasa de interés desde 2002 hasta 2004, fijada por Alan Greenspan, presidente de la Reserva Federal y posteriormente la subida abrupta decidida por Bernake, entre 2005 y 2007, trajo como consecuencia el colapso del mercado *subprime* del que habla también González.

El no intervenir rápidamente ante el colapso para Obregón (2012:8), hizo que “la crisis bancaria producida por el *subprime* se propagara en una crisis de crédito que sería el verdadero detonador de la crisis financiera de 2008”.

Además hay que añadir que si bien hubo un “escenario en que se articulaba un proceso de recuperación relativa de la tasa de ganancia, [con] una tendencia decreciente de la tasa de interés y un creciente endeudamiento de las familias y del Estado” (González, 2012:317), lo que hizo que la economía marchara sin mayores problemas, pero las cosas cambiaron cuando se sube la tasa de interés y se origina el alza de la *subprime*, como se anotó.

Ante ese panorama, dada la baja real de los ingresos de los trabajadores y del otorgamiento hipotecario sin garantías, hizo que los propietarios no pudieran pagar lo cual repercutió por ello en la banca. Los problemas financieros de EU, se inician en los últimos meses de la segunda presidencia de George Bush hijo (2001-2009).

Que la banca tuvo su responsabilidad es claro, además Minsky, citado por Mario Rapoport y Noemí Brenta, (2010:23), sostiene que hay auge y prosperidad, pero luego se presenta la crisis, por lo que ello “otorga especial importancia a las estructuras de las deudas como causantes de las crisis de este tipo y, en particular, a las deudas contraídas para adquirir activos financieros a fin de revenderlos”. Una consecuencia de ese tipo de especulación es la creación de “burbujas especulativas,

que se nutre del crédito bancario y se retroalimenta en sí mismo con apalancamiento y otras modalidades” El escenario esta por lo tanto para que:

esa falsa prosperidad termina desembocando en una crisis cuya señal inicial la da generalmente la quiebra de un banco o de una compañía, la revelación de una estafa o un descenso de los precios del objeto de la especulación. Puede haber algún *shock externo* que sacuda al sistema macroeconómico y modifique los beneficios desplazándolos de un sector a otro, cerrando posibilidades de inversión, produciendo caída de valores y quiebras por doquier afectando al sector real de la economía (Rapoport, 2010:23)

Ya se había abandonado la regulación. “El objetivo de las políticas de desregulación fue el de fortalecer la rentabilidad del capital en general y de los accionistas en particular y no necesariamente el de realizar nuevas inversiones productivas” ((Rapoport, 2010:48), no solo en EU sino también en todo el mundo la práctica bancaria establecida por el gobierno les dejaba tener un mínimo control para evitar los fraudes bancarios. Tal desregulación permitió la creación de instrumentos financieros a los que recurrieron bancos y aseguradoras para recuperar rápidamente los créditos hipotecarios otorgados como se asentó con esas facilidades a personas que o bien tenían empleos fijos con ingresos precarios o se ubicaban en trabajos informales.

Anteriormente un banco otorgaba un crédito hipotecario con la expectativa de recuperar a futuro el capital y obtener intereses como ganancia, con la desregulación

es posible que el banco no quiera esperar tanto tiempo y opte por recuperarlo más rápido creando un **bono** o **título**, en específico un **bono de titulización hipotecaria** (BTH). En términos simples, un bono es un contrato que puede comprarse y venderse, y que le da al titular una participación en un activo financiero...A menudo dicho comprador es un vehículo con fines específicos (8VFE) que vende pagarés de diferente calidad a inversionistas *buy-and-hold* (que compran a futuro), como los fondos de pensiones. (Keeley, 2011:26)



## GOBIERNO Y LA DEUDA PÚBLICA EN MÉXICO

El objetivo del banco sostiene Keeley y Love (Keeley, 2011:26), es obtener un “ingreso rápido por llevar a cabo la transacción y puede o no tener obligaciones con el (VFE) en el futuro, según los términos del contrato”. Esos bonos que pasan de mano en mano de inversionistas, se denominan derivados y cuando la cadena se rompe pues aquellos a los que se dio el préstamo para adquirir una vivienda en esas condiciones ya no pudieron seguir cubriendo ni siquiera los intereses mucho menos el capital, lo cual hizo que esos préstamos se convierten en los denominados activos tóxicos.

Como consecuencia la quiebra de los grandes bancos, algunos de los cuales son rescatados por los gobiernos y otros por otros bancos, “En un clásico ‘efecto dominó’: Merrill Lynch, rescatado por Bank of America (en ‘un acto de desesperación’, según James Quinn...[también rescató] a la mayor aseguradora de Estados Unidos, AIG...)”, (Jalife-Rahme, 2007:129).

Bancos y aseguradoras en EU, como se ve, entraron con problemas desde 2007. Después de la crisis de finales del 2009, al rescate de Bank of America, también acudió el gobierno pues tuvo que rescatar al rescatador:

Wall Street sigue necesitando de la mano del Tío Sam. El flotador público se lanzó ayer sobre Bank of America, la mayor entidad financiera de EE UU, con una intervención valorada en 138.000 millones de dólares (104.000 millones de euros)...[para] ayudarle a absorber Merrill Lynch...El rescate es similar al pactado con Citigroup hace dos meses... BoA cerró el cuarto trimestre con 1.790 millones en rojo, y ayer caía en Bolsa más de un 13%.(Pozzi, 2009).

Otro ejemplo de la situación en bancos de EU, en el 2007, según la siguiente cita fue el de “Los bancos Lehman Brother y Morgan Stanley [que] también se encuentran en severos problemas de sequía crediticia y acaban de ser degradados al nivel de ‘deterioro’ por Gimme Credit, un fondo de investigación de bonos” (Jalife-Rahme, 2007:115). Lehman Brothers,

quien a lo largo de 2007, había acumulado activos tóxicos, finalmente se declaró en quiebra el 15 de septiembre de 2009, ya siendo presidente Barck Obama.

Al empezar la crisis inmobiliaria en EU, y el rescate del gobierno sobre bancos y aseguradoras, jugó también para que en 2008, la calificadora Standard and Poor's, conocida como S&P 500, uno de los índices bursátiles más importantes de Estados Unidos, la cual califica los índices bursátiles tanto de bancos como del gobierno y en el caso de este último sostuvo que éste tenía solvencia a la baja:

La rebaja en la valoración sobre la solvencia del gobierno estadounidense era ya anticipada por participantes en los mercados financieros, después de que la discusión sobre el aumento en la deuda de ese país dejó al descubierto la falta de acuerdo político entre las dos fuerzas que predominan en el poder político y económico estadounidense. Sin embargo, no dejó de ser un hecho relevante, de acuerdo con especialistas. (González A, 2001:2)

Lo cual a juicio de Paul Krugman, premio, en 2008, Nobel en economía, tal calificadora no tiene derecho a asumir esas atribuciones. Es claro que apreciar de esa forma a un gobierno tiene consecuencias en el desarrollo de la economía. Imposible que S&P, reconozca que el gobierno en esas condiciones lo hace por ser la política gubernamental que está para preservar el sistema capitalista y es juez y parte porque también corresponde a los circuitos financieros privados culpabilidad en la crisis.

Esos rescates además de las guerras en Irak y Afganistán (que absorben parte de los recursos públicos), el gobierno estadounidense debe mantener una maquinaria bélica lo que constituye un gasto. Además hay que agregar un gasto público dedicado a lo social.

Todo ello aunado al rescate con recursos públicos de parte del sector financiero en manos capitalistas, trajeron como consecuencia que ya para finales de 2012, el presupuesto de la administración del gobierno de Estados Unidos, se encontrara ante

## GOBIERNO Y LA DEUDA PÚBLICA EN MÉXICO

la imposibilidad de seguir contando con recursos suficientes para hacer frente a sus obligaciones.

Se tuvo que llegar a acuerdos en el Congreso para evitar el abismo fiscal. El arreglo al que llegaron los congresistas incrementa los impuestos a los más ricos, el 2% de los contribuyentes, sean de familias que tuvieran un ingreso de 450,000 millones de dólares anuales o a individuos cuyos ingresos estén por arriba de los 400,000 dólares al año.

Se evitó recortes en el gasto social, y por dos meses no habrá disminución por 109 millones de dólares en gastos militares. Interesante también es que por lo menos en dos meses no habrá disminución del gasto público entre los cuales no se hará efectivo el recorte del 27% para los médicos que atienden a los jubilados en el programa Medicare. Los legisladores a su vez determinaron no tendrán el aumento de 900 dólares que se había pactado.

Se hizo un lado las exenciones de impuestos y recortes de impuestos acordado por George W Bush. De no haberse tomado esas medidas ocurriría una segunda recesión y la reducción del 2% en el PIB, que aumentaría el desempleo en más de 10%. No se suspendieron las ayudas a los desempleados en un año. (Redacción, 2013)

Se suprimió el pago de impuestos por 2.000, que se hacían efectivos en la nómina de pago a los trabajadores (Dixon, 2013). Con tal medida se busca que haya una recuperación por lo menos relativa en la demanda, pues en tanto que los más ricos son el 2%, los que son contribuyentes cautivos como lo son los trabajadores son los más.

Luego de zanjar ese problema, el presidente Barak Obama, declaró el 29 de julio del año en curso: “se ha cambiado el código de impuestos demasiado sesgado a favor de los más ricos a expensas de las familias trabajadoras. Gracias a la capacidad de resistencia del pueblo estadounidense se han limpiado los escombros de la crisis y se

ha comenzado a establecer una nueva base para el crecimiento económico” (Notimex, 2013). Sin embargo se espera que para el mes de agosto de 2013, haya nuevamente que negociar sobre el aumento del techo de la deuda.

Difícilmente el presidente Obama se atreverá a realizar una limpieza a fondo, pues es sabido que los grandes directivos de los bancos causantes de las quiebras no serán responsabilizados, salvo excepciones, y encarcelados, eso sí sería querer ir contra los culpables, pero eso ir en contra de la lógica de la política gubernamental que sólo favorece y da confianza al proceso de acumulación capitalista. Los presidentes están para justamente evitar problemas al sector que maneja la economía del país.

Pensar que no habrá más problemas sería no tener en cuenta que el proceso de acumulación de capital en todo el mundo, no puede cambiar el curso de la historia, pues las administraciones públicas pueden incluso elevar impuestos a los más ricos – pero tendría el límite que le imponen los empresarios y los grande especuladores financieros como George Soros–, que, como sostiene Claus Offe (1990), las tasas de impuestos no pueden sobrepasar los límites que los inversionistas señalen.

Y puede agregarse que en otros países, los gobiernos ante la disminución de los ingresos deciden, imponer si es que no está establecido el impuesto al valor agregado y si ya existe incrementarlo para elevar su recaudación. Ello por supuesto repercute en el consumidor final, los cuales son la mayoría, aquellos que viven de su salario.

Como dice Josep Vilarasau, presidente de honor de la Caja de Ahorro La Caixa, España, en una entrevista que le hace Xavier Vidal-Folch (2013): “Ningún rico pagará nada. Se irán a otros países...no hay remedio porque los ricos, por muy ricos que sean, por muy aparatosos que aparezcan, son pocos y, aunque cada uno pague mucho, aportan muy poco a la Hacienda. La principal fuente de recaudación es siempre el impuesto sobre la renta de la gente normal”

## GOBIERNO Y LA DEUDA PÚBLICA EN MÉXICO

El problema de déficit fiscal y de la deuda pública en los Estados Unidos y en todo el mundo que se encuentra en ese laberinto es irresoluble dentro de los parámetros del sistema capitalista.

Obsérvese lo que se escribe Carlos Obregón, en torno a los problemas en los EU: “los agentes económicos no actuaron irresponsablemente; los bancos prestaron a la tasa de mercado impuesta por la política del banco central, ya esta tasa demandaron créditos los tenedores de los préstamos subprime” (Obregón, 2011:9). No hay culpa alguna según este economista en los manejos que hacen los bancos y las aseguradoras.

Para él anterior lo que no debe el gobierno es aumentar su gasto, pues con ello “sólo logrará estatizar la economía y hacerla ineficiente, y cada vez será más difícil regresar a una economía de mercado eficiente...Es indispensable que el gasto gubernamental se dirija a restablecer la confianza del sector privado” (Obregón, 2011:209).

Lo que dice el anterior autor, en los hechos y con datos duros, no se sostiene pues claro que tienen culpa también los banqueros al igual que el gobierno que no impide los fraudes sino sólo aquellos que podrían llevar a la quiebra a todo el sistema económico en que se sustenta.

Que el gobierno también tiene rasgos que lo muestran como ineficiente no hay duda, esto se debe a que los funcionarios públicos, sobre todo en los más altos cargos son displicentes y en ocasiones poco cuidadosos con los recursos que manejan, aquí hay que decir que las excepciones confirman la regla. En tal actitud existen razones: los recursos que manejan no son de ellos, pertenecen al Estado y hay gobernantes y burócratas que aprovechan los cargos para caer en actos delictivos pero sin embargo, la mayoría no son castigados siendo culpables, pues al mismo tiempo son jueces y

parte, ya que manejan a su beneficio los resquicios de la ley y a veces sin ningún rubor no la toman en cuenta.

Lo anterior puede parecer solo un digresión teórica, y si bien los siguientes ejemplos que se presentan no puede decirse que son suficientes, pero un trabajo que busque datos duros en todo el mundo con seguridad permitiría generalizar lo expresado.

En Europa hay una red social europea denominada Grands Projets Inútiles Imposés, que luchan contra los gastos públicos que desde un punto de los ciudadanos son un despilfarro, pero que en fondo sirven para enriquecer a empresarios capitalistas. Así pues obsérvese los siguientes ejemplos, en Inglaterra los ingleses están contra el tendido de vías férreas para “trenes de alta velocidad de Londres a Birmingham y Manchester que duplican los ya existentes...En Stuttgart, la población protestó contra la nueva estación subterránea que se quería construir...Hay muchísimos proyectos de obras públicas inútiles, absurdas, impuestas a la fuerza. Eso ocurre en todas partes...En Barcelona...construyeron una desaladora de agua del mar que no funciona casi nunca...En Brasil, los manifestantes de junio y julio protestaban contra la corrupción en el PT y también por las grandes obras públicas con ‘estandard (sic) FIFA’ cuando el transporte público es deplorable y a tanta gente le falta dónde vivir” (Martínes, 2013).

No son infrecuentes los gastos públicos dedicados a construir elefantes blancos que sólo sirven para que el día de la inauguración oficial el presidente en turno, el primer ministro o el encargado de una provincia, se luzca y se publicita que está sirviendo a la comunidad, al país, etcétera.

Funcionarios públicos, administradores de empresas, industriales son capaces, de defraudar y caer en actos ilícitos. Los banqueros y sus encargados, no son la excepción, también son capaces de estafar a los accionistas aunque no a todos, sino en general a aquellos cuyas fortunas invertidas son poco cuantiosas ya que las de

mayor importancia, con que se tenga el control de sólo una parte de las acciones comunes, y no las preferentes, el poseedor puede con medidas de ingeniería financiera apropiarse de aquellos que o bien son preferentes o si no lo son, no tienen el control mayoritario.

Para abonar en lo anterior, recién “El banco suizo UBSAG aceptó pagar 120 millones de dólares para poner fin a la demanda de inversionistas que lo acusan de fraude durante la venta de productos financieros del banco estadounidense Lehman Brothers, cuya quiebra en septiembre de 2008 desencadenó la crisis financiera internacional”. Nótese que también el citado banco acordó pagar 885 millones de dólares “con la Agencia Federal de Financiamiento de la Vivienda de Estados Unidos para resolver denuncias por la tergiversación de la calidad de títulos que vendió a Fannie Mae y Freddie Mac” (Reuters 2013:23). Estas últimas son empresas públicas en ese país.

Apenas el 6 de agosto del presente año, el segundo banco más importante de EU, Bank of America, después de JP Morgan Chase, fue demandado por el Departamento de Justicia “por defraudar a los inversores al omitir los riesgos asociados con bonos respaldados por títulos hipotecarios por valor de hasta 850 mdd en 2008”, (EFE, 2013). No sólo dicho banco tiene que responder por defraudar a los accionistas sino también a las empresas públicas: “Bank of America ya tuvo que hacer frente en octubre del año pasado a otra demanda civil, entonces presentada por la Fiscalía Federal de Nueva York, que le reclamaba 1.000 millones de dólares por haber “defraudado” a las entidades hipotecarias paraestatales Fannie Mae y Freddie Mac.” (EFE, 2013). Bank of America al igual que Lehman Brothers también defraudó a las paraestatales citadas.

Pensar que el libre mercado existe, sin matizar, es una apreciación que la realidad contradice, pues existe sólo entre las pequeñas y medianas empresas, y también en

los crecientes oligopolios en los cuales también se da entre ellos la lucha pero con frecuencia para evitar luchas desgastantes, si es posible llegan a acuerdos, haciendo nugatorios los preceptos del libre mercado.

Por eso es difícil compartir las reflexiones de Carlos Obregón, y si las de Josep Vilarasau: “Ningún banco ha quebrado jamás por tener demasiadas oficinas o demasiado personal, o por tener demasiado caro el pasivo...han quebrado por tener un mal activo”. (Xavier Vidal-Folch, 2013). En páginas anteriores eso malos activos, se denominan también activos tóxicos y son los que provocaron quiebras de algunos bancos y aseguradoras, pero otros, en iguales riesgos fueron, como se ha anotado rescatados, por el gobierno. Esto reafirma lo que en páginas anteriores se ha escrito en este trabajo sobre el papel del Estado y su representante el gobierno.

Además de lo que se ha escrito, hay que agregar sobre la deuda pública otros factores que se deben tomar en cuenta, por ejemplo la entrada de recursos monetarios provenientes de otro país, sean de particulares o empréstitos que se otorgan al gobierno, así como una mayor emisión de moneda y papel moneda, si no van a la producción de bienes y servicios, como se comentó anteriormente, además del efecto inflacionario, crea dificultades al gobierno para un manejo de la economía fincado entre otros en la política monetaria, pues le resulta difícil precisar las medidas que corrijan las distorsiones que se crean; esto es, si se calcula el monto de la producción de bienes y servicios, pero no se pueden controlar los efectos de entrada de valor, que es lo que representa los préstamos extranjeros, que en la práctica son excedentes de la producción de bienes y servicios de otra nación, el gobierno no puede tomar medidas que corrijan las los efectos negativos en la economía.

En realidad la deuda pública ya en todo el mundo por lo pronto es perpetua, pues el Estado y sus acreedores fijan fecha de vencimiento pero con el pago de los intereses



## GOBIERNO Y LA DEUDA PÚBLICA EN MÉXICO

y en menor medida al principal esto se convierte en un círculo vicioso; si el Estado quisiera poner fin a este tipo a este tipo de obligaciones, tendrá que acudir al mercado financiero y comprar todos los bonos que han sido comprados. (Deuda Pública, 2011). Si el Estado nunca la rescata, efectivamente será perpetua.

En el caso de México con frecuencia se debe dominar también a la deuda pública: eterna, pues el gobierno no muestra deseos de rescatar liquidarla.

Vale la pena recordar cómo es que propagandísticamente en el gobierno de Carlos Salinas se quiso dar la impresión de que el problema de la deuda pública estaba resuelto, pues dicho personaje en un mensaje dado a la nación, informó que los mexicanos debían decir a sus hijos que se había pagado la deuda y que ya no tendrían motivo en el futuro por preocuparse, lo cual posteriormente se demostró que fue un manejo mediático de tal funcionario, como lo fue también el que ya el país había entrado al primer mundo, como en otra ocasión lo declaró.

La entrada de empréstitos externos – dado que el escaso ahorro interno cubre sólo una parte del financiamiento que se requiere para el desarrollo –, concertados por la administración pública con la banca internacional o el Fondo Monetario Internacional, en cuyo caso se denomina , como se ha asentado, deuda pública externa, o tiene efectos negativos o bien estos son positivos para la economía de un país; en este último caso, a fuer de ser reiterativo lo dicho con anterioridad, si se destinan a la producción de bienes y servicios son benéficos pues entre otros se crearán empleos; sin embargo si sólo sirve para la especulación, sus efectos son negativos, pues servirán para que la concentración de ingreso sea más desigual.

En sentido contrario si se destinan, entre otros a las empresas públicas —aquellas que operan en el mercado o no y cuyos costos son más elevados que los precios y tarifas a los que venden sus bienes o servicios, o si proporcionan servicios gratuitos—, para que de este modo pueden seguir operando.

Como se ve tales organizaciones paraestatales subsidian tanto al capital como al trabajo y a la población; en el caso de las empresas privadas, al obtener bienes y servicios a precios subsidiados, mantienen o elevan su tasa de ganancia; en tanto que se busca que los trabajadores al obtener beneficios de las empresas públicas, reduzcan sus demandas de aumentos salariales y así aumentarán la tasa y masa de ganancia del sector privado (Calderón, 1991:67). La deuda pública pasa a ser un pasivo para la población y un activo para el capital sea foráneo o no.

En síntesis si la deuda se dirige al sector productivo sus efectos son positivos para el sistema, esto es contribuyen a elevar el PIB: se aumenta el empleo y con ello la tasa de plusvalía (Marx, 1973:315), crece el mercado interno, pero siempre y cuando haya un aumento de salarios, hay desarrollo y no sólo crecimiento.

### **La deuda pública y privada a nivel mundial**

Se exponen a continuación los datos del estado de la deuda pública de algunos países; se seleccionaron por su importancia en las economías mundiales. Se observen las semejanzas y diferencias, entre ellos. Se anotan los porcentajes de los débitos públicos calculados con respecto al de producto interno bruto anual con base en el The World Factbook, OECD Economic Outlook.

#### Deuda Pública de algunos países<sup>1</sup>

Lugar	País	Fuente CIA 2008 <sup>2</sup>	Fuente CIA 2012 <sup>3</sup>	Fuente OECD <sup>4</sup>
1	Japón	170,40%	214,30%	198,6%
3	Grecia	90,10%	161,30%	100,8%
8	Italia	103,70%	126,10%	104,3%

## GOBIERNO Y LA DEUDA PÚBLICA EN MÉXICO

9	Portugal	64,20%	119,70%	70,9%
15	Bélgica	80,80%	99,60%	92,2%
18	Francia	67,00%	89,90%	65,2%
20	Reino Unido	47,20%	88,70%	43,4%
21	España	37,50%	85,30%	44,2%
26	Alemania	62,60%	81,70%	76,4%
33	Estados Unidos	60,80%	73,60%	61,5%
46	Brasil	49,70%	54,90%	--- <sup>5</sup>
79	Argentina	44,05%	41,60%	--- <sup>5</sup>
89	México	20,30%	35,40%	--- <sup>5</sup>

<sup>1</sup>De un total de 136 países de la página de Wikipedia, se seleccionaron algunos por la importancia de su economía. Consultada el 6 de junio de 2012

[http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Pa%C3%ADses\\_por\\_deuda\\_p%C3%BAblica](http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Pa%C3%ADses_por_deuda_p%C3%BAblica)

<sup>2</sup>«The World Factbook - (Rank Order - Public debt)». Archivado desde el original el 2008-10-15. Consultado el 15-10-2008. (all estimates 2008 data unless noted)

<sup>3</sup><https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2186rank.html>

<sup>4</sup> Report for Selected Countries and Subjects». IMF. Consultado el 11-12-2008. (General government gross debt 2008 estimates rounded to one decimal place)

<sup>5</sup>No hay información

Obsérvese, el país con la mayor deuda pública calculada es Japón, pues alcanza en el 2008, según la CIA, el 170,40% y para 2012, el 214,30%, para la OECD, en 2008, el porcentaje es 198,6%, esto significa que si destinara todo lo produce en bienes y servicios no alcanzaría a liquidarla totalmente si se observa cualquiera de las tres cifras. En el tercer lugar, Grecia con según la CIA 90,10%, 161,30% en 2012, con datos de la OECD 100,8 %

en 2008, en el caso de este país el aumento fue un 56%, lo cual indica el proceso acelerado de débito público de la nación helénica, y de ahí las protestas masivas por el acoso de los acreedores y los recortes del gasto público.

Italia una potencia europea ocupa el sitio 8, tiene en 2008, 103,70%, y en 2012 126,10% (CIA), en tanto la OECD da 104,3, para 2008. Francia y el Reino Unido, otras economías importantes, como se observa, se encuentran en el sitio 18 y 20.

España al igual que Grecia, tiene serios problemas para cumplir sus compromisos, está colocada en el lugar 21, y 37,50% y 44,2% según la CIA, para 2008 y 2012 respectivamente, para la OECD, 44,2 % (2012).

Alemania (26), 62,60% (2008) y 81,70% (2012) según la CIA, pero para la OECD 76,4% en 2008. Este país está entre los principales acreedores de Grecia, quienes exigen a la Unión Europea imponga medidas drásticas a ese país helénico.

Ya en América, EU, todavía la primera potencia pero ya en declive –aunque no puede asegurarse que esto sea definitivo pues el capitalismo en cualquier país puede encontrar salidas que como en el caso de esta nación–, ocupa el sitio 33, en 2008 con 60,80% y (CIA), 61,5%, y según la OECD, para 2012, la CIA da %73,60 en 2012. Si sólo se toman en cuenta los datos de CIA, es claro que aumentó substancialmente casi 13 puntos los débitos públicos de ese país.

Brasil, Argentina y México, están colocados en los lugares 46, 79 y 89 respectivamente. México tiene 20,30% y 35,40%, en 2008 y 2012, con datos de la CIA, no hay información de la OECD, ni de Brasil ni de Argentina. La nación carioca tiene 49,70% en 2008 y 54,90% para 2012 en este país recién se han dado protestas masivas por la falta de servicios sociales y las críticas van en contra de los gastos excesivos del gobierno federal dedicados a construir la infraestructura pues en un año más se realizará el mundial de foot ball, y hay que considerar que el pueblo es esencialmente amante de este deporte.

En Argentina y México esto no ha ocurrido hasta ahora. Argentina tiene 44,05% y 41,60%, 2008 y 2012 respectivamente, pero no puede dejar de señalarse que hace

## GOBIERNO Y LA DEUDA PÚBLICA EN MÉXICO

algunos años las protestas fueron de tal forma masiva que hubo presidentes que tuvieron que abandonar el poder.

Los tres países sin embargo como se observa, en cuanto a la deuda pública, si solo tuvieran este débito se encontrarían en una situación mejor que los países cuya deuda supera su producto interno bruto, sin embargo la sumatoria de la deuda interna y la externa, en todos los países incluidos los tres grandes de América Latina, señalan que cada vez sobre las espaldas de las mayorías la deuda es un problema irresoluble y que tienen que pagar la población con la falta de empleo, reducción del gasto social, inseguridad, etcétera.

Los costos sociales del proceso de acumulación como se ha anotado aumentarán y correlativamente a ello, las protestas masivas a lo largo y ancho de los continentes, y sobre todo en los países de más alto desarrollo.

No sólo los gobiernos también las ciudades padecen de problemas para enfrentar sus gastos por lo que las crisis fiscales también se presentan. Así por ejemplo la ciudad de Detroit considerada en el mundo en el pasado como la cuna y el florecimiento de los emporios automotrices ha tenido que tomar medidas drásticas para solucionar sus problemas.

Los gestores de la bancarrota de la ciudad de Detroit confirman que las cuentas mandan y ponen a la venta los aeropuertos, los aparcamientos, los edificios y el patrimonio acumulado en el museo desde 1885. Hablamos de uno de los pocos museos públicos de los EEUU y de los cuatro más importantes del país, gracias a las donaciones y adquisiciones con las que los barones del automóvil (Ford-Firestone-Dodge) enriquecieron los fondos de su colección (Wikipedia, 2013a).

Desde luego que la Ford, la General Motors, la Chrysler, han tenido problemas para seguir operando, por lo que han contado con recursos públicos la segunda y la tercera para evitar la quiebra. Incluso en el gobierno de Ronald Reagan, éste apoyó

a la Chrysler con recursos públicos para que no fuera vendida a extranjeros, pero pasado algún tiempo dicha automotriz se asoció con capital chino.

Desde luego que esperar que el capital se compadezca y no abandone un país para ir a otro donde la tasa de acumulación es más elevada, iría en contra de la lógica de la economía. De permanecer instalado en una región por razones morales cuando su ganancia va a la baja sólo le traería como consecuencia un proceso de descapitalización que llevaría a la bancarrota a la empresa. Estas organizaciones, debe decirse con crudeza no son hermanas de la caridad, se establecen para obtener beneficios, esperar de ellas otra cosa va en contra del sentido común de cualquier empresario o inversionistas que se asuma como tal.

Ninguna inversión se sostiene, salvo que los capitalistas consideren que en el corto o mediano plazo podrán recuperarse; las expectativas futuras también juegan para que se sostenga una empresa o un conglomerado cuando el panorama es de crisis; si los empresarios o sus directivos fallan, las consecuencias son salir del mercado y desaparecer como parte de ese grupo o clase social.

Los gobernantes y parte de sus burócratas al igual que los empresarios, los inversionistas, los empleados, sobre todo los administradores y gerentes, e incluso aquellos que empiezan en los puestos de la base de la pirámide ocupacional con la esperanza de ascender rápidamente, la ideología dominante: acumular riqueza con la obtención de pingües ganancias es la razón de la existencia humana. Parte de la población en las peores condiciones sociales no es ajena a ese mundo de ideas dominante.

Es también cierto que esas empresas han instalado plantas en otros países para aprovechar la mano de obra barata, dejando en el desempleo a sus obreros: el capital no se le considera culpable de la situación por la que hoy atraviesa la ciudad, aunque

## GOBIERNO Y LA DEUDA PÚBLICA EN MÉXICO

en el fondo actúa a favor de sus intereses y en contra de la mayoría de la población de esa urbe.

También en Europa está el caso de Madrid, España:

Detroit no es el único ayuntamiento endeudado que está dispuesto a dejar pelado su patrimonio para pagar a sus acreedores. La alcaldesa de Madrid Ana Botella puso a la venta hace un mes 26 cuadros de primeros espadas del arte contemporáneo español (Manolo Millares, José Guerrero o Manuel Rivera), para superar el socavón de más de 300 millones de euros generado por la empresa municipal Madrivedec (propietaria de esas obras). La subasta recaudó poco más de 300.000 euros. (Wikipedia, 2013).

En México, estados, municipios al igual que en otros países, se encuentra en similares circunstancias, no se analiza este tema en este trabajo, solo se apunta y se hará en otro que se encuentra en preparación.

Posteriormente, como una continuación de este trabajo, una vez que se hayan procesado las sumatorias por países de sus deudas internas y externas, así como los principales acreedores tanto de una como de otra, se analizará las actitudes de las administraciones públicas para abordar estos temas y las soluciones que se están tomando.

Se presenta enseguida un cuadro con datos de la deuda externa de algunos países de un total de 203 que se consideran representativos de las economías más importantes del mundo, el número de la primera columna corresponde a lugar que ocupan entre todos los países que aparecen en la información de Wikipedia.

Deuda Externa de algunos países<sup>1</sup>

Lugar	País	Deuda externa (millones USD\$)	Fecha de la información	Deuda externa per capita (USD\$)	Fecha de la población	Deuda Externa (% del PIB)
1	Estados	\$14.392.450	30/6/2009	\$43.646 <sup>3</sup>	30/7/2010	95%
1	Unidos <sup>2</sup>	\$15.930.000	31/12/2012	\$52.170	1/7/2013	106%

GILBERTO CALDERÓN ORTIZ

2	Reino Unido <sup>2</sup>	\$9.191.104	22/12/2009	\$150.673 <sup>3</sup>	09/2009	365,44%
2		\$10.090.000	31/12/2012	\$150.673	09/2009	365,44%
3	Alemania <sup>2</sup>	\$5.208.000	30/6/2009	\$63.350 <sup>3</sup>	30/6/2007	185,2%
3		\$5.719.000	31/12/2012	\$63.350	30/6/2007	185,2%
4	Francia <sup>2</sup>	\$5.021.000	30/6/2009	\$76.718 <sup>3</sup>	1/1/2010	175%
4		\$5.165.000	31/12/2012	\$76.718	1/1/2010	175%
8	Japón <sup>2</sup>	\$1.492.000	30/6/2007	\$4.528 <sup>3</sup>	30/6/2007	34,93%
5		\$3.024.000	31/12/2012	\$4.528	30/6/2007	34,93%
11	Italia <sup>2</sup>	\$1.060.000	2008 est.	\$18.235 <sup>3</sup>	30/6/2008	58,21%
6		\$2.493.000	12/2012 est	\$18.235	30/6/2008	58,21%
20	Países Bajos <sup>2</sup>	\$490.000	16/2/2010	\$47.471 <sup>3</sup>	2009 est.	62,3%
7		\$2.487.000	31/12/2012	\$47.471	2009 est.	62,3%
5	España <sup>2</sup>	\$2.478.000	30/9/2008	\$49.619 <sup>3</sup>	30/6/2007 est.	180,65%
9		\$2.311.000	31/12/2012	\$49.619	30/6/2007 est.	180,65%
17	Grecia <sup>2</sup>	\$535.920	31/9/2009	\$47.401 <sup>3</sup>	30/9/2009	153,0%
24		\$576.000	31/12/2012	\$47.401	30/9/2009	153,0%
22	Portugal <sup>2</sup>	\$461.200	31/12/2007	\$43.196 <sup>3</sup>	30/6/2007	188,63%
25		\$508.300	31/12/2012	\$43.196	30/6/2007	188,63%
28	Brasil	\$216.100	31/12/2009	\$1.125 <sup>3</sup>	31/12/2009	10,68%
29		\$216.100	31/12/2009	\$1.125	31/12/2009	10,68%
29	México	\$177.000	31/12/2009	\$1.591 <sup>3</sup>	30/7/2009	11,94%
30		\$177.000	31/12/2009	\$1.591	30/7/2009	11,94%
34	Argentina	\$108.600	31/12/2009	\$2.693 <sup>3</sup>	31/12/2009	35,02
36		\$106.600	31/12/2009	\$2.693	est 31/12/2009 est	15,7

<sup>1</sup>Elaborado por el autor a partir de los datos de la siguiente página.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Deuda\\_externa\\_por\\_pa%C3%ADs](http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Deuda_externa_por_pa%C3%ADs)

Consultada 27 de junio de 2013

“Deuda pública y privada total adeudada a no residentes, reembolsable en moneda extranjera, bienes o servicios...donde la deuda pública es el dinero o crédito adeudado por cualquier nivel de gobierno, de central al local, y la deuda privada el dinero o crédito adeudado por hogares particulares o empresas privadas con sede en el país en cuestión”

<sup>2</sup><https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2079.html/2079rank.html>

<sup>3</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Deuda\\_externa\\_por\\_pa%C3%ADs](http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Deuda_externa_por_pa%C3%ADs). Consultada 12 de mayo de 2011



## GOBIERNO Y LA DEUDA PÚBLICA EN MÉXICO

La deuda externa, que es la suma de la deuda pública y la deuda privada, como se anota en la parte inferior del cuadro. En el 2009 y 2012, EU era el país más endeudado con \$14.392.450y \$15.930.000 millones de dólares respectivamente, y el dato per cápita es \$43.646 y \$52.170, dólares, esto significa que aumento en pocos años para la población el peso de la deuda en un 22%; con respecto al PIB, representaba el 95% y 106%, lo que supera el monto de su producción en bienes y servicios.

Enfrenta grandes retos esa potencia para eliminar estos problemas en su economía, como ha quedado anotado en páginas anteriores y si no ha recibido presiones internacionales para que forzosamente realice recortes drásticos en el gasto público, se debe a que todavía el dólar es la moneda fuerte en el mundo y por otro lado a que el resto de países tiene sus reservas en dólares, lo cual significa que están sosteniendo al proceso de acumulación de esa nación, pues si llegará el momento y terminarán con ello, las dificultades en todo el mundo aumentarían y vendría una recomposición de las relaciones capitalistas entre los Estados.

El segundo lugar entre los países endeudados corresponde en 2009 al Reino Unido, con \$9 191 104, y para el 2012 , la cifra se eleva a \$10.090.000 millones de dólares – en lo sucesivo los datos vienen en dólares para los demás países que se anotan –, a cada habitante inglés le correspondían pasivos en esos mismos años por \$150 673, si bien la deuda aumentó, es posible que lo que corresponde a cada habitante se debe a que aumentó la población y, con respecto al PIB, la deuda para los mismos años, significaba el 365.44, monto muy superior al de los EU.

Luego del Reino Unido, se encuentra Alemania, con \$5 208 000, per cápita 63 350 y porcentaje del PIB 185.2%. En cuarto lugar está Francia el dato es \$5 021 000, de pasivo por habitante 76 718, y con respecto al PIB, 175%, todos los anteriores datos son del 2009. El siguiente, para 2008, en ese orden es España, con \$2 478 000; \$46

619 y 180.65% respectivamente. Japón en 2008 y 2012, que como se anotó en el cuadro sobre deuda pública estaba en primer lugar con respecto al PIB, pero con respecto a la deuda externa, ocupó el lugar número 8, en el año 2007 con 1 492 000, per cápita 4 528 dólares y para el 2012, el monto es de 3 024 000, con el mismo porcentaje en el PIB que el primer año citado 34.93%. Lo anterior significa que aumentó su deuda con el exterior.

Grecia (2009), y Portugal (2007), en esa lista están en el 17 y 22 lugares, con 535 920, 47 401 y 153%; 461 200, 43 196 y 188.63% respectivamente.

México en esta relación si aparece, ocupando el 29 lugar, pero en el año de 2009, no hay datos para otros años, con una deuda externa de 177 000 millones de dólares, y en cuanto al pasivo que carga cada habitante este es de 1 591 dólares, que equivalen a 17 501 pesos mexicano, si se toma la conversión en 11 por dólar; con respecto al PIB, este representa el 11.94%.

Los datos anotados permiten sacar conclusiones preliminares, pues de los países enlistado con respecto a la deuda externa, se encuentran en serias dificultades Grecia, España y Portugal, todos de la Unión Europea, los que sobre todo, al primero se le han pedido medidas drásticas para reducir el su deuda externa, como son el vender sus empresas públicas y reducir drásticamente el gasto social. Por supuesto que la población que vive de la venta de su fuerza de trabajo, así como los millones de jóvenes que no tienen empleo se han opuesto y organizado grandes manifestaciones. En el caso de España, en el mes de mayo se ha visto como la juventud que no encuentra futuro, ha dicho entre otras cosa “no somos antisistema, ustedes son antinosotros”, “si nos permiten soñar, no los dejaremos dormir”. En los países señalados los movimientos de la población se han generalizado.

Obsérvese como en los países mas endeudados, no se toman, salvo excepciones las misma medidas que se exigen a los gobiernos como el de España, Portugal, Grecia,

## GOBIERNO Y LA DEUDA PÚBLICA EN MÉXICO

y una posible explicación es que los primeros son los mas ricos, pero sobre todo EU, que sin embargo se cómo se vio, nuevamente se presenta la posibilidad de que su gobierno federal no cuente con los recursos para hacer frente a sus compromisos internos como es el pago entre otros de los sueldos y salarios de los empleados públicos, por lo que seguramente se acordará entre los poderes ejecutivo y legislativo que se aumente el circulante en dólares.

Con lo que en lugar de resolver el problema en esa nación de América, se postergará, hasta el punto en que el resto del mundo, decida no seguir sosteniendo con cargo a sus habitantes, el peso de la deuda externa, ya que por ser el dólar la moneda que se acopia como reserva interna, no ésta correspondiendo a la producción de bienes y servicios de esa nación.

El imperio estadounidense está en crisis –Alfredo Jalife-Rahme, apunta que el Reloj Nacional de la Deuda que en una pantalla en Nueva York, ya no cuenta con más ventanas para los dígitos que contabilizan la deuda (Jalife-Rahme, 2007:73), ya es cuestión de algunos años para que deje de ser la principal economía mundial y para dar paso quizá a la hegemonía asiática o a la unión de economía emergentes.

Otro aspecto sobre el que hay que profundizar es la tendencia en la mayor parte de los países más desarrollados y economías emergentes la aplicación o el aumento de los impuesto regresivos a través del IVA, al consumo final, medida a la que se recurren los gobiernos para aumentar su recaudación, no sólo para el pago de la deuda pública, sino también destinar recursos al gasto corriente, pues los ingresos que obtiene del sector privado por la vía fiscal, representan tal parece sólo una parte reducida del total de sus requerimientos.

Los gobiernos temerosos de que los grandes plutócratas, retiren sus inversiones y también su capital especulativo y golondrino, en busca de mejores condiciones, esto es donde paguen menos impuestos y salarios, así como escasas regulaciones, llevan

a cabo una política económica acorde con los dictados del capital, con mayor énfasis que antes de la globalización.

El paso del Estado benefactor al Estado neoliberal, significó, para la población el que, como dice Clauss Offe:

A medida que los responsables de las políticas se ven forzados a tomar en cuenta los imperativos de la economía capitalista, los programas del Estado del Bienestar tienden a ser <<reactivos>> más que <<activos>>, o <<diferenciados>> más que <<integrados>>...las propias restricciones que gobiernan la formación de políticas sociales las hacen altamente vulnerables a cambios en los parámetros económicos y fiscales. (Offe, 1990:174)

Las consecuencias sociales derivados del pago del servicio y del principal, de la deuda pública y la imposibilidad imponer a las grandes trasnacionales y nacionales tasas impositivas progresistas, son aumento de la pobreza, violencia social, desempleo, bajos salarios, etcétera, debido a las de reducción de los recursos públicos para atender las necesidades de aquellos que son expulsados del mercado de trabajo, o que simplemente no podrán entrar a él, por lo que la educación pública, la atención a la salud, a la alimentación, y sobre todo a la creación de empleos.

Se disminuyen los recursos público destinados a la población que se ve en dificultades para mantener un nivel de vida sin graves carencias, como cuando el Estado benefactor además de ampliar el mercado interno creaba puestos de trabajo – el sector capitalista preocupado por aumentar su ganancia no está interesado en aumentar la oferta de empleos –, lo tomaba como responsabilidad, pues al haber ocupaciones paliaba en parte los problemas. De ahí que ahora busca sólo diferenciar y atender, preferentemente a la población que se encuentra en pobreza extrema con programas destinados para ella. Pero esos programas están

supeditados a los recursos disponibles con que cuente el Estado, que como se ve tiene grandes dificultades para aumentar sus ingresos.

### **Conclusiones**

La deuda pública y la externa a nivel mundial es un problema irresoluble para los Estados nacionales. A medida que aumenta los costos sociales son más elevados: el desempleo, la carestía, la precarización de los salarios. Por ello la desigualdad social, la marginación va en aumento.

El Estado y su representante el gobierno para evitar la quiebra del sistema rescatan a las grandes empresas y a los grandes bancos y por otra parte ante la disminución en las arcas públicas elevan los impuestos regresivos a la población (aumento del IVA). Si hay soluciones para los grandes intereses financieros y empresariales pero para el resto de la población las medidas son recortes a los presupuestos destinados a atender los problemas sociales y además del despido de miles de trabajadores en el sector público gubernamental.

Las protestas por tal estado de cosas obligan a las poblaciones a la movilización para impulsar un cambio de política económica que hasta ahora, salvo excepciones no ocurre.

El caso de México no es ajeno a los problemas que se presentan en otras partes del planeta.

Con respecto a la deuda pública interna y externa los gobiernos se ven obligados a cumplir con sus obligaciones a pesar de los costos sociales que ello implica. Aunados a los ya señalados hay que también anotar que se incrementa la criminalidad.

Los ingresos que obtiene el gobierno del sector privado por la vía fiscal, representan una parte reducida del total de recursos que utiliza el Estado para, en

abundancia, su gasto corriente y de inversión, que como quedó anotada no se aumentan pues las administraciones públicas temerosos de que los grandes plutócratas, retiren sus inversiones, en busca de mejores condiciones – y los lleven a países donde paguen menos impuestos y salarios, y tengan escasas regulaciones –, llevan a cabo una política económica acorde con los dictados del capital, con mayor énfasis que antes de la globalización.

## **Bibliografía**

### **Libros**

Keeley, Brian, Patrick Love, (2011), *Causas, desarrollo y consecuencias de la Gran Recesión*, OECD, Publishing-Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM

Jalife-Rahme, Alfredo, (2007), *El fin de una era, Turbulencias en la globalización*, Orfila Valentini, Mexico

Marx, Carlos. (1973). *El capital*, Bs, As. Argentina: Editorial. Cartago, T.I.

Mattick, Paul. (1969). *Marx y Keynes. Los límites de la economía mixta*. México: Editorial Era.

Obregón, Carlos, ( 2011), *La crisis financiera mundial, perspectivas de México y América Latina*, Siglo XXI, México

Offe, Claus. (1990). *Contradicciones en el Estado del bienestar*. México: Editorial Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Alianza Editorial.

Rapoport, Mario, Noemí Brenta, *Las grandes crisis del capitalismo contemporáneo*,

### **Revistas y Periódicos**

Calderón, Gilberto. (1991). “Apuntes sobre empresa pública y economía mixta: una visión mundial y el caso de México”. *Revista Alegatos*, UAM, no. 19.

González Martínez, Jaime, (2012), *Tasa de ganancia, ondas largas y crisis de rentabilidad*, UAM, México

## GOBIERNO Y LA DEUDA PÚBLICA EN MÉXICO

González, Susana. (2011). “Incierto destino del préstamo del BM por más de \$ 19 mil millones”. *La Jornada*. 03 de abril de 2011

Martínes Alier, Joan, Grandes proyectos, inútiles impuestos, *La Jornada*, México 28 de julio de 2013.

Notimex, Reuters, (2013) y, Promete Obama reorientar esfuerzos hacia el crecimiento económico, *La Jornada*, México 29 de julio de 2013.

Reuters, AFP, (2013), Pagará UBS 120 mdd para atajar demandas, *La Jornada*, México 10 de agosto de 2013

Rodríguez, Israel. (2011). “Endeuda el gobierno al país 150 millones de dólares diariamente”. *La Jornada*. 01 de mayo de 2011, México

Vidal-Folch, Javier, Los bancos solo quiebran cuando emprenden malas inversiones, *El País*, México, 17 febrero de 2013

Zúñiga M, Juan Antonio, (2013), *Volaron* al exterior 13 mil 800 mdd entre mayo y junio: BdeM, *La Jornada*, México

### Consultas internet

Aguirre, Manuel (2011), *Súper tabla bicentenario, México 1810-2010*. Recuperado el 6 de julio de 2011. En: <http://www.mexicomaxico.org/Voto/super.htm>

Deuda Pública. (2011). Recuperado el 7 de febrero de 2011, en [http://es.wikipedia.org/wiki/Deuda\\_p%C3%BAblica](http://es.wikipedia.org/wiki/Deuda_p%C3%BAblica)

Efe, El Universal, “EU demanda a Bank of America por fraude”, <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2013/deuda-eu-bank-of-america-fradue-millones-dolares-940723.html>

González Amador (2011), S&P, corresponsable de la crisis de 2008, que abonó al déficit de EU: Krugman, *La Jornada*.

<http://www.jornada.unam.mx/2011/08/09/politica/002n1pol> Martes 9 de agosto de

Ibarra, Alberto. (2011), Definición de deuda pública. *Introducción a las Finanzas públicas*. Recuperado el 7 de febrero de 2011. En <http://www.eumed.net/libros/2010a/665/DEFINICION%20DE%20DEUDA%20PUBLICA.htm>

Dixon, Kim y Richard Cowan, Con votación final, Congreso EU resuelve drama "abismo fiscal" Reuters

<http://www.elperiodicodemexico.com/nota.php?id=648353>, 2013-01-02

Pozzi, Sandro, (2009), *Bank of America recibe una inyección pública para digerir Merrill Lynch*. El País

[http://elpais.com/diario/2009/01/17/economia/1232146809\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2009/01/17/economia/1232146809_850215.html).

Redacción, (2013), Cámara de Representantes evita abismo fiscal en EU, El Economista

<http://eleconomista.com.mx/economia-global/2013/01/01/representantes-eu-aprueban-pacto-contra-abismo-fiscal>

Wikipedia, (2013), Detroit vende, El Prado alquila, *El Confidencial*

[http://www.elconfidencial.com/cultura/2013-08-07/detroit-vende-el-prado-alquila\\_15993/](http://www.elconfidencial.com/cultura/2013-08-07/detroit-vende-el-prado-alquila_15993/)



**GOBIERNOS LOCALES ALTERNATIVOS  
Y ACUPUNTURA GUBERNAMENTAL  
RETOS DE LA PARTICIPACIÓN POLÍTICA Y CIUDADANA PARA LA  
SOCIEDAD ACTUAL**

DANIEL LANUZA

**Sumario**

Gobierno local. Gobierno local alternativo. *Governance*. Municipalismo. “*Acupuntura gubernamental*”. Participación y federalismo. *Rational & Public Choice*. Ciudadanización. Desarrollo local.

**Introducción / Resumen**

Este artículo intenta explicar la grieta existente entre “gobernados y gobernantes”, abordando los conceptos de *participación* y *rational choice* en el federalismo mexicano, buscando resolver el planteamiento *¿Qué ha pasado con los gobiernos locales que, no han logrado rebasar el umbral de la contemporaneidad pública y social del ciudadano del siglo XXI?* Y es que la historia del municipalismo, entiende que la “sociedad” es cambiante en tanto que los gobiernos se han mantenido hieráticos e intrascendentes.

**Pertinencia**

Luis F. Aguilar V. (2006) hace una extraordinaria intervención analítica acerca de esta ecuación indisoluble entre dos variables necesarias del Estado: *gobernados* y *gobernantes*; la pregunta que se hace: ¿cómo integrar un gobierno [local] frente a una sociedad que no vaya a la deriva, que enfrenta hoy los retos y problemas sociales, económicos, políticos; nacionales e internacionales (Aguilar, 2006: 81)? Y, la

respuesta positiva está en la nueva manera de hacer gobernabilidad, neologismo que aborda esta problemática que sigue vigente, vanguardista y hace la obligada reflexión que apuntala la Nueva Gestión Pública (por sus siglas en inglés NPM) desde fines de los ochenta. México no se sustrae de la zozobra pública planteada y menos, el municipalismo imperante de nuestro país: federalista, centralista y estatista; como rompecabezas administrativo, de gestión, de proceso, de estructura, de presupuestos y recursos, de toma de decisiones, que rebasan cualquiera de los vértices motivo de este artículo. Este *dossier* se centra en la relación ciudadanos-sociedad y gobernantes-gobierno; frente a los desafíos de la *participación ciudadana*, hoy no sólo necesaria, apremiante para coadyuvar con la responsabilidad del sentido social y rumbo del Estado, hacia el moldeo y construcción de la forma gubernamental [local] que para fines de éste, habrá de llamarse “acupuntura gubernamental” como respuesta a un concepto de hacer gobierno que enfrenta en paralelo las provocaciones ciudadanas bajo la mimética y acomodaticia investidura flexible del Estado que rompa los paradigmas hasta hoy planteados por la NPM, como se había escriturado en los ochenta.

### **Apenas unas premisas muy iniciales**

Mientras los ciudadanos y los grupos sociales tienen tejidos, apreciaciones y racionalidades diferenciadas, los gobiernos no parecen acomodarse o mimetizarse a los contrastes de ese tejido social, provocándose así la brecha entre *gobernados* y *gobernantes*. En otras palabras: *¿Qué pasa con los gobiernos locales que no logran hacer la diferencia?* En efecto, se observa que mientras los vaivenes de gobiernos trienales y sexenales [según el caso] se sientan en su *silla* gubernamental, éstos no parecen ser muy diferentes entre ellos: sí, son personajes diferentes, nombres diferentes, posiciones e ideologías políticas diversas; pero no parecen hacer gobierno

que haga la *diferencia*, no obstante al sofisma de la historia y su tiempo. También se ha percibido que las características corpusculares de los grupos sociales y sus sectores, como: familia, individuos (niños, padres de familia, parientes, círculo de amigos, redes sociales, etc.) presentan comportamientos mucho más acomodaticios a su propia historia que los vuelve dinámicos, empero a su aparente estatismo social que bruscamente busca consolidarse en sus mejores condiciones de lo que ellos entienden por *calidad de vida*. Otra vez, las variables del polinomio gubernamental, aparentemente unidas por estos dos actores, provocan un nexo que se dice robusto, necesario y responde a la misión del Estado. Lamentablemente si miramos el entorno y los hallazgos de este binomio entre gobernados y gobernantes, es que consterna, por su quiebre. Para mejor comprender, veámoslos mediante esta secuencia no ordenada ni priorizada de razonamientos, tales planteamientos ayudan al sendero que nos ocupa:

1. ¿El qué y el cómo participar no está claro para los ciudadanos? La participación de los ciudadanos se ve disminuida por no tener o encontrar los mecanismos o instrumentos para hacerlo. No se sabe si participar es “colaborar” o “solidarizarse” o “simplemente estar juntos: unos y otros”, gobernantes y gobernados en un mismo contexto de Estado, interviniendo o resolviendo las cosas públicas o alargándolos (Casas, 2009: 64). Provocando con ello el que se pospongan para que otros gobernantes hagan lo que crean que deban hacer o no se haga nada.
2. ¿Contribuir en la solución a problemas comunes? Otra vez, tampoco los ciudadanos dimensionan qué se entiende por “participar”.
3. ¿Los gobernantes escuchan a sus ciudadanos y habitantes? Los lugareños no conocen a sus “gobernantes locales” y éstos están tan distantes que sus necesidades nunca están resueltas, no obstante a ser los gobernantes más cercanos de sus ciudadanos; son los *gobiernos de la proximidad* que E. Cabrero (2000) describe asertivamente. La distancia que hay entre estos dos actores públicos y municipales es tan

distante como proximidades no resueltas y tampoco convenidas en las llamadas políticas públicas (PP) que Harold Lasswell (1936) analizara en la década de los treinta en los EE.UU.

4. ¿Soluciones y problemas son lo mismo? La apreciación o percepción que tiene el ciudadano de su realidad y entorno social no siempre es la misma para todos, seguramente obedece a patrones no semejantes o tejidos entramados por racionalidades que no están en el mismo tenor.

5. ¿La visión política se despega de los gobernantes? Los gobiernos y sus gobernantes comprenden la realidad bajo distintos modos, ocasionalmente vistos por sus propias ideologías, no siempre políticas, empero a su partido que lo llevó al Poder.

6. Gobierno y gobernantes responden a ecuaciones diferentes: los gobernantes se preocupan de cosas diferentes a los gobiernos y los ciudadanos se apuran por otras cosas que no son agenda de Estado. El principio de legalidad ha influido y mermado la administración pública provocando un abismo entre el “deber ser” y el “poder ser”.

7. En la búsqueda de un sistema racional, equilibrado, normativo y administrativamente aceptado por los términos de la gestión (administración de resultados), es que se ha perdido el sentido de la brújula entre lo “urgente” y lo “importante”. En el mejor de los casos, cuando se aprovechó la oportunidad de instalar la NPM en nuestros gobiernos como parte del *boom* norteamericanista de los procesos tanto de “simplificación administrativa” como de “desregulación”, es que se perdieron los caminos del hacer público; el ¿para qué? y ¿por qué? “*trabajamos en los gobiernos locales*” no está más que acotado al 115 constitucional y a los equivalentes de las leyes locales. Los gobiernos locales son simples administradores del 115.

## Ayer y hoy

Hace veinte años, por ejemplo, el comportamiento social, urbano, rural y gubernamental eran absolutamente distintos, como todo en los *procesos de cambio*; el entorno municipal era diferente a sus gobiernos<sup>1</sup> al hoy; –por ejemplo–: del municipio de mediados del siglo XX y de sesenta o de veinte años más tarde, de comienzos del XXI: “*la historia, las creencias, las costumbres, los razonamientos, las perspectivas políticas, los juegos de Poder, los partidos políticos, las formas y los fondos sociales; los mecanismos ciudadanos para racionalizar el orden social, la dinámica ciudadana para votar, las elecciones, los procesos democráticos, la vida nacional*”, todo era diferente como indica la lógica historiográfica de los hechos: “*los actores sociales, los entes del Estado*”, todo; empero a estas grandes e importantes diferencias sociales es que se vuelven notablemente diferentes ante los ojos del expectador, analista y *futurista* del Estado para dar cuenta que pareciera que los gobernantes y sus gobiernos locales no han hecho lo suyo o no se han superado las responsabilidades del ciudadano del presente. Los gobiernos no han logrado “insertarse” cabalmente en la sociedad contemporánea. No pueden ser iguales, la sociedad ha cambiado y mucho y, los gobiernos se han ido aletargando. *¿En qué se ve? ¿Qué resultados se tienen para hablar de diferencias?* Son algunos de los planteamientos que se alzan en este artículo.

Podemos hacer varias inmersiones en los gobiernos e iniciar la discusión, exponiendo trivialidades que se suma al compendio de *anquilosamientos*, presumiendo que una cosa es “gobernar” y otra muy diferente es “administrar gobiernos”, para ambos casos los *seres humanos* están presentes en la tramoya de este ejercicio: las instituciones del gobierno municipal siguen administrando los servicios (III inciso, art. 115

---

<sup>1</sup> N. del A. Para este ensayo, se entiende por municipio, no sólo el descrito por las normas reglamentarias desprendidos del 115 Constitucional, sino además por la demarcación territorial y base celular del tejido administrativo; las costumbres, los hábitos, la historia, la geografía humana, etc. de la comarca socialmente entendida.

de la Constitución Federal, *reforma constitucional de 1999*) que son mandato. Empíricamente, sabemos que la velocidad social tiene un escalón arriba al del gobierno local; afirmar ésto no es difícil: “del estatismo del gobierno al dinamismo social como argumento antagónico para realimentar el juego del hacer gubernamental” es, en definitiva una tarea a estudiar: dos jugadores en la arena sociopolítica y dos movimientos entre estos dos actores políticos y dos respectivas metas y tan sólo un reto social: el ciudadano y la acción de gobernar; –en nombre de la democracia entendida–. La cuestión que se desprende es: *¿Quién es, ése gobernante en turno que tiene el Poder Público para ejercer el Poder a un pueblo que no es la sociedad que demanda como antes lo hacía?* Se ve claramente que, entre estos dos actores necesarios, hay una ecuación dicotómica e insoslayable de interés público que, presenta una realidad construida a partir de esquemas y modelos no coincidentes. Un orden social y un Estado de Derecho que tiene un ente de gobierno socialmente diferente. El *Rational y Public Choice*, teoría norteamericanista que ofrece una explicación fenomenológica del envolvente social en este hacer del gobierno que habla de la distribución —económica y social—, preponderantemente racionalista: “*los individuos prefieren más de lo bueno y menos de lo que les cause mal*” (Olsen, 1992: 89). Podemos citar algunos ejemplos [municipalistas] de experiencia latinoamericana, a modo de explicitar su importancia:

Medellín —por ejemplo en el 2004— tuvo un gobierno local que podría expresarse como un “*gobierno local sustentable*” ya que produjo un gobierno para una ciudad-municipio *sustentable* según pudo revisarse en su “*Plan Provincial 2004-2008*”. Podía también leerse la gran influencia que, Sergio Fajardo (matemático y político, actualmente gobernador del departamento de Antioquía 2012-2015, por el Partido Verde colombiano) recibiera de su homólogo *brasileiro* por tres periodos concluidos

en 1992, Jaime Lerner<sup>2</sup> (urbanista y político, alcalde de Curitiba en el Brasil, Lerner también fue gobernador de su Estado, el de Paraná, por dos ocasiones sucesivas, periodos: 1995-1998, y 1999-2002 y tuvo una muy buena aceptación como político y planificador urbano mediante la técnica pensada por él “acupuntura urbana” (Op. cit. Tarchópulos, 2005: 136); cuando este connotado alcalde encontró la razón de las “nuevas ciudades” a partir de un modelo de administración local que él denominó maravillosamente: “*acupuntura urbana*”; así, el alcalde Fajardo demuestra a través de su gestión y gobierno una *nueva manera de hacer gobierno*, en Colombia.

Dos casos de estudio latinoamericanos para reflexionar acerca de la situación municipal mexicana: Medellín<sup>3</sup> (2004-2008) y Curitiba<sup>4</sup> (1971-1975, 1979-1983 y 1989-1992).

Tampoco resulta ocioso analizar al gobierno local otra vez, ya muy revisado, Omar Guerrero (1989) apunta al gobierno como el “brazo operador del Estado (Guerrero, 1989: 186)” y éste tiene sus interconexiones con ese ya citado tejido *societal* sobre el que se descansa la razón gubernamental, los legisladores y estadísticos que se descansan teleológicamente en este designio de Estado, alcanzan a ver los propósitos no desde otro enfoque, el del *Gobierno local Alternativo*. Empero a la gran discusión existente que hay en este tipo de gobiernos: la discusión está en la inclinación de corte *izquierdista* como régimen (anticapitalista) y otros, lo visualizan como método para buscar soluciones *alternativas* y resolver los conflictos desde lo social hasta lo económico; son gobiernos mucho más exigentes en lo participativo, más que los otros gobiernos, los federalistas –por ejemplo, en la experiencia LA (Mayer, Ahumada, 2006: 10), con políticas muy incluyentes incidiendo en este tipo de gobiernos no

---

<sup>2</sup> Para mayor información, visitar la web: <http://www.jaimelerner.com/> (consultada el 4 de julio de 2013)

<sup>3</sup> Para mayor información, visitar la web: <http://www.medellin.gov.co/irj/portal/medellin> (consultada el 4 de julio de 2013).

<sup>4</sup> Para mayor información, visitar la web: <http://www.curitiba.pr.gov.br/idioma/espanhol> (consultada el 4 de julio de 2013).

ausentes de la democracia pero sí, un sistema acelerado, desregulado y simplificado que busca nuevas rutas para salir de los problemas provocados por el modelos de Estados utilitaristas, hacia una gobernabilidad naciente en el lecho social, considerando no sólo la voz ciudadana sino emancipada con la siempre participación y compromisos colegiados hacia la formulación de soluciones a problemas comunes, como se ve ya en algunos Estados latinoamericanos: Ecuador, Perú, Bolivia.

Podemos citar el problema que presentan la mayor parte de los programas gubernamentales mexicanos, por ejemplo, con los *impactos sociales* del hacer del gobierno local, visiblemente referidos gracias al “Diseño de Indicadores de Cobertura (DIC)” que, siguen siendo una forma de rendir y hacer los llamados “programas democratizantes”, socialmente entretejidos con altas incidencias direccionadas al “asistencia-lismo y al proteccionismo”, poco constructores de ciudadanos innovadores y creativos, no así por otros, los “Indicadores de Gestión” (DIG); como podemos revisarlos en el catálogo del Instituto Nacional para el Federalismo (Inafed), y dar cuenta de todos aquéllos programas municipalizables en coinversión (incluidos los de Indesol) para aplicaciones muy específicas, con los que no se alcanzan a ver los impactos fuera de los de “cobertura”. Es complejo para los gobiernos municipales diseñar, elaborar y formular sus propios programas, generalmente los estados y el gobierno federal son asideras del gobierno municipio [local].

Recordemos, fue realmente hasta la década de los ochenta que los municipios empezaron a tener acceso a los programas gubernamentales y a sus recursos (el 80% de los ingresos tributarios eran destinados a la federación, el 17% a los estados y el 3% a los municipios), antes de ésto, el gobierno federal operaba como un gigantesco proveedor de recursos que operaba centralmente no obstante a las leyes y convenios de Coordinación Fiscal (LCF) en la que los gobiernos municipales siguen sin



tener injerencia total (Rodríguez, 1999: 51), salvo para “engancharse”; con la llamada *autonomía municipal*, es que éste se convierte en un gobierno para administrar sus propios recursos y sus propias recaudaciones, con la posibilidad de acceder a otros recursos aunque esa libertad no está dada para su administración, así tenemos los Ramos, el XXXIII y todos los demás. Realmente el concepto de “municipio libre” detenta la posibilidad de evitar o mejor dicho formalizar la no jerarquización entre gobiernos, como se había visto las décadas anteriores. Lo importante es el avance sustantivo que implicó la constitucionalización del “municipio libre” para sus propios recursos y sus propias decisiones para coinvertir en programas estatales o federales o ambos o interrelacionarse con otros de su misma especie (Exposición de motivos a la iniciativa de reformas y adiciones al 115 constitucional. Nueva antropología<sup>5</sup> [en línea], Vol. II, No. 25, México 1984).

### ¿Por qué “acupuntura”?

*“En una cultura en la que prevalece la orientación mercantil y en la que el éxito material constituye el valor predominante, no hay en realidad motivos para sorprenderse de que las relaciones amorosas humanas sigan el mismo esquema que gobierna el mercado de bienes y de trabajo”.*

**E. Fromm, 1941**

Los DIC, contrariamente a los DIG, que los programas de los gobiernos mexicanos presentan, ha distinguido la administración y sus hacer gubernamental prácticamente en los últimos cuarenta años; estas caracterizaciones pueden interpretarse como “afecciones crónicas” de varios intentos y estilos administrativos, de gestión; y que

---

<sup>5</sup> Disponible en línea:

<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/nuant/cont/25/pr/pr11.pdf>

podemos mirarlos desde las *anarquías organizadas*<sup>6</sup> como habrían de describirse por Michael D. Cohen (1972), James G. March (1972) y Johan P. Olsen (1972) y *sistemas flojamente acoplados* (Weick, 1976) hasta los *modelos de gestión*, bajo la lupa de la calidad administrativa, tercera generación y otros; desde las: *prácticas inadecuadas de administración, conformación y diseño institucional, programación de los recursos públicos financieros* (el ingreso y el egreso), *hasta el ejercicio del poder, la estructura organizacional y funcional, formulación de políticas y públicas, la administración de programas sociales, las equivocadas políticas de gobierno, hasta las políticas fiscales* (derechos, aprovechamientos, productos, etc.). En éste, no se analizan los procesos electorales, las democracias ni elemento alguno que dirija la discusión al terreno de la ciencia política ni los procesos de concertación política, en los cabildos -por ejemplo. Se trata de discutir de cuáles han sido los elementos que han restado al gobernante en funciones, para tomar decisiones acerca de las políticas que habrán de tomarse y que deben tomarse no sólo para justificar su ejercicio, sino más allá el de trascender el momento histórico de su periodo de gobierno; provocando con ello, —estratégicamente hablando—, el que no han mejorado los canales entre “gobernados y gobernantes”. De cambiarse este enfoque, y en síntesis puede cuestionarse así: *¿qué relación hay entre los gobernantes y gobernados (entorno municipal), cómo se accionan las políticas y, finalmente cómo pueden los gobernados participar en esas políticas?*

—Insistiendo: “*de cambiarse esta manera de las prácticas del gobierno y por ende la inercia administrativa de lustros atrás*”; coadyuvaría favorablemente para que los espacios sociales tuvieran la posibilidad de empujar políticas y la de generar la auto

---

<sup>6</sup> Op. cit. Solis, Pedro. López, Blanca. (2004: 37). También puede visitarse el sitio para mayor referencia:

[http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num\\_anteriores/Vol.XX\\_No.II\\_2dosem/02\\_Cohen\\_March\\_Olsen.pdf](http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.XX_No.II_2dosem/02_Cohen_March_Olsen.pdf) (consultada el 16 de julio de 2013).

“participación constructiva ciudadana” y, cuidadosamente entendida como democracia que va más allá del gobernante; y, convertirse —eventualmente— en autoridades locales dentro de un contexto de “gobierno alternativo”. Y es que los “gobiernos alternativos” son, además, aquellos dados por la transición política descrita por Heinrich Meyer y Consuelo Ahumada (2006: 10)<sup>7</sup> en su informe —por ejemplo—, aquellos que tienen incidencia también en los casos donde la participación social-ciudadana es fundamental para la construcción de un gobierno local que responda a la sociedad. Reestablecer el puente entre estos dos actores es el reto y el desafío descomunal que implica romper ataduras y paradigmas del diseño de Estado y rediseñar los Indicadores hacia los DIG. Hacia la alternalidad de soluciones y de la corresponsabilidad social de escenarios gubernamentales; una tarea un tanto desconocida por los actuales gobiernos locales, salvo de manera retórica en alguna tribuna por un avezado discursante entusiasta.

*¿Por qué acupuntura?* En el imaginario: ‘suponiendo que, los gobernantes aquí descritos tienen su “salud seriamente disminuida” y que, se ha vuelto ya “crónica” la posición frente al *telos del Estado* y a su gobierno; entonces las características obvias de “hacer gobierno y hacer administración pública (AP)” son meros intentos pasivos que se traducen en “*buenas —intenciones— y prácticas de gobierno*” que no contienen el componente social, menos comunitario y todavía menos ciudadano. Imaginemos —esta idea recurrente de Estado—: “*estar construyendo programas sin ciudadanos en el supuesto que los programas son para los ciudadanos, siempre partiendo que el diseño y la formulación del programa están en función del ciudadano achacoso. El gobierno sabe qué programas y qué le hace falta a los ciudadanos y a los grupos sociales. El fin último del Estado y de su gobierno operador de programas es*

---

<sup>7</sup> Observatorio de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), (2006).

*atender a los ciudadanos, a los habitantes y a los grupos sociales que menos tienen*”. Imaginemos el diseño de una retícula de “políticas a partir de secciones de territorio, de geografía humana, de antropología social, de etnias, de género, de decisiones, de desarrollo, etc. con la finalidad de aplicar tanto recursos como esfuerzos humanos para que esa sección sea *rescatada*, como áreas *infectadas* que son recuperadas para la salud general del sistema; como si estuviéramos tejiendo esfuerzos localizados mediante agujas de acupuntura y cada aguja sería un tramo de control metodológico con los argumentos esenciales para incidir en la comunidad, en donde los ciudadanos son los importantes y no los gobernantes, como hasta ahora.

El programa “Oportunidades” —v.g.— del gobierno federal mexicano, pretende resolver la marginación social y económica a través de “sobres de dinero” entregados a la gente, a las familias en pobreza “multidimensional<sup>8</sup> (vale la pena comentar que Coneval actualmente tiene otra metodología para medir pobreza, empero al informe del 2008 que se publicó tres años más tarde)”; y, como uno de los méritos accionales del programa, es el de tener la “base de datos” de nombres, apellidos y dirección de los beneficiarios (padrón<sup>9</sup>) de Oportunidades<sup>10</sup> y, a ésto le llaman ¿*ciudadanización*? De los programas federales que en el mundo son sumamente cuestionados. Al mo-

---

<sup>8</sup> Para mayor referencia visitar:

[http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/info\\_public/PDF\\_PUBLICACIONES/INFORME\\_POBREZA\\_MULTI\\_WEB.pdf](http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/info_public/PDF_PUBLICACIONES/INFORME_POBREZA_MULTI_WEB.pdf) (consultada el 26 de julio de 2013).

<sup>9</sup> Para mayor referencia puede visitarse la web:

[http://www.oportunidades.gob.mx/Portal/wb/Web/padron\\_beneficiarios](http://www.oportunidades.gob.mx/Portal/wb/Web/padron_beneficiarios) (consultada el 26 de julio de 2013)

<sup>10</sup> Según la Sedesol: “*El Programa Oportunidades es un instrumento del Ejecutivo Federal, que desarrolla acciones intersectoriales para la educación, la salud, la alimentación, así como aquellas acciones que promueven el bienestar general de las familias que viven en condiciones de pobreza alimentaria o cuyos ingresos son insuficientes para desarrollar capacidades básicas de sus integrantes. Es un programa para el desarrollo humano (para incrementar el IDH) de la población en pobreza extrema (multidimensional). Para lograrlo, brinda apoyos en educación, salud, nutrición e ingreso. Es un programa interinstitucional (transversal) en el que participan la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Salud, el Instituto Mexicano del Seguro Social, la Secretaría de Desarrollo Social, y los gobiernos estatales y municipales*”. (2012).

mento no se conocen las cifras oficiales de cuáles son los impactos y el diseño de los instrumentos que se aplicaron (se conoce una base de la evaluación de los programas que tiene el gobierno federal en cuanto a cómo la sociedad los percibe), con sus respectivos indicadores y de criterios de impacto para verificar los avances del programa en términos de políticas públicas (Arellano, 2011: 45).

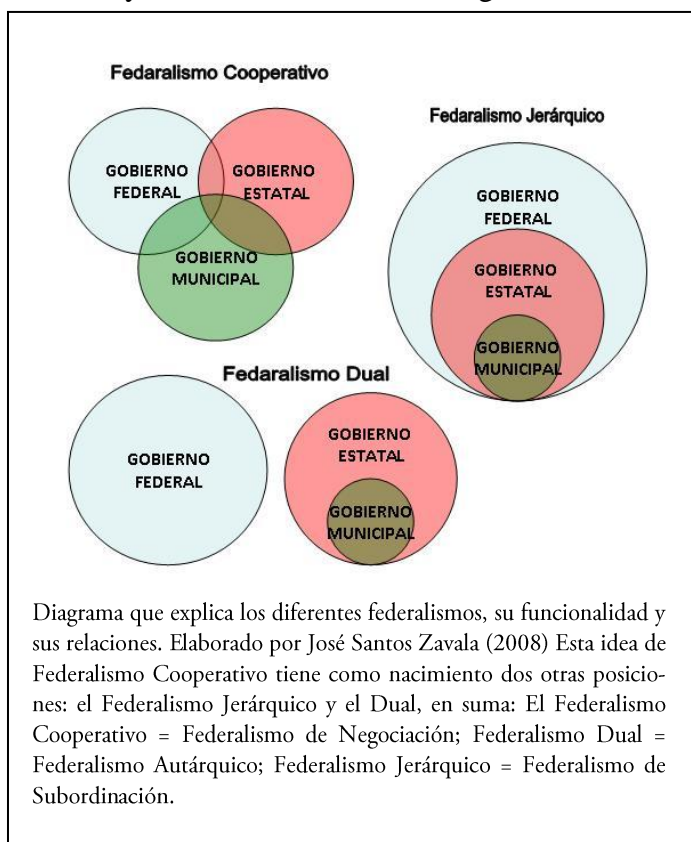
Revisemos y hagamos una ampliación explicativa: la ‘acupuntura’ es un método muy antiguo que busca reestablecer la “salud del paciente mediante la inserción de agujas en ciertas terminales nerviosas, muy finas” (Ping, 2010) a fin de lograr que el paciente recupere el equilibrio. La acupuntura tiene como respaldo filosófico (la reunión de dos aspectos humanos: la mente y el cuerpo) el considerar al paciente como un sistema que ha perdido la armonía, podríamos decir que la acupuntura es el medio para recuperar la ‘armonía del sistema’ (un tanto los planteamientos que hace en 1950 Ludwig von Bertalanffy, cuando concibe la Teoría General de Sistemas); en esta misma lógica: lograr una retícula-diagnóstica de debilidades y de fortalezas urbanas y rurales (atlas municipalista de debilidades y fortalezas), no solamente del gran orden público o administrativo, fiscal, o financiero y humano o comunitario, sino de necesidades puntuales y priorizadas por grupos sociales; —análogamente— podríamos convertir esta metodología en un “sistema orgánico del municipio” para revisar las fibras sensibles de lo social y usar la “acupuntura” como “método” para romper paradigmas y esas llamadas fronteras difusas que Karl Weick (1976) describe y reducir el *garbage can model* (el que describen Cohen y March en 1972).

La idea es mejorar las relaciones entre los dos actores indisolubles del Estado democrático y; reconocer a otros Estados —experiencias— de presentan conformaciones organizacionales y sociales semejantes a las de México, y lograr un aprovechamiento experiencial (podemos pensarlo como un *governance benchmarking*). Jaime Lerner en Curitiba (1971, 1979, 1989) logró importantes avances de administración

gracias a la introducción de la acupuntura y que él denomina “acupuntura urbana” (2003), método que recomienda para explicar los fenómenos societales y redireccionar su gobierno hasta provocar el equilibrio entre *gobernantes* y *gobernados*.

**Adentrarse a los problemas de la ‘participación’ y de la ‘sociedad’, a *federalis* idea. Los autores coinciden en que la “participación” hay que definirla y éstos convergen en que “participar” significa entre otros (RAE, 2010): “colaborar, concurrir, ayudar, intervenir, asociarse, y contribuir”. Pero también denota desde el federalismo: “cooperar”. Esta idea de “federalismo cooperativo” supone un avance trascendente cuando se tiene un antecedente en los “federalismos jerárquicos y duales” (Op. cit. Santos, 2008: 98); México ha transitado en el anhelo de conquistar plenamente el “cooperativo” empero a los esfuerzos conducidos y reducidos por el Estado, situación que no es ninguna idea nueva y habría que hurgar de entrada en los EE.UU. (enfoque anglosajón), cuando se desprende en los treinta (Villanueva, 1996: 51–62) como resultado antagónico y explicativo de la recesión económica en la que J. M. Keynes (*Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*, 1936), junto con H. Hopkins intervienen para salvar la Unión a partir del diseño del “New Deal” que se le propone al presidente T. D. Roosevelt; y es que, el modelo económico obliga a pensar en un nuevo concepto de federalismo que lleve a los niveles de gobierno a nuevas funciones. Así, los estados federados —que se precian de serlo— han evolucionado en los últimos treinta años, desde la autonomía y la separación de poderes y gobiernos, hacia fórmulas cooperativas que integran al poder central y a los poderes territoriales en un monolítico mecanismo de gobierno, en el que las tres partes actúan concertadamente para hacer frente a problemas que superan su estricta esfera individual. (Merino, 1996: 51-62).**

La aparición de un amplio *kit de herramientas* y mecanismos de relaciones han provocado una estrecha *interdependencia* entre los niveles de gobierno. El “federalismo cooperativo” es, posiblemente, la respuesta a nuevas condiciones sociales y políticas de aquellos estados que intervienen de forma activa en las relaciones económicas y sociales, como medio por el cual se han adaptado a las nuevas exigencias de eficacia y eficiencia de la acción pública (Santos, 2008: 56). Estas nuevas relaciones, sin embargo, no están libres de problemas que obligan a armonizar la necesaria unidad con toda la pluralidad posible, para preservar los beneficios de la estructura federal del Estado y minimizar los nuevos riesgos.



### CUADRO 1 DE ANÁLISIS INICIAL

Relación de ingreso per cápita, política y producción de basura. Caso del gobierno municipal de Guanajuato (2013). Ver tabla 2 al final de éste.

**Hagamos una reflexión así:** “Hace 3 trienios, la población de Guanajuato (municipio, capital del Estado homónimo), por ejemplo, era de 141,196 habitantes (INEGI, 2008) y el kilogramo per capita de basura era de 1.8, lo que significaba que poco más de 250 toneladas (indicador de cobertura) diarias de basura se recolectaban por el servicio de limpia del gobierno local; para el 2030 –proyectivamente–, es decir 6 trienios adelante, con una política decrementalista pública (con el componente social) y una población estimada de 185.687 habitantes (Coespo, 2013), la producción de basura estimada en toneladas sería de 148, a razón de 800 gramos, es decir 1000 gramos menos per capita. Si a ésto, se calcula, el *Ingreso Per Capita* (IPC), es decir, obtener una cifra de riqueza por habitante y su relación con el PIB; estratégica y teóricamente habría un modesto incremento oscilante entre un hoy de 15 a 18 puntos, en otras palabras de 1800 a 2200 pesos (*sin considerar los cálculos de inflación y del Índice Nacional de Precios (INP), que Banxico reporta al cierre de cada año para mejorar las cifras incrementalistas*), 3 puntos porcentuales arriba de lo esperado, generándose los términos de *calidad de vida en el municipio*, esto es teóricamente mayor riqueza”. También podríamos calcular: cuánto del ingreso se destina a la recolección de la basura, en los grupos presupuestarios 1000, 2000, 3000 y 4000. Si se parte que en el 2012, el ingreso fue de 480 mdp, de éstos, el 60% se destinó al grupo 1000 y gasto corriente del gobierno local, y de éstos, solamente el 32% se destinó a la limpia.

Con datos del Instituto de Planeación del Estado de Guanajuato, Iplaneg, del Inplan, del INEGI y de la Dirección de Ingresos del Municipio (DIM), Coordinación General de Servicios Públicos (DGSP), Departamento de Limpia Municipal (DLM). 2013.

Desde que México es una República Federal (1824) ha tenido varios intentos centralistas que le han dado una variedad de funciones federalistas. Sin embargo, y debido al gran movimiento global y mundial, México no se ha desentendido de esta dinámica “descentralizadora y democratizadora” que recorre Latinoamérica y especialmente los países europeos. El nuevo federalismo pujante es, muy probablemente, la respuesta a numerosos reclamos de estados y municipios que luchan contra el centralismo anacrónico y la no equidad social, política y económica que ha caracterizado al centralismo (Rodríguez, 1997). Entonces el problema de la “partici-



pación” se vuelve álgido en esta idea de federalismo y cooperativo, un intento de ciudadanización hasta los niveles en que la participación tiene la aspiración de conquista y colaboración con/en los gobiernos. A la fecha los municipios se rebelan frente al gobierno federal, por la autonomía y por los recursos (aportaciones y participaciones), es decir, por una descentralización y desconcentración política del Estado centralista hacia las entidades federativas, pero también hacia los municipios. México tiene sus dificultades todavía en esto que es la participación y la cooperación entre gobiernos y ciudadanos.

¿En qué se ve esto?: Los gobiernos locales siguen administrando los servicios declarados en los artículos constitucionales y en las leyes secundarias como: “*agua potable, alcantarillado, drenaje, limpia, recolección de basura* (cómo vimos en el cuadro anterior), *disposición final de residuos, alumbrado público, mercados, calles, seguridad* (conforme al artículo 21 de la Constitución), *comercio* (Op. cit. caso Lomeg<sup>11</sup>, 2013), *etc.*”, los gobiernos municipales no han superado la barrera de éstos servicios y sus políticas; hoy los ciudadanos piden además de éstos, otras políticas; v.g.: *¿Qué política se ha implementado para abatir los kilogramos de basura por persona, por familia?* Ver cuadro de análisis 1 y los gráficos al final de éste.

Las tendencias mundiales en cuanto a las funciones de los gobiernos locales o municipales (federalismo cooperativo municipal), es que éstos tengan las atribuciones relacionadas en los servicios públicos de: “*policía, educación básica, saneamiento,*

---

<sup>11</sup> Ley Orgánica Municipal para el Estado de Guanajuato (Lomeg). Fracc. XVII. “Los demás que señalen las leyes”. (Fracción reformada. P.O. 17 de julio de 2001). La Lomeg vigente reformada en septiembre de 2013 que abroga la anterior. No obstante a este comentario, la Lomeg sigue obviamente señalando los servicios de los gobiernos municipales para el caso Guanajuato (última reforma P.O. 7 de junio de 2013).

*transporte público, asistencia social, desarrollo urbano y rural, salud y higiene”*<sup>12</sup>  
(Op. cit. Santos, 2008).

### ¿Y la participación?

Considerar el legalismo y normativa son, por supuesto elementos básicos, y no pueden desprenderse del *constructo* que significan los gobiernos locales a través de los “Consejos de Planeación (sic)” como ente participante del diseño de Gobierno; sin embargo, se llega a la pertinencia de agregar al *constructo* las aristas necesarias que llevan al análisis: el diseño y la arquitectura institucional de los gobiernos, —el Consejo como agente auxiliar en la toma de decisiones— los consejeros y, los funcionarios de la Administración Pública; integrar tres aristas que conforman el monolito del gobierno local sin considerar el actor del otro lado de la ecuación: la sociedad, es el equivoco inmaduro del hoy gobierno. Para que haya participación racional y seria se requiere —se insiste— en el componente social. Obviamente, el tema de la “participación” es vital en este concepto integrador.

Christopher Alexander (1975) se pregunta: *¿Qué es participación?* —por ejemplo—, y es que llevó a cabo un experimento en *Eugene* (Universidad de Oregon, EE.UU.), con el tema de “participación”, el cual puede trasladarse a nuestra realidad gubernamental, a comprender el problema de la “participación” en estos escenarios; el urbanista austriaco de Berkeley, propuso después de estudios al estilo E. Mayo (Humano-relacionismo<sup>13</sup>, 1932), entender que ‘la participación es en si misma un

---

<sup>12</sup> Ley Orgánica Municipal para el Estado de Guanajuato (Lomeg vigente), por ejemplo: el artículo 167 (antes 141), fracciones del I al XVI, describe que los Ayuntamientos tendrán a su cargo los servicios municipales (última reforma P.O. 7 de junio de 2013).

<sup>13</sup> N. del A. En 1927 el Consejo Nacional de Investigaciones en EE.UU., inició un experimento en una fábrica de la *Western Electric Company*, en el barrio de Hawthorne de Chicago; para determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Experimento que se volvería famoso, coordinado por Elton Mayo. Con este experimento, el

problema' y que debe y exige, involucramiento "total ciudadano" en los "problemas totales sociales"; los resultados, dice el urbanista: "*únicamente la propia gente que forma parte de la comunidad, es capaz de dirigir un proceso de crecimiento y desarrollo.... Ellos, más que nadie conocen sus propias necesidades y saben perfectamente si los espacios —públicos— sirven o no sirven....*" (Alexander, 1975: 48). Y es que, cuando se observa a la comunidad social, en sus raros casos, bajo este considerando, pareciera que la "gente" tiene la "madurez" para identificar claramente sus "necesidades", cuando menos dentro del contexto referido. México tiene este justo problema: '*no sabemos participar, cómo participar, en qué participar, pertinencia de la participación, formas de participación, foros, consultas, etc.*' El problema estriba en que no se conocen los elementos de participación, la cultura participativa ha sido no revelada y retraída por el accionar y la inercia que de manera anárquica ha evolucionado en las organizaciones públicas en términos de instituciones del Estado.

### **El problema de la "sociedad" / de la "comunidad":**

Y así, muy seguramente la experiencia de Jaime Lerner en Curitiba<sup>14</sup> se fincó contemporáneamente sobre el caso *Eugene*, y entonces, logró que en esa ciudad —donde fuera alcalde y luego gobernador de su Estado natal, Paraná—, generara la "participación social" tan fundamental ingrediente conocido y necesario para los propósitos de los planes de desarrollo (PD), a este proceso él lo llamó "*acupuntura urbana*"<sup>15</sup>. Con este proceso excepcional y muy bien logrado por el urbanista y, to-

---

investigador de origen australiano, arranca la teoría administrativista de las Relaciones Humanas. Fuente: Wendell L. French (1996), "Desarrollo Organizacional". Prentice Hall. México.

<sup>14</sup> Fuente: Instituto Jaime Lerner para trabajar con las ciudades, Unesco.

<sup>15</sup> *Acupuntura Urbana* (Editora Record, Río de Janeiro, 2003), es una colección de ensayos y análisis de intervenciones urbanas en pequeña escala, que provocan la evolución de la ciudad como un todo.

davía mejor por la convicción ciudadana de los habitantes de Curitiba<sup>16</sup>, la ciudad y el municipio salieron de los problemas sociales y hoy es de las ciudades mejor logradas (cuando menos así lo define la Unesco), uno de los ejemplos mundiales de desarrollo y crecimiento. Definitivamente el deconstructivismo de Jacques Derrida (1968) nos ayuda con aportaciones a la sociología, otra manera de ver el fenómeno *integrador-asimilador-adhesionador* que exige la ‘participación’ y la ‘ciudadana’ al mundo “social”; ya que la “participación” implica un “proceso y una metodología”, con el que Alexander coincide: «*ser parte de*»; al final el experimento de Eugene concede la conclusión de que la “participación es un proceso” sumamente humano, y con todas las características inherentes al hombre social (humores, intereses, visiones, misiones, caprichos, culturas, costumbres, ideologías, etc.)

Para Giovanni Sartori (Op. cit. S. Pinaudi, 2005), la participación ciudadana en el Poder Local presupone distribución de poder entre todos los integrantes de una comunidad (*La Política: Lógica e Método in Scienze Sociali*, 1979). Lo que esto implica es que sea un “problema político” porque sociedad-ciudadanía y Estado tienen objetivos contrarios en lo que respecta al Poder. Y hay grados de subordinación al Estado muy distintos entre miembros de una comunidad local. Cuando la “participación ciudadana” es un efectivo instrumento de emancipación de la sociedad, al mismo tiempo, deja de ser funcional al estado (Sartori, 2003: 84). Tomando esto en cuenta y todo el potencial que existe en este instrumento de gestión pública, se debe comprender mejor sus límites y capacidades para no perder sus posibilidades de contribuir para la construcción de espacios urbanos más generosos para la reproducción de la vida humana.

---

<sup>16</sup> N. del A. Lerner es consultor en la ONU para la elaboración de “Planes de Desarrollo”. De acuerdo a Lerner, no hay desarrollo, no hay planes, sino hay participación social; elemento al parecer donde W. Parsons y E. Bardach no parecen coincidir plenamente en la construcción de políticas públicas para el desarrollo.

Puede resumirse que todo proyecto social de ‘participación’ o que requiere de la ‘participación’ son necesarias las intervenciones de: 1. *Los seres humanos como parte esencial de la comunidad humana y social*; 2. *La idea de comunidad*; 3. *El concepto de integración*<sup>17</sup>; 4. *El interés social por la comunidad*; 5. *El deseo y cambio de enfoque social, gestión del cambio*<sup>18</sup>; 6. *La planificación de la participación*; 7. *La necesidad social para participar interactivamente*; 8. *La proactividad (formar parte de la solución y no del problema)*; 9. *La alternalidad de soluciones y responsabilidad social* (Sartori, 2003: 105); 10. *El contar la historia de la experiencia* (Eugene Bardach enfatiza con el *Handbook for practice: The Eight-Step Path for Policy Analysis* -1996-, en Berkeley). Hacia éste penúltimo se podrían apuntalar los *gobiernos alternativos*.

Cuando se dan los supuestos descritos, puede decirse que se está participando y todavía, lejos de lograr resultados, ya se arrancó con un proceso. La formula de éxito de Alexander es el “*proceso de participación en la toma de decisiones*”, lo que aporta madurez para éste. Los autores coinciden en que la participación implica un proceso *sine-qua-non* para el logro de resultados hacia la Gestión. Posiblemente el importante fracaso que se destaca en los Consejos de Planificación (Copladem) es que, la participación no se ha dado mediante el aludido proceso y tampoco se ha promovido entre los secretarios técnicos que están a la cabeza técnica del Consejo. De ahí la necesidad imperiosa de lograr una metodología para tomar decisiones nacidas del seno de un proceso que lleva a la participación implícita y, permitir la discusión democrática de los proyectos que se llevan a la arena del Consejo. La pertinencia justifica el ensayo.

---

<sup>17</sup> N. del A. Hoy también se manejan los conceptos de “*adhesión y asimilación*”.

<sup>18</sup> N. del A. Peter Senge (1995), propone la *metanoia*.

### Los Gobiernos Locales ‘Alternativos’

El observatorio de ‘La Comunidad Andina de Naciones (CAN)’ ofrece recurrentemente un inigualable análisis de política exterior y explicación (Meyer y Ahumada, 2006) puntual de “Gobiernos Alternativos (GA)”;

este enfoque sigue siendo económico, comercial y de políticas de comercio exterior entre los Estados firmantes de esa comunidad de Cordillera, además de intercambiarse información estratégica gubernamental que los permita –eventualmente– volverse competitivos, entre ellos, Bolivia, Ecuador, Perú y Colombia, etc. los cuales son opciones democráticas de repúblicas en procesos de confirmación de éxito dentro de un contexto de gobierno alternativo: la “confirmación de la autonomía como gobierno local”; pero también los hay desde el enfoque social y de *gobernanza*, donde los gobiernos locales buscan estrechar los mejores lazos socializados a partir de negociaciones y compromisos ciudadanos de participación en el entorno colectivo-comunitario. Los gobiernos locales alternativos (GLA) son gobiernos que tienen una “*responsabilidad social y ciudadana y tienen alto nivel de respeto por la naturaleza, por sus recursos y por sus formas de explotación*”. (Meyer y Ahumada, 2006).

En México, en el 115 Constitucional se consagra la ‘municipalidad libre’, implicando con ello el que quedé muy claro que no habrá jerarquía entre gobiernos como también está señalado formalmente: gobierno autónomo, ‘libre para el manejo de su hacienda’ dice la norma (*en otros Estados la ‘autonomía’ es autárquica*<sup>19</sup>: *autosuficiencia, estados plenos; véanse casos como Ecuador, Colombia, Argentina, que por su condición cultural, lingüística, étnico-indigenista y económica, han aprendido ha producir políticas autárquicas; sus costumbres dentro del cantón ecuatoriano o del provincial o del regional peruano o departamental, provincial o municipal colom-*

---

<sup>19</sup> N. del A. Autarquía habla de autosuficiencia en economía, sin embargo en algunos casos de política se ha llegado a hablar de “dictaduras”, casos Nazismo, Fascismo o del Pinochetismo en sus momentos de democracias popular.

*biano o boliviano, respectivamente*) del caso mexicano; en este sentido, Medellín, en Colombia, logra mejorar su imagen de transparencia y confianza de la institución pública por encima de los gobiernos nacional y departamental (2006); y es que Fajardo Valderrama –por ejemplo– estableció un reto en su momento: *¿Qué ciudad queremos para el siglo XXI?: abatir la desigualdad social, violencia y la corrupción institucional?*, a partir de una nueva fórmula política: gobiernos sustentables (tendencia alternativa) con el fin de mejorar las relaciones entre comunidades humanas y los gobiernos. *El Gobierno Local es un ente ejecutivo y operador del Estado*, como si fuera un brazo —*sociomecánico*— del Estado que se presume activo conjuntamente con la administración pública (Guerrero, 1989: 128), una manera de ejercer el Poder Local a través de la (AP).

E. Fromm<sup>20</sup>, humanista y psicoanalista de la escuela de Frankfurt (1900-1980) subraya en una de sus famosas obras, algo que resulta no sólo vigente sino alarmante para el desarrollo no así para el crecimiento<sup>21</sup> [económico]: *“Psicoanálisis de una sociedad contemporánea* (1962)”: que “[...] *el hombre actual se caracteriza por su*

---

<sup>20</sup> N. del A. Entre 1957 y 1961 Erich Fromm ofreció un curso en la Universidad Nacional [Autónoma] de México, que se conjunta con sus cursos en la “Michigan State University” de los EE.UU. Durante su feliz estancia en México, vivió en Cuernavaca y fundó en la hoy UNAM, el “Instituto Mexicano de Investigaciones Psicoanalíticas de la Facultad de Medicina” (1963).

<sup>21</sup> N. de A. Buena parte de las ocasiones se han confundido de manera recurrente los conceptos de crecimiento y desarrollo. En este dossier, hacemos la clara distinción entre uno y el otro. El primero es definitivamente un tema económico y está asociado a la producción (J. M. Keynes, 1936). Dice Keynes: “el crecimiento no debe penalizar a la producción”, a éste el PIB y los indicadores económicos que están expresados en sus teoría general del empleo, el interés y el dinero (1936) son los baluartes del crecimiento. No obstante a ésto, el mismo Keynes hace alusión al ‘Desarrollo Económico’, tendencia desarrollista por ‘sustitución de importaciones’ (modelo económico que México y otros como el Brasil provocaron en el primero tercio del siglo XX). El Desarrollo también está vinculado con los Estados de Bienestar (caso *Welfare* americano y otros anteriores a las políticas de Estado de los EE.UU. como el Reino Unido) relacionado con las políticas sociales de seguridad social, pobreza y gobernanza, entre otros temas. El desarrollo actualmente tiene una intención de provocar que los grupos sociales sean los actores fundacionales para mejorar la relaciones entre gobernantes y gobernados. También Brundlandt hace referencia al desarrollo y para ella es “sustentable” y luego para el Programa de las Naciones Unidas (PNUD) es un tema Humano (IDH) como lo describe y calcula Amartya Sen (1976). Al final no sólo es un tema económico también es de calidad de vida (social) y medio ambiental.

*pasividad y se identifica con los valores del mercado porque el hombre se ha transformado a sí mismo en un bien de consumo y siente su vida como un capital que debe ser invertido provechosamente [...]”*. Cuando Fromm expone esta idea no puede hacer menos que volcarse al economicismo exacerbado que ha caracterizado la sociedad actual en esta ecuación keynesiana. Tampoco podemos despreciar la idea igualmente economicista de que el hombre se ha convertido en un consumidor eterno y el mundo para él no es más que un objeto para colmar su apetito (un desprendimiento inevitable de la Revolución Industrial). La ‘sociedad contemporánea’ no sólo bajo la lupa de Fromm, sino la de Marcuse y Olsen (Cit. op. Elazar, 1996: 58) y otros es que, en definitiva no desechan la idea de globalización económica hoy mundialista (fabriquismo y maquilismo), se comprende que la sociedad tiene intereses disímbolos que van desde la ciudadanización hasta la socialización. Los problemas sociales no siempre son ciudadanos y en sentido opuesto tampoco aplica. Y es que la ciudadanización –podría– ser la individualización del fenómeno micro social como micro económico en esta reunión, no sólo cabe la idea caracterizada por el neoliberalismo sino ir en otro sendero –también–: “los problemas de los individuos es el problema de todos”.

El peligro que ve Fromm en el futuro del hombre social, es que éstos se conviertan en autómatas. Para superar ese peligro el autor dice que se debe vencer la enajenación, debe vencerse las actitudes pasivas y reorientar su pensamiento –mercantil– que ahora lo dominan y elegir en cambio una senda madura y productiva en el sentido de desarrollo: probablemente calidad de vida. Debe volver a adquirir el sentimiento de ser él mismo y retomar el valor de su vida interior; se agrega un gobierno menos comprensivo en el asistencialismo y más hacia: *volvernos todos productivos*. En este sentido los ‘gobiernos alternativos’ ofrecen una experiencia innovadora hasta cierto punto, *de párvulos*, que valdría la pena capitalizar y provocar ‘seres huma-



nos comunitarios menos sentados en el “más” y más en el “mejor”, –nos parece–. Los gobiernos locales de la experiencia mexicana, cuando menos los del altiplano, siguen la bandera de asistencialismo, proteccionismo, individualismo; con muy pocas aspiraciones para hacer “cosas diferentes”.

### ***Rational choice*, como enfoque hacia los “retos sociales” de los “gobiernos locales”**

Podríamos imaginar que los gobiernos locales, no solamente desde el punto de vista electoral, sino desde el ejercicio está vista la promoción del ya citado “individualismo”, completamente *homo economicus* de la *Elección Racional* que ha sido puesta en entre dicho por muchos autores, como Amartya Sen quien en “*Los Tontos Racionales*” (1986: 172–183): “*Una crítica sobre los fundamentos conductistas de la teoría económica*”, sostiene que los principios de ese *homo economicus*, son los de *un imbécil social*, un tonto sin sentimientos que es un ente ficticio sin moral, dignidad o inquietudes ni compromisos, prevaleciendo un ser que eventualmente está ausente de los gobiernos, por más que los gobiernos locales sean de la “proximidad” por evidente que sea.

Los presupuestos, las decisiones políticas, los ingresos, las políticas gubernamentales y los intentos de políticas públicas y en general de los comportamientos de los gobiernos locales, —en el caso mexicano— se han comportado —genéricamente— dentro del *Rational Choice (Public)*, ambos teoremas buscan explicar los fenómenos políticos sociales a partir de la economía: el primero, se centra en el “comportamiento de los individuos en el sistema político que es similar al de los agentes del mercado”: *siempre con tendencia a maximizar la utilidad y reducir los costos o riesgos*. —podría decirse: *Los individuos prefieren más de lo bueno y menos de lo que les cause mal*. (Boudon, op. cit Mir, 2003: 269–294)—”. Esta racionalidad tiene que ver

con cierta intuición que lleva a los ciudadanos a optimizar y mejorar sus condiciones de vida social. El segundo, trata de ligar la economía con la política a través del Estado, “*ésto es a partir de la suma de voluntades individuales, para saber cuáles son los factores que determinan cuáles son las políticas que elige el Estado de entre las diferentes opciones que a éste se le presentan. (Ibidem)*”.

Con en estas dos posiciones teorémicas, los individuos son los actores centrales en todos los procesos económicos y políticos. Estos buscan maximizar el beneficio personal, para lo cual, las instituciones por medio de sus reglas, restringen su actuación a lo que legal y socialmente es correcto evitando comportamientos disfuncionales por parte de los actores. Las instituciones como gobiernos locales consisten en estas estructuras cognitivas, normativas y reguladoras que brindan la estabilidad y el significado al comportamiento social. Las redes y las comunidades tienen *status* institucional, al cumplir con —en suma—: 1. Sus interacciones tienen estabilidad. Los grupos cumplen su papel en las mismas redes. 2. Hay pautas y expectativas y predictibilidad de las actuaciones. 3. Dentro de esas estructuras hay valores comunes, basado en comunidades epistémicas que influyen en los gobiernos y percepciones.

### **La realidad como fenómeno social y de gobierno**

La ‘sustancia social’ de hoy exige desaprenderse de este fenómeno de *ingobernanza*, es repensar el gobierno o desaprender lo hecho hasta hoy, las inercias gubernamentales están excedidas institucionalmente, la brecha entre gobernados y gobernantes se abre cada vez más y su distancia es cada vez menos transparente y más difuso, provocándose una ‘frontera ambigua’ y traslapada cada vez más evidente. La discusión plantea la necesidad de volver a los orígenes y de reconocer las partes del Estado en franco desarrollo: un Estado en Desarrollo y Crecimiento. El proceso de ciudadanizar, socializar y de volverse agente de la ‘comunidad humana’; por parte de los ‘go-

biernos locales’, y éstos a ‘comunidades alternativas’ con ‘gobiernos alternativos’; es la columna vertebral que rige este capítulo; es un tema, de dejar a un lado el enfoque consumista hasta hoy individualista y que, sí resolvió un tramo de la historia económica; pero las necesidades actuales y las exigencias son diferentes y no están circunscritas exclusivamente en el ‘consumo’. Los gobiernos deberán de ser diferentes para sociedades distintas, ser gestores del cambio, una intención acomodaticia de la realidad institucional. Por eso el título de este ensayo: ‘Acupuntura Gubernamental’: *¿Qué nos hace pensar que requieren de alguna intervención, para restaurar la salud del gobierno hacia un Estado sano?* Ello implica, asumir que el gobierno ha perdido su sanidad e intrascendencia institucional y con ellos se ha extraviado en el ejercicio del Poder exclusivamente —*circunscribiendo a los conceptos de autoridad, funciones, atribuciones y facultades; una idea legalista y jurídica, solamente*—. Efectivamente, Enrique Cabrero (2002) tiene razón, cuando dice que los ‘gobiernos locales son los gobiernos de la proximidad’, pero, en esta ‘proximidad’ hay una distancia todavía que resolver, un tema de madurez institucional que conlleve a los gobernantes a comprender que la proximidad es, sí en efecto, un *gap* en el diseño de las instituciones públicas, tema también a reinventar. Si los ciudadanos no demandan y no generan el interés para desarrollar y participar con el gobierno, entonces se corre el riesgo de caer en tentaciones autoritarias y con ello la real disminución del funcionamiento de las instituciones públicas; por lo menos en las sociedades que se precian de ser democráticas, como es el caso mexicano (Cabrero, 2000: 86).

### **Recomendaciones**

Los gobiernos locales, en las democracias convencionales y que han superado un tanto la barrera social, son instituciones que sí bien tienen autoridad mediadora se han caracterizado por no dejar atrás la estela política que les dio nacimiento; éstos

## GOBIERNOS LOCALES “ALTERNATIVOS Y “ACUPUNTURA” GUBERNAMENTAL

han sido de poca ayuda para producir cierta predictibilidad y regularidad en los resultados de todos los participantes sociales, cuando menos en la experiencia acumulada y reconocida por la historia mediática. Los gobiernos locales han contribuido a eliminar las debilidades del mercado y del sistema político. El futuro de los gobiernos locales serán aquellas instituciones que habrán de adaptarse al cambio social y a la historia y tendrán que ser capaces de responder a los cambios, incluso a los mediáticos y tendrán que ser provocadores de cambios. Serán los que mejor se adapten a las presiones externas. Desde el punto de vista de March y Olsen: “*serán aquellos que inculquen los valores de cambio a sus miembros*”. Los ‘gobiernos alternativos’ además de ser reguladores serán capaces de controlar el comportamiento de sus participantes en situaciones incluyentes. La siguiente tabla describe las posibilidades de observar el comportamiento de los ciudadanos y los gobiernos desde el *Rational Choice*, qué generalidades se tienen entre tipos de gobierno:

**Tabla 1**

Comportamiento de los ‘Gobiernos Alternativos’ bajo el *Rational Choice* y la ‘Acupuntura Gubernamental’.

GOBIERNO DEL RATIONAL CHOICE	POLÍTICAS GUBERNAMENTALES	GOBIERNO LOCAL ALTERNATIVO	ACUPUNTURA GUBERNAMENTAL
El comportamiento de los individuos en el sistema político es como los agentes del mercado.	Los individuos son agentes pasivos, receptoras de los resultados del mercado.	Los individuos son agentes modificadores de su entorno social.	Los individuos son parte de la comunidad social que requiere de atención activa y priorizada.
En el proceso democrático, los individuos prefieren más de lo “conocido” y menos de lo que les cause “riesgo” político.	Las políticas gubernamentales son políticas transitorias.	Los individuos son agentes dispuestos a asumir riesgos, conocen la realidad política.	Las políticas tienen mayores alcances fuera de los periodos de gobierno.

Los Gobiernos Locales son instituciones que consisten en estructuras rígidas normativas y reguladoras que intentan brindar estabilidad social.	Los gobiernos locales producen políticas que se institucionalizan sin contar la historia.	Las comunidades son instituciones epistémicas que influyen en los gobiernos y en sus percepciones.	Los gobiernos locales reconocen la autoridad comunitaria y colegiadamente construyen las políticas.
Los individuos prefieren participar en el sistema en aquellos que les beneficie más y les cause menos riesgos.	Los gobiernos son estructuras basadas en políticas nacidas de la institución que tiene autoridad administrativa de proyectos.	Los individuos están dispuestos a participar activamente aunque les cause riesgos.	Los individuos y las comunidades son agentes de cambio y asumen su proceso de planificación cognitivamente y son corresponsables.
Los gobernantes son emanaciones institucionales que viven en zonas de confort que menos les cause conflicto social.	Los gobernantes son inactivos y no tienen claro qué comunidad social es la que requiere de atención.	Los gobernantes son individuos que reconocen la institución de la que son parte, y se suman a los proyectos que les dieron origen como gobernante.	Los gobernantes son agentes de cambio social y proactivos.
La planificación es normativa, institucional y conductora unidireccional de los programas públicos.	Planificación a partir de presupuestos de ingreso.	La planificación es un instrumento democrático incluyente, generador de programas públicos.	La planificación es una herramienta concurrente de recursos y socialmente aceptada, sustentable y sostenible.
Los problemas públicos son de los gobiernos locales.	La problemática social está rebasada de los gobiernos locales.	Los problemas públicos son de todos.	La problemática social son problemas con magnitudes diferenciados y medibles en términos de espacio=tiempo.
El gobierno local es un agente mediador y administrador de los problemas públicos.	Las políticas gubernamentales son directrices nacidas del diseño de indicadores de cobertura (DIC).	La comunidad social es gestor de sus recursos, junto con su gobierno.	Los proyectos comunitarios son programas de gobierno incluyente y sus indicadores son de gestión (DIG).
Las ideas de la estructura inciden en los individuos.	No plantea la resolución de conflictos en el seno de la red entre individuos y grupos.	Los individuos comprenden que las reglamentaciones institucionales con-	Visión multidireccional: individuo moldeado por institución e institución influida por individuo.

## GOBIERNOS LOCALES “ALTERNATIVOS Y “ACUPUNTURA” GUBERNAMENTAL

		dicionan también a sus competidores en el juego de maximización en el que creen estar participando.	Las instituciones no son tales si no moldean el comportamiento de los individuos que pertenecen a ellas.
--	--	---	--

Elaboración propia. Lanuza 2013.

A la fecha si se pregunta a la sociedad, cómo es la institución de reguladora, v.g.: *¿Cómo calificas al gobierno local?* Si se parte del supuesto que para calificar un buen gobierno son por los indicadores de cobertura —por ejemplo—: *¿Te recogen la basura los días y a las horas acordados?* *¿Cómo calificas al gobierno en su desempeño?*. Contrariamente a preguntas participativas: *¿Participaste en el diseño de horarios y rutas para la recolección de la basura?*, *¿Sabes cuáles son los indicadores de la basura y quiénes son los responsables para su recolección?*, *¿Qué estrategia podemos lograr para bajar la producción de basura?* Estos enfoques son la gran diferencia entre gobiernos locales del *Rational Choice* y, cuya tendencia habrá de redireccionarse hacia gobiernos alternativos muy participativos, con el objeto de ingresar a una nueva manera de hacer gobierno en México. Las experiencias de otros Estado lo han patentado en posibilidades reales. Sí, se tienen casos en México: Tuxtla Gutiérrez (2010) es uno de los más valiosos en América Latina, distinguida por el exterior por sus indicadores y expresiones de hacer gobierno local.

### Anexo

La tabla siguiente, revisa y propone escenarios que permiten comprender cómo se comporta la “basura<sup>22</sup>” frente a las políticas, caso municipalista de Guanajuato; transitar de una política a otra; de una gubernamental hacia una pública a través *rational*

---

<sup>22</sup> Para mayor referencia es necesario recordar que el tema de basura, junto con el tema agua, son temas relacionados con el 115 Constitucional y con el 117, fracc. III de la Local, así como con los artículos 76 y 83 de la Ley Orgánica Municipal (Lomeg) vigente para el caso Guanajuato.

*choice* mediante la ‘acupuntura gubernamental’ sería una opción futurista. La tabla comprende posibilidades de redireccionar las políticas, usando los instrumentos normativos vigentes (2013):

**Tabla 2**

Ejemplo que permite redireccionar decisiones (usando como base de cálculo la producción de basura por habitante): Gobiernos Alternativos–*Rational Choice* y el “tema de producción de basura y su recolección por parte del gobierno municipal”.

<b>COMPORTAMIENTO DEMOGRÁFICO MUNICIPAL: CASO GUANAJUATO</b>					
Año	población estatal	% con respecto al estado	población municipal	población municipal incremento	% de incremento
2000	4.663.032	3,03%	141.196	0	0
2005	4.893.812	3,13%	153.364	12.168	7,93%
2010	5.893.812	2,91%	171.709	18.345	10,68%
2015	5.931.423	2,91%	172.713	1.004	0,58%
2020	6.106.897	2,93%	179.148	6.435	3,59%
2025	6.257.962	2,94%	183.693	4.545	2,47%
2030	6.547.863	2,84%	185.687	1.994	1,07%
<b>TEMA: BASURA BAJO UN GOBIERNO <i>RATIONAL CHOICE</i></b>					
año	kilogramo per cápita	kilogramos totales / día	toneladas totales / día	incremento en toneladas	% de incremento
2000	1,80	254.152,80	254,15	0	0
2005	2,10	322.064,40	322,06	68	21,09%
2010	2,50	429.272,50	429,27	107	24,97%
2015	1,95	336.790,35	336,79	-92	-27,46%
2020	2,60	465.784,80	465,78	129	27,69%
2025	2,20	404.124,60	404,12	-62	-15,26%
2030	2,55	473.501,85	473,50	69	14,65%

TEMA: BASURA BAJO UN ‘GOBIERNO ALTERNATIVO’ COMO ‘ACUPUNTURA GUBERNAMENTAL’					
año	kilogramo per cápita	población municipal	decremento toneladas per cápita	incremento en toneladas	% de incremento
2000	1,80	141.196	254,15	0	0
2005	1,60	153.364	245,38	-9	-3,57%
2010	1,40	171.709	240,39	-5	-2,08%
2015	1,20	172.713	207,26	-33	-15,99%
2020	1,05	179.148	188,11	-19	-10,18%
2025	1,00	183.693	183,69	-4	-2,40%
2030	0,80	185.687	148,55	-35	-23,66%

Elaboración propia con datos del Iplaneg<sup>23</sup>, del Implan<sup>24</sup>, de la DSPM<sup>25</sup> y del INEGI<sup>26</sup>, Lanuza. 2013.

## Referencias

1. Aguilar Villanueva, Luis F. (1996). “El federalismo mexicano: funcionamiento y tareas pendientes”, en “Propuesta Nuevo Federalismo”. UNAM. México.
2. Aguilar Villanueva, Luis F. (2006). “Gobernanza y Gestión Pública” [En línea]. Fondo de Cultura Económica, FCE. México. Disponible en: [http://books.google.com.mx/books?id=f-8Qr8J0WSgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=f-8Qr8J0WSgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) (consultado el 3 de julio de 2013).
3. Alexander, Christopher (1975). “The Oregon Experiment” (Vol. III). University of Oregon. USA.

<sup>23</sup> Instituto de Planeación del Estado de Guanajuato.

<sup>24</sup> Instituto Municipal de Planeación [local].

<sup>25</sup> Dirección General de Servicios Públicos Municipales.

<sup>26</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía.



4. Cabrero, Enrique. (2000). “Usos y costumbres en la hechura de las políticas públicas en México”, *Gestión y Política Pública*, CIDE, México, Volumen IX, Número 2.
5. Guerrero, Omar. (1989). “Estado y la Administración Pública en México” [en línea]. México, Instituto Nacional de Administración Pública. Disponible en: <http://www.omarguerrero.org/libros.html> (consultada el 11 de julio de 2013).
6. Lasswell, Harold. (1936). “Politics: Who Gets What, When, How”. Publisher: Whittlesey house, McGraw-Hill book Company, Incorporated. USA.
7. Merino, Mauricio (1998): “Federalismo y diversidad administrativa”, en “Propuesta Nuevo Federalismo”. CIDE. México.
8. Meyer, Heinrich; Ahumada Consuelo (2006). “Gobiernos alternativos de la región andina y perspectivas de la CAN” [en línea]. Observatorio Andino. Facultad de ciencias políticas y relaciones internacionales de la Universidad Pontificia Javeriana. Disponible en [http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=\\_XtpSS783ygC&oi=fnd&pg=PR9&dq=gobiernos+alternativos&ots=ohwJGKkO9I&sig=9Avytlq\\_gRg1cHf-U5iLsvg4vCU](http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=_XtpSS783ygC&oi=fnd&pg=PR9&dq=gobiernos+alternativos&ots=ohwJGKkO9I&sig=9Avytlq_gRg1cHf-U5iLsvg4vCU) (consultado el 16 de julio de 2013).
9. Mir, Araujo Adolfo. (2005). “El individualismo metodológico de Raymond Boudon” [en línea] UNAM <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/polis/cont/19991/pr/pr14.pdf> y <http://tesiuami.uam.mx/revistasuam/polis/include/getdoc.php?id=179&article=170&mode=pdf> (consultadas en 29 de julio de 2013).
10. Olson, Mancur. (1992). “The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups. Harvard University Press, 1ª edición 1965, 2ª ed. 1971. Tra-

ducción: La lógica de la acción colectiva: bienes públicos y la teoría de grupos, México 1992.

11. Ping, Li (2010). “El gran libro de la Medicina China”. Ed. Martínez Roca, Barcelona, España.

12. Pintaudi, Silvana Maria (2005). “Participación ciudadana en la gestión pública: los desafíos políticos” [en línea]. Universidade Estadual Paulista – UNESP. Barcelona. España. Disponible en <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-194-102.htm> (consultada el 26 de julio de 2013).

13. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales. (2009) [En línea]. Varios temas y autores. UNAM. Disponible en: <http://www.politicas.posgrado.unam.mx/rmcps/205/205%20RMCPYS.pdf> (consultado el 4 de julio de 2013).

14. Santos Zavala, José. (2008). “Hacia una Nueva gobernabilidad local en América Latina; XIII Congreso Internacional del CLAD, sobre Reforma del Estado y la Administración Pública”. Buenos Aires, Argentina.

15. Sartori, Giovanni (2003). “Ingeniería Constitucional Comparada: Una Investigación de Estructuras, Incentivos y Resultados” Fondo de Cultura Económica (FCE). México. (3ª edición).

16. Sen, Amartya. (1976). “Elección colectiva y bienestar social”. Alianza Editorial. México.

17. Sen, Amartya. (1986). “Los tontos racionales: una crítica de los fundamentos conductistas de la teoría económica” [en línea], en F. Hahn, M. Hollis, Filosofía y teoría económica. FCE. México. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/122195883/SEN-Amartya-%E2%80%99CLos-tontos-racionales-Una-critica-de-los-fundamentos-conductistas-de-la-teoria->

economica%E2%80%9D-en-F-Hahn-y-M-Hollis-Filosofia-y-Teoria (consultada el 29 de julio de 2013).

18. Solís, Pedro. López, Blanca. (2004). “El concepto de las anarquías organizadas en el análisis organizacional” [en línea]. Departamento de Economía, UAM-I. México. <http://www.ejournal.unam.mx/rca/197/RCA19704.pdf> (consultada el 16 de julio de 2013).

19. Tarchópulos, Doris. (2006). “Reseña de Acupuntura urbana de Jaime Lerner” [En línea]. Red de revistas científicas de América Latina, España, Portugal y el Caribe. Investigaciones científicas. Instituto de Geografía de la UNAM. México. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56906112> (consultado el 11 de julio de 2023).

20. Tosi, Henry L. (2004). “James March and Herbert Simon, organizations”. Open System Rational Models. Chapter 7. [en línea] [http://www.sagepub.com/upm-data/27411\\_7.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/27411_7.pdf) (consultada el 16 de Julio de 2013).

21. Victoria E. Rodríguez (1997). “Decentralization in Mexico: From Reforma Municipal to Solidaridad to Nuevo Federalismo”. University of Texas press. USA.

22. Weick, Karl. (1976). “Educational organizations as loosely coupled systems”, *Administrative Science Quarterly*. University of Michigan Press.



# **RETOS Y PERSPECTIVAS DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA GOBERNANZA ANTE LA NUEVA MATRIZ TIEMPO-ESPACIO-CONOCIMIENTO.**

ERNESTO PITTALUGA MORA.

## **Introducción.**

El objetivo del ensayo es iniciar una reflexión sobre los retos que enfrenta el ciclo de las políticas públicas como resultado de los cambios en la matriz tiempo-espacio-conocimiento. Se inicia con una revisión de los acontecimientos que dieron origen a la disciplina de políticas públicas y su relación con la gobernanza. Posteriormente se revisan los cambios que se están dando en los conceptos de la referida matriz y se listan algunas implicaciones para la disciplina. Finalmente se concluye con algunas aproximaciones para el contexto mexicano.

## **Los antecedentes de las políticas públicas y la gobernanza.**

Las últimas tres décadas del siglo XX se caracterizaron por una compleja crisis del modelo liberal- democrático que para un conjunto de científicos sociales la entendieron tanto como una crisis fiscal del Estado (O'Connors, 1973), resultado de la consolidación de un estado benefactor que atendía un sin número de servicios sociales de una ciudadanía cada vez más demandante y confiada en el cumplimiento de las promesas y compromisos de su aparato político-gubernamental; así como de una crisis de eficiencia y legitimidad del estado (Offe, 1988), como resultado de un activismo desenfrenado de un estado interventor, el cual se soportaba en dos premisas: El estado como actor central y una sociedad pasiva y receptiva a la acción pública.

## RETOS Y PERSPECTIVAS DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA GOBERNANZA

Como estrategia de salida a esta crisis de finales del siglo XX, además del adelgazamiento y de la reforma neoliberal del estado, así como las políticas de ajuste estructural dirigidas principalmente a los países periféricos, aparecieron un conjunto de propuestas teóricas y estrategias de intervención estatal que apuntalaban éstas, entre las que destacaron la Nueva Gerencia Pública y el avance y consolidación de la disciplina de las políticas públicas que desde su nacimiento en la década de los 50's tenían como propósito original asegurar la eficiencia económica y administrativa en las decisiones públicas y alcanzar una mayor rentabilidad social de las decisiones públicas.

De manera particular, el avance en la disciplina de las políticas públicas se disocia de la administración pública al analizar los procesos a través de los cuales las decisiones públicas eran elaboradas y no solamente las estrategias administrativas y organizacionales para el cumplimiento eficaz de éstas (Aguilar, 2010). En este sentido cobra relevancia para las políticas públicas la revisión sobre los supuestos teóricos y la calidad de los diagnósticos para establecer la causalidad medios-fines que explique el problema público y el diseño de opciones para su solución. Es decir, el uso de la racionalidad instrumental para el diseño de opciones de acciones públicas a través del uso y construcción de conocimiento.

El avance de la disciplina a lo largo de las últimas dos décadas del siglo XX se vio alterado por la irrupción de profundos cambios estructurales en el entorno social, como fueron la emergencia de la globalización y la revolución de las nuevas tecnológica de la información que trastocaron la centralidad y unicidad del aparato estatal y, por otro lado, permitieron la emergencia de nuevos actores locales, nacionales y globales. Este nuevo escenario obligó a la revisión de los conceptos de soberanía y territorialidad y obligó a revisar los conceptos de eficiencia y legitimad.

En este nuevo contexto, se va deshilvanando el concepto de gobernanza, como una propuesta de acción social para la resolución de problemas públicos que no solamente cuestiona la superioridad y unidireccionalidad de los gobiernos para la solución de éstos, sino que parte de una nueva realidad en la que aparecen y se fortalecen actores sociales y productivos con presencia local, nacional y global con capacidad de autogestión y autosuficiencia en recursos y financiamiento. Sin embargo, habría que añadir que acompañados de éstos actores, crece y se reproduce una clase social no solamente agobiada por la globalización, sino con agudos problemas de pobreza y marginalidad y que su supervivencia depende de un creciente y floreciente sector informal y de adecuada política social. En este marco el estado debe no solamente atender ambas realidades sociales y legitimar sus acciones con una transparencia en su gestión; sino además y fundamentalmente incorporar en su diseño e implementación de políticas públicas una adecuada coordinación y complementariedad con un conjunto variado de actores privados y sociales.

En este marco se gesta una paulatina modificación en la tradicional forma de gobernar caracterizada por la unidireccionalidad y centralidad del Estado; hacia una nueva forma de gobierno en la que la capacidad gubernativa para impulsar el desarrollo económico y bienestar social se lograría solamente a través de instrumentos diversos que permitan un adecuado equilibrio y coordinación entre estado la sociedad y el mercado. Bajo esta realidad, aparecen novedosos esquemas de organización pública descentralizada y esquemas de achatamiento y fragmentación de los esquemas burocráticos tradicionales. Adicionalmente retoma fuerza la figura del ciudadano como objetivo final de la intervención pública y donde se ve obligado el estado a definir de manera conjunta y consensada con

## RETOS Y PERSPECTIVAS DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA GOBERNANZA

diversos actores privados y sociales los valores y fines sociales últimos de las acciones públicas; así como los medios idóneos para alcanzarlos.

Así la gobernanza se ubica y entiende como una nueva forma de gobernabilidad democrática que tiene su origen tanto en la pérdida de autonomía y soberanía del Estado en un mundo global e interdependiente; como de la emergencia de nuevos actores productivos autónomos y con capacidad de autogestión (Aguilar, 2006). Esta nueva realidad impulsa novedosos procesos de asociación pública-privado-social que normalmente forman estructuras de redes formales e informales con un poder de decisión difuso entre varios actores, una dirección descentralizada y en donde la cooperación entre ellos es fundamental para el éxito del ciclo de política pública. Esta acción conjunta a través de una estructura en red denota no solamente la incapacidad del gobierno de solucionar los problemas públicos de forma aislada, sino la necesaria coordinación interorganizacional de la política pública.

En este sentido, la política pública en este nuevo escenario no puede estar desvinculada de la gobernanza como mecanismo de legitimidad y eficiencia, para lo cual consideramos fundamental que esta articulación se establezca a través de un proceso de institucionalización democrática que permita la construcción conjunta de futuros sociales compartidos entre los diferentes actores involucrados, así como de instrumentos participativos para el diseño, implementación y evaluación de los programas públicos y de la incorporación mecanismos de cooperación y coordinación entre las diferentes organizaciones participantes.

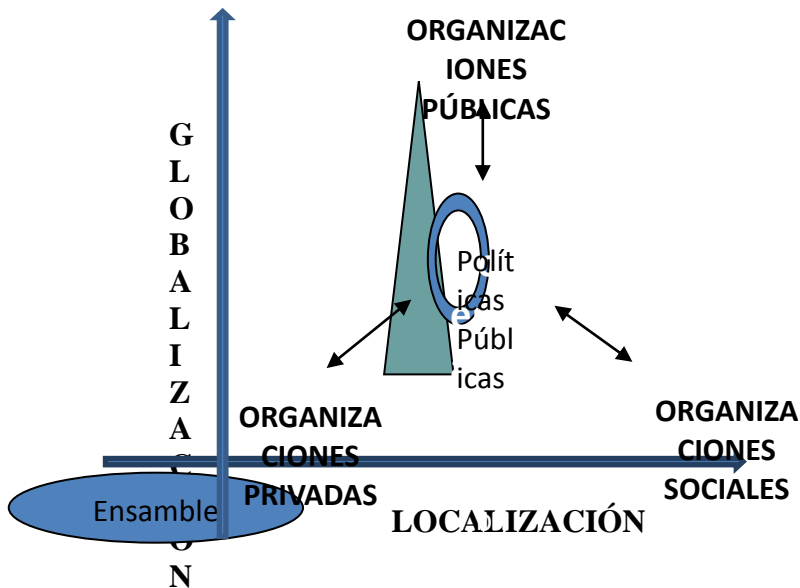
Lo relevante a destacar para los objetivos que nos hemos planteado en el presente ensayo es entender cómo, a nuestro juicio, la disciplina de políticas públicas no puede entenderse en el actual escenario de principios del siglo XXI sin los mecanismos de legitimidad y eficiencia que le ofrece la gobernanza. Para ello el concepto de redes de política pública en un marco de gestión posburocrática nos



auxilia para entender la relevancia y complejidad de este nuevo requerimiento en el diseño e implementación de políticas públicas para lo cual es fundamental incorporar los conceptos de coordinación interorganizacional e intergubernamental.

Es precisamente este ensamblaje entre políticas públicas y gobernanza lo que, como se verá en las secciones siguientes, nos ayudará a entender los retos que presenta la disciplina de cara a las diferentes velocidades que los variados actores involucrados desarrollan de cara a sus matrices diferenciadas de tiempo, espacio y conocimiento. Pero antes de adelantarnos a este tema concluyamos que las políticas públicas en un marco de gobernanza se caracterizan por la dispersión y fragmentación de actores en diferentes espacios y tiempos y por la configuración de redes interorganizacionales compuestas por actores públicos, privados, cuasi-públicos, sociales civiles entre otros. Las redes operan con el intercambio e interdependencia de recursos estratégicos (financieros, humanos y tecnológicos) entre sus diferentes actores y por la autonomía relativa de éstos frente al gobierno, sin que este último pierda relevancia en el proceso dinámico de intervención pública.

La siguiente figura nos auxilia a entender la obligada articulación entre organizaciones públicas, productivas y sociales, en un marco de gobernanza, para el diseño e implementación de políticas públicas. Este articulado se encuentra simultáneamente en los espacios local y global.



Elaboración Propia

**El reto de las políticas públicas frente a la reconfiguración de la matriz tiempo-espacio-conocimiento.**

*La nueva concepción del tiempo, espacio y conocimiento.*

El posmodernismo ha planteado que la globalización económica ha generado una aceleración del tiempo y una comprensión del espacio (Bauman, 1998). Esta nueva caracterización se soporta en un innovador desarrollo de la comunicación electrónica y, en general, de los nuevos sistemas de comunicación, que permiten tanto el envío y recepción inmediata de grandes cantidades de información en tiempo real, así como la disociación creciente del binomio proximidad-lejanía espacial, lo cual modifica los procesos productivos, las acciones e intervenciones públicas y, en general, de la vida cotidiana de las personas y organizaciones.

La aparición de estas nuevas tecnologías de la información ha permitido la estructuración de lo que Castells (1999) ha denominado la economía red constituida por flujos de información, capital, tecnología, interacción organizativa, símbolos, etc. Lo relevante para este autor es que el soporte material para lograr estos flujos es lo que él denomina el espacio de los flujos –que como se verá se diferencia del espacio territorial tradicional- el cual permite la aparente articulación de un tiempo homogéneo, el surgimiento del tiempo atemporal en un horizonte plano sin principio y final y sin una secuencia preestablecida.

Asimismo, se ha postulado que lo global es naturalmente más veloz y compacto que lo nacional. Sin embargo, a nuestro juicio esta premisa no contempla que tanto la aceleración del tiempo como la comprensión del espacio son fenómenos que si bien resultan de la dinámica global, requieren para su concreción de importantes inversiones en infraestructura local, regional y nacional. Es decir la globalización no se hubiera concretado sin el soporte local. A este respecto Castells nos presenta la relevancia de ciertos servicios avanzados (finanzas, seguros, inmobiliaria, consultoría, legales, publicidad, diseño, mercadotecnia, seguridad, turismo y TIC's); así como de una importante infraestructura en servicios públicos y una unificación del entorno urbano (las ciudades globales) ; todo ello fundamental para entender desde el ámbito de lo local la globalización.

De manera complementaria autores como Saska Sassen (2010) plantean que la separación entre lo nacional y lo global es un artificio irreal que no permite entender y analizar la riqueza que se genera en la intersección entre los dos ámbitos espaciales. Asimismo, para esta autora es también irreal presuponer que los sectores productivos altamente globalizados, por ejemplo los sectores financiero y automovilístico, presentan una tendencia a la homogenización en la aceleración del tiempo. En todo caso, la autora destaca una sobreposición entre distintos grados de

## RETOS Y PERSPECTIVAS DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA GOBERNANZA

aceleración en un proceso heterogéneo entre diferentes grados de aceleración, en la cual es clara la diferencia de temporalidades entre la construcción de un automóvil y el envío de una transferencia interbancaria, independientemente de que ambos sectores sean parte de las actividades económicas globales.

Lo relevante para Sassen es entender y analizar un conjunto de interacciones entre un conjunto de actores que pertenecen a dos órdenes espacio-tiempo supuestamente distintos y que sin embargo se entrecruzan en un mismo momento y espacio. Ella nos presente como ejemplo las interacciones que se dan en las Ciudades Globales, en las cuales conviven y se relacionan sectores con un alta velocidad y globalidad (por ejemplo el sector financiero) con grupos y sectores de la economía informal con una aparente baja velocidad y fuera de la globalización (por ejemplo, restaurantes de comida rápida en los cuales acuden los ejecutivos financieros).

Independientemente de estas interacciones que nos presentan Castells y Sassen, un hecho incuestionable a nuestro entender es que la globalización económica ha generado una creciente diferenciación entre las velocidades de los diferentes actores e instituciones. Este fenómeno ha sido expuesto por Alvin Toffler (2006) quién indica que la creación de riqueza se verá limitado si la arritmia (diferentes velocidades) entre sus sectores e instituciones se agudiza.

Este autor nos plantea que el mundo de las empresas y los negocios globales se mueve a muy alta velocidad; seguido de la sociedad civil y las estructuras familiares. Muy atrás se encuentran sectores e instituciones que se mueven a baja velocidad como son las burocracias; los sindicatos y la educación. Por último, el autor ubica a los partidos políticos, el sistema político y particularmente el Poder Legislativo responsables de la elaboración y actualización de leyes como las instituciones que se mueven a muy baja velocidad. Y es precisamente esta arritmia institucional la que como se verá en el siguiente apartado se considera central para entender los retos

que el ciclo de políticas públicas enfrenta de cara a las diferentes velocidades que presentan los actores.

La siguiente figura nos ilustra como en un mismo espacio coexisten diferentes actores públicos, sociales y privados. Estos últimos son los que presentan una mayor velocidad en sus transformaciones, seguidos de los sociales y por último las organizaciones públicas.

Si por último incorporamos el conocimiento en nuestro análisis, tenemos que éste se está convirtiendo en el recurso estratégico de mayor valor agregado para las organizaciones en la nueva economía de la información que caracteriza la etapa del capitalismo contemporáneo de principios del siglo XXI. Este recurso se diferencia substancialmente de los otros recursos e insumos tradicionales (capital y trabajo) que configuraron a la economía industrial. Entre otras de sus diferencias destaca que el conocimiento es intangible; su consumo no está restringido a la escasez; su almacenaje no requiere de espacio físico; y éste se convierte en el principal insumo del espacio de los flujos (Castells, 1999); y fundamentalmente se observa que a medida que se acelera la velocidad del cambio, el conocimiento se convierte rápidamente en obsoleto (Toffler, 2006).

### **Implicaciones para las políticas públicas de la nueva concepción tiempo, espacio y conocimiento.**

Valdría la pena iniciar nuestra reflexión preguntándonos si los novedosos cambios en los conceptos de tiempo, espacio y conocimiento presentan implicaciones para el diseño de las políticas públicas. Para responder a ello, proponemos como primera cuestión revisar si en la actualidad el Estado puede ser visto como una unidad integrada espacio-tiempo, es decir si el Estado nacional tiene capacidad para neutralizar las diferentes territorialidades y temporalidades que se generan por una

## RETOS Y PERSPECTIVAS DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA GOBERNANZA

nueva matriz tiempo-espacio. En este sentido, se podría plantear que uno de los objetivos del proyecto de estructuración del Estado moderno, de corte burocrático, legal y racional fue la estandarización del espacio-tiempo no solamente al interior del aparato estatal, sino en todo el ámbito de lo nacional. Sin embargo, con la irrupción de la posmodernidad, a propósito de la globalización, dicha estandarización –independientemente de si alguna vez se logró– empezó a fragmentarse de manera acelerada tanto al interior del aparato estatal como entre las regiones y los sectores productivos asentados en el territorio nacional. Es decir, en un mismo territorio conviven e interactúan cada vez con mayor incidencia organizaciones premodernas, modernas y posmodernas con diferentes velocidades, y ello como se verá complejiza los procesos de coordinación necesarios para el logro de los objetivos de las políticas públicas en un marco de gobernanza.

Por ejemplo, una clara y creciente diferenciación en las matrices espacio-tiempo que se observa al seno de las democracias contemporáneas es la que se presenta de manera recurrente entre los poderes Legislativo y Ejecutivo; en donde el primero acusa una tradicional lentitud y fragmentación en su eje tiempo-espacio al estar permeado por un debate público que alarga los tiempos de revisión, deliberación, y consensos para la toma de decisiones y el cual se da tradicionalmente en diferentes recintos y locaciones; mientras que la matriz del poder Ejecutivo es tradicionalmente ágil y compacta en sus deliberaciones y propuestas como resultado de negociaciones entre actores clave en formatos poco transparentes.

Si a ello adicionamos los novedosos y promocionados modelos de gestión pública soportados a través de asociaciones público-privadas, las cuales en su formato tradicional comparten riesgos y beneficios, agilizan los flujos de financiamiento y en ocasiones concesionan a agentes privados la oferta de servicios públicos. Estos modelos curiosamente enfrentan riesgos derivados de arritmia institucional entre una

velocidad lenta y burocratizada por parte de las organizaciones públicas y otra veloz e innovadora, representada por empresas privadas con presencia global. Y es justamente esta nueva interacción entre dos racionalidades y dos velocidades diferentes lo que potencialmente generar no solamente problemas de coordinación institucional, sino potencialmente conflictos e ineficiencias en la entrega de bienes y servicios públicos. Este aspecto consideramos que debería ser contextualizado en programas públicos que en su diseño e implementación incorporan la participación de empresas privadas y que potencialmente podría generar dislocaciones si no se establecen reglas claras e incentivos adecuados.

Adicionalmente, otro conflicto potencial entre dos lógicas tiempo-espacio es cuando se observa en algunos países sectores considerados estratégicos (por ejemplo el sector energético) en los cuales se prohíbe la participación de capitales privados en sus empresas públicas, sin embargo éstas deben interactuar con sus contrapartes compuestas normalmente por empresas privadas globales que presentan mayor velocidad en sus procesos de gestión, desarrollo tecnológico e innovación. Esta arritmia si no es atendida con políticas públicas que promuevan nuevos modelos de gestión en las empresas públicas y la revisión de cargas fiscales para éstas, potencialmente ello se traduciría en altos costos sociales al frenar su competitividad y adaptabilidad de estas empresas a entornos de acelerados cambios tecnológicos.

Por otro lado, tenemos con relación a las nuevas concepciones sobre el espacio y su relación con las políticas públicas el impacto que el desarrollo tecnológico de los sistemas de comunicación global a través del Internet ha tenido en la disociación creciente de la proximidad espacial lo cual obliga a revisar el binomio homogeneidad/fragmentación relativas a los variados sistemas de información y comunicación con que cuentan los niveles de gobierno y los actores sociales y privados que participan en las diferentes intervenciones públicas. Ello con la

## RETOS Y PERSPECTIVAS DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA GOBERNANZA

finalidad de evaluar si sus sistemas son relativamente homogéneos y facilitan el acercamiento virtual o por el contrario sus diferencias propician una creciente fragmentación y disociación.

Asimismo, el propio desarrollo de los sistemas de comunicación propicia una creciente permeabilidad entre los ámbitos de lo local, nacional y global, lo que genera en ocasiones confusión al seno del juego de actores institucionales en un marco de política pública al intentar de manera artificial separar sus acciones y responsabilidades a través de una visión de territorialidad tradicional. Por ejemplo, la reconfiguración del espacio en la época digital altera el entendimiento sobre los actores y grupos de presión local que siendo relevantes para la implementación de una política pública en un marco de gobernanza, se les visualiza erróneamente como actores locales al presentar inmovilidad geográfica y presencia focalizada en una región delimitada del territorio nacional y que, sin embargo, su accionar es global al estar conectados y vinculados estratégicamente con redes extraterritoriales, lo que si bien los localiza en un espacio administrativo del Estado nacional, son en realidad actores globales con ubicación en un espacio local.

En este marco, observamos la importancia y agilidad de la interactividad entre diferentes espacios que rompe con los patrones de especificidad territorial de conducta y convierte a la gobernanza en una red de intercambios de actores público-privado- sociales en un hiperespacio local, nacional y global que configuran el surgimiento de una nueva clase de espacio denominado “el espacio de los flujos” (Castells, 1999).

Y es precisamente la tensión permanente que se observa entre dos fuerzas opuestas, la del espacio de los flujos de Castells que propicia como fuerza centrífuga la homogeneidad del tiempo “atemporal” y la arritmia institucional de Toffler como fuerza centripeda y fragmentadora del tiempo lo que deberá ser entendido y



evaluado por los hacedores de políticas públicas. Al respecto, consideramos que no solamente la variable tecnológica deberá ser considerada, sino de igual manera los factores culturales.

Con relación a la relación que se establece entre conocimiento y políticas públicas consideramos relevante retomar el argumento que parte de la premisa de que a medida que se acelera la velocidad del cambio, el conocimiento se convierte rápidamente en obsoleto (Toffler, 2006).

Al respecto y como ya se indicaba al principio del presente ensayo, para la disciplina de las políticas públicas cobra relevancia la revisión sobre los supuestos teóricos y la calidad de los diagnósticos para establecer la causalidad medios-fines que explique el problema público y el diseño de opciones y acciones para su solución. Es decir, el uso de la racionalidad instrumental para el diseño de opciones de acciones públicas a través del uso y construcción de conocimiento.

En este sentido se podría plantear como hipótesis de trabajo que cada vez es más común que los gerentes públicos utilicen mayoritariamente conocimiento obsoleto como instrumento decisorio para el diseño de políticas públicas. Este postulado se soporta en la premisa de que si el Estado es tradicionalmente un actor que opera lentamente, la generación de estadísticas (encuestas, censos, evaluaciones, auditorías, cuentas nacionales, etc.) se da en una estructura burocrática con criterios ambiguos de financiamiento, periodización y cobertura para el levantamiento de información, lo cual genera retrasos o vacíos de información estadística necesaria para la elaboración de diagnósticos de intervención y construcción de conocimiento. Ello se traduce en que en el momento de que la oficina de estadística del gobierno publique sus, éstos presenten cierto grado de inconsistencia y obsolescencia y con ello su utilización genere sesgos de interpretación.

## RETOS Y PERSPECTIVAS DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA GOBERNANZA

Asimismo, es pertinente preguntarnos el tipo de conocimiento relevante para que el gobierno genere aprendizaje organizacional que le permita impulsar políticas públicas con mayor valor social. Al respecto se podría establecer que si bien toda la información producida por el Estado es potencialmente útil para promover el aprendizaje organizacional (censos poblacionales y económicos, encuestas, estadísticas presupuestarias y de finanzas públicas; auditorías internas y externas; y evaluaciones de programas y políticas públicas entre otras); posiblemente sean las evaluaciones de política pública las más relevantes para socializar conocimiento útil para lograr un conocimiento que le permita al aparato estatal aprender y mejorar sus intervenciones para la solución de problemas públicos (Leew, Frans, et-al. 2000).

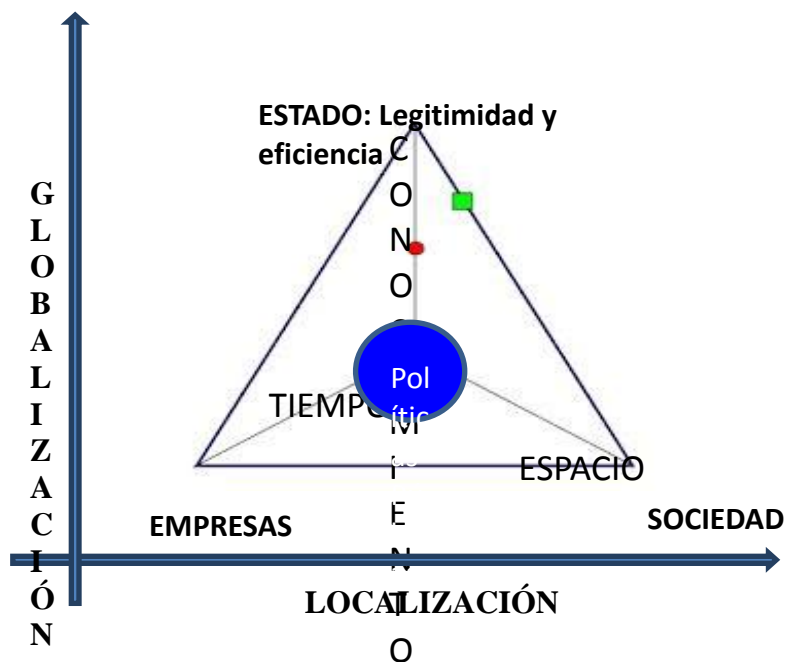
En este sentido, es importante recordar la propuesta sobre el “método de las comparaciones limitadas sucesivas” propuesto Charles Lindblom, autor norteamericano considerado padre de la disciplina de políticas públicas, en el sentido de que en las democracias maduras normalmente el diseño de políticas públicas se sitúa en un “*continuum*” con relación a otra política pública previamente diseñada. Es decir, no existen la cultura de los “big steps” o grandes pasos y normalmente una política pública presenta ligeras variaciones con relación a otra que le antecede (Lindblom, 1959). En este sentido, cobra relevancia la evaluación de políticas públicas como mecanismo cognitivo y de aprendizaje organizacional que le permita a los hacedores de políticas públicas utilizar los resultados y recomendaciones de las evaluaciones de programas para proponer solamente mejoras puntuales en el diseño de nuevas intervenciones.

Sin embargo, las evaluaciones de políticas públicas presentan, a nuestro juicio, diferentes retos para que realmente pudieran ser una fuente fidedigna de aprendizaje para los gobiernos. Al respecto existe normalmente un factor de rezago tanto en la realización como en la presentación de sus resultados y recomendaciones. Es común

que la publicación de la evaluación de un programa público particular se presente a destiempo, es decir posterior al momento de su requerimiento para su utilización en la toma de decisiones. Por lo tanto, cuando se utiliza una evaluación de un programa para el diseño de una política pública, es común que su información esté rezagada, lo cual genera sesgos de información y con ello desaciertos en la intervención pública.

Una segunda problemática que se observa con relación a las evaluaciones, es que es común que no exista una cultura para su utilización en la toma de decisiones públicas; es decir se generan éstas pero por diferentes razones su uso no es una práctica común. En este mismo tenor está la interrogante sobre quienes son tradicionalmente los lectores de éstas (funcionarios, técnicos y legisladores) y quienes realmente la utilizan como insumo para la toma de decisiones, ya sea para premiar o castigar un programa con recursos presupuestales. Al respecto existe la percepción de que en muchas ocasiones la carga de tecnicismos con las que se presentan las evaluaciones deja fuera a potenciales tomadores de decisiones y las recomendaciones de éstas son poco claras y con una dosis de ambigüedad lo cual reduce su utilización e impacto.

En síntesis se tiene que el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas, en un marco de gobernanza debe incorporar como factor contextual la matriz tiempo-espacio-conocimiento como referente para alcanzar los objetivos planteados. La siguiente figura nos permite visualizar estos tres factores que normalmente se encuentran ocultos y que, por lo tanto no son incorporados por los hacedores de políticas públicas.



*Elaboración propia*

### Conclusión preliminar.

En México se percibe en la actualidad una intervención pública fragmentada, dispersa y desarticulada. Esta realidad bien podría ser resultado de la imposibilidad de diseñar políticas públicas integrales y de alcance territorial dada la creciente diferenciación en tiempos, velocidades y capacidades de aprendizaje de nuestras instituciones gubernamentales.

En este contexto se observa una creciente y preocupante falta de coordinación del aparato gubernamental tanto entre los poderes Ejecutivo y Legislativo como entre los gobiernos Federal, Estatal y Municipal. Esta situación ha generado la multiplicación y desagregación de un sinnúmero de programas públicos que si bien atienden problemas sociales similares y en ocasiones en las mismas regiones, se encuentran sin coordinación ni comunicación y fragmentados unos de otros como resultado de una arritmia institucional. Con esta realidad asistimos posiblemente al

término de los grandes diagnósticos, relatos e intervenciones públicas –a propósito de lo planteado por la posmodernidad- y asistimos a las micro-intervenciones públicas las cuales son relativamente eficientes en contextos homogéneos en su matriz tiempo-espacio-conocimiento.

Como una primera conclusión tenemos que en la medida en la que una política pública no contemple y valore como un factor contextual las diferentes matrices tiempo-espacio-conocimiento que presentan los actores involucrados en su diseño, existe una alta posibilidad de que su éxito se encuentre acotado. En este sentido se podría plantear que una primera acción que el estado debería contemplar para buscar el éxito en sus intervenciones es restablecer una sincronización funcional en la matriz tiempo-espacio-conocimiento de los actores y territorios involucrados en la intervención pública. Es decir, , en la medida en que existan diferentes matrices institucionales, con una creciente fragmentación los esfuerzos y resultados de una eficiente coordinación interorganizacional e intergubernamental serán acotados y el logro de los objetivos planteados por la política pública serán reducidos.

### **Bibliografía.**

Aguilar Villanueva, Luis. F. “Introducción”. **Políticas Públicas**. BBAPdf. y SXXI, Editores. 2010

Aguilar Villanueva, Luis. F. **Gobernanza y gestión pública**. Ed. FCE. 2006

Aguilar, Luis. “ Políticas Públicas y Transversalidad”. En Ramos, José María; José Sosa y

Félix Acosta. **La evaluación de políticas públicas en México**. INAP, Colegio de la Frontera Norte. 2011.

Bauman, Zygmunt. **La Globalización, Consecuencias Humanas**. Ed. FCE. 1998.

Castells, Manuel. **La Era de la Información. Vol. 1**. Ed. Siglo XXI. 1999.

## RETOS Y PERSPECTIVAS DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA GOBERNANZA

Linblom, Charles. “La ciencia de salir del paso”. En Aguilar Villanueva, Luis. F. **Políticas Públicas**. BBAPdf. y SXXI, Editores. 2010

Leew, Frans; Ray Rist and Richard Sonnichsen. **Can Governments Learn?**. Transaction Publishers. 2000

O'Connor, James. **The Fiscal Crisis of the State**. St. Martin's. 1973.

Offe, Claus. **Contradicciones en el Estado del bienestar**. Ed. Alianza. 1988.

Sassen, Saskia. **Territorio, autoridad y derechos. De los ensamblajes medievales a los ensamblajes globales**. Ed. Kats. 2010.

Toffler, Alvin y Heidi. **La Revolución de la Riqueza**. Ed. Debate 2006.

**PERCEPCION DE USUARIOS SOBRE EL SEGURO POPULAR.  
CASO: CULIACAN, SINALOA, MÉXICO**

MANUEL ILDEFONSO RUIZ MEDINA

MARIA DEL SOCORRO BORBOA QUINTERO

**Resumen**

El objetivo de esta investigación consiste en analizar y describir los antecedentes y los procesos de las *políticas públicas* en materia de *salud* que se han aplicado en México, así como el origen y propósitos del Servicio de Protección Social en *Salud* (SPSS) más conocido como *Seguro Popular* y estimar el impacto en el servicio y el beneficio social en favor de las familias de Culiacán. Es una investigación científica con enfoque mixto, concluyente y descriptivo, de sección cruzada.

Mediante una evaluación a los usuarios del sistema se buscó encontrar la justificación de la inversión vía impuestos de los contribuyentes al proporcionar un *Seguro Popular* en donde por la alta inversión que representa para los participantes regrese a los beneficiados del sistema un servicio eficiente, con cobertura universal y de bajo costo para las familias.

En la actualidad el mayor reto del sector *salud* es romper las barreras institucionales y construir un auténtico sistema, que comprenda no sólo la seguridad social formal, sino también nuevos mecanismos de acceso efectivo a los derechos sociales, como es el caso de la *salud*, para quienes no participan como asalariados en el sector formal de la economía.

*Palabras clave:* Salud. Seguro popular. Políticas Públicas. Tabulación cruzada. Enfoque mixto.

## **USER PERCEPTION ON POPULAR INSURANCE.**

### **CASE: CULIACAN, SINALOA, MEXICO**

#### **Summary**

The objective of this research is to analyze and describe the background and public policy processes in health that have been implemented in Mexico as well as the origin and purpose of Social Protection in Health Service (SPSS ), better known as Seguro Popular and estimate the impact on service and social benefit for the families of Culiacan. It's a scientific research with a mixed approach, conclusive and descriptive , cross-sectional.

An evaluation system users find the justification sought investment from taxpayers through taxes to provide a Popular sure where the high investment required for participants return to the beneficiaries of an efficient system with universal coverage and affordable for families.

At present the biggest challenge in the health sector is to break institutional barriers and build a real system, which includes not only formal social security, but also new mechanisms for effective access to social rights , such as health , for as employees who do not participate in the formal sector of the economy.

Keywords: Health . Popular insurance . Public Policy . Cross tabulation . Mixed approach .



## **Introducción**

El presente trabajo describe resultados sobre la *percepción* de los usuarios de la Política Pública denominada: *Seguro Popular*. Se desarrolla la investigación, mediante un enfoque mixto, es concluyente, descriptiva y de sección cruzada, con la finalidad de evaluar la infraestructura, así como la información que deben recibir los pacientes en suficiencia, claridad, oportunidad y veracidad, atención de su salud y sobre los riesgos y alternativas de diagnósticos médicos.

## **Planteamiento del problema**

Las reformas de protección social hoy resultan decisivas para enfrentar una situación en la que muchos quedan excluidos de los beneficios debido a su inserción precaria en el empleo o por falta de accesos a redes de apoyo y atención.

Las políticas públicas surgen para dar respuesta a los conflictos sociales que se generan en el seno de las formaciones sociales, en ese sentido las políticas públicas constituyen los espacios de gestión y de solución de aquellos conflictos sociales que no pueden solventarse ni total ni parcialmente dentro de la esfera del mercado privado y de otras esferas sociales públicas, como son las instituciones de asistencia privada y otras (Ruiz Viñals, 2004:52).

En los Estados Unidos Mexicanos la atención de salud se encuentra garantizada por el Art. 4 de la Constitución Nacional. El mismo afirma: "...toda persona tiene derecho a la protección de salud. La ley definirá las bases y modalidades de acceso."

Sin embargo, no todos han podido ejercer ese derecho por igual. Hasta 2003, la mitad de la población (Frenk y Gómez, 2008:52), por motivos de su estatus laboral, disfrutaba de seguridad social y, por lo tanto, de derechos en salud legislados. La otra mitad había quedado marginada de todo tipo de protección social en materia de salud

y recibía servicios bajo un esquema estrictamente asistencial. El sistema mexicano de salud, de hecho, es un sistema segmentado con tres grandes grupos de beneficiarios:

1. Trabajadores del sector formal de la economía, jubilados y sus familias.
2. Auto-empleados, trabajadores del sector informal, desempleados y personas que se encuentran fuera del mercado de trabajo, y sus familias.
3. Población con capacidad de pago.

Nuestro sistema de salud nació dividido al separar a la población entre aquellos que tenían derechos sociales perfectamente definidos -a quienes llamó *derechohabientes*- y aquellos que eran sujetos a la acción asistencial del Estado, a quienes eventualmente se les denominó como *población abierta*. De esta manera, nuestro sistema de salud se caracteriza, hoy en día, por el ejercicio desigual de los derechos relacionados con la salud, resultado de la fragmentación institucional asociada a la condición socioeconómica y principalmente laboral de la población (Frenk y Gómez, 2008:52).

La iniciativa más importante de los gobiernos de la alternancia en lo que se refiere al sector salud en México es la creación del Sistema de Protección Social de Salud (SPSS), que se ha denominado *Seguro Popular (SP)* dirigido a *brindar protección económica a la población no derechohabiente, mediante un seguro de salud, público y voluntario, orientado a reducir el gasto de bolsillo y fomentar la atención oportuna a la salud.*

De la iniciativa se definió la extensión de la protección social en salud como: *La garantía que la sociedad otorga, por conducto de los poderes públicos, para que un individuo o grupo de individuos, pueda satisfacer sus necesidades y demandas de salud, al obtener el acceso adecuado a los servicios del sistema o de alguno de los subsistemas existentes en el país, sin que la capacidad de pago sea un factor restrictivo.*

Para tal efecto, desde los inicios del programa del seguro popular, tanto el Gobierno Federal como los Estados han destinado grandes cantidades de recursos provenientes de impuestos vía presupuesto de egresos, con la intención de orientar el gasto desde una visión propulsora de la equidad y multiplicadora de impactos asertivos en el bienestar social de la población que carece de servicios de salud.

Las autoridades del sistema se han preocupado más por afiliar que por atender la infraestructura de una institución que no cuenta con médicos sin las debidas y regulares contrataciones, ni hospitales propios, que contiene en su servicio un catálogo de enfermedades que atiende en un reducido número de clínicas sobresaturadas y en cuyo fondo de gastos catastróficos incluye apenas 20 enfermedades caras y un servicio que inhibe la libertad diagnóstica propia del juicio médico-clínico al sólo restringirla a las intervenciones que contempla el catálogo esencial (Leal, 2013).

La situación descrita puede llevar a desalentar a la población y en particular a los usuarios a continuar utilizando servicios que no ofrecen lo que se convino desde su contratación, en donde se ofrece a los necesitados un servicio de salud como eficiencia, infraestructura adecuada, trato digno, suficiente dotación de medicamentos, ocasionando mas empobrecimiento a la población al invertir su poco patrimonio en gastos en salud dejando a las autoridades de salud tanto del ramo federal como del estatal en evidencia al desaprovechar la inversión cuantiosa asignada en los presupuestos de egresos con la finalidad de alcanzar la cobertura universal tan deseada y a proteger a la población con servicios de calidad, y a valorar el programa como otro proyecto llevado a la práctica que queda en el fracaso y a provocar falta de credibilidad en cuanto a los logros en esa materia, lo que impediría desarrollar más estrategias que garanticen el éxito futuro de los sistemas de salud. De no dar atención al problema, los escenarios futuros no son nada halagadores, ya que se incrementará el número de decesos a causa de enfermedades y en otros casos representará más

pobreza para la población al incurrir en erogaciones no contempladas para atender su salud.

Por otra parte, las autoridades de salud deben diseñar y aplicar una estrategia orientada a capacitar a su personal directivo en temas de calidad y diligencia en el servicio y otros de naturaleza análoga, de tal suerte que le permita dar solución a los problemas de incrementos en costos de salud ante la nula prevención médica, disminución en la esperanza de vida de la población por pésima atención, complicaciones secundarias en enfermedades crónicas y otras, y llevar al programa hacia el logro de mejores escenarios.

### **Justificación de la investigación**

En vista de la trascendencia de ese programa público denominado “Seguro Popular”, este trabajo de investigación se justifica ya que los recursos que disponen tanto el gobierno federal como los gobiernos estatales provienen de ingresos fiscales contemplados en el Presupuesto de Egresos de la Federación, por lo que exige que estos sean orientados y cristalizados en servicios de calidad y no con motivos políticos.

El éxito de cualquier programa, acción de gobierno o política pública, además de relacionarse con la transparencia y oportuna aplicación de los recursos públicos, tiene que ver con el *impacto* que genere sobre las dinámicas de desarrollo, y el grado en que permite revertir las tendencias socioeconómicas que se traducen en atraso y pobreza.

En esta investigación se recopiló información en Centros de Salud, Hospitales y otros centros de atención a usuarios del Seguro Popular en Culiacán, Sinaloa, un proceso de *evaluación* que incluye una determinada cantidad de variables e indicadores con el fin de dar claridad a los resultados. La premisa que sustenta la *evaluación*, es la

incorporación del sentir de los usuarios del sistema a la gestión pública del Seguro Popular. La opinión de la sociedad constituye una herramienta clave en la tarea de mejorar la acción del gobierno. También se recupera en esta investigación el punto de vista que los usuarios tienen de los servidores públicos directamente involucrados en los servicios de salud y lo que según su criterio es necesario atender para mejorar la prestación de servicios.

Desde esta perspectiva se aborda el presente estudio, con el objetivo de contribuir a la mejora del servicio, la justificación de la inversión vía impuestos de los contribuyentes al proporcionar un servicio eficiente, que cubra universalmente a la población y permita un mayor grado de desarrollo de las personas. Para ello, se contempla una visión general de las Políticas Públicas en Salud y su impacto en el Seguro Popular en Culiacán con el objeto de destacar, aquellos aspectos que parecen más relevantes.

### **Interrogante de investigación**

¿Cuál es la percepción y opinión de los usuarios con respecto a la infraestructura empleada en la atención médica y en la información sobre servicios de salud?

### **Objetivo de investigación**

Evaluar la percepción y opinión de los afiliados del Seguro Popular respecto al nivel de calidad de la infraestructura y de la información que recibe el usuario y si ha habido satisfacción en la proporción de esos beneficios.

### **Hipótesis**

Los afiliados al Seguro Popular en Culiacán, consideran que reciben información incompleta del hospital sobre servicios de salud y la infraestructura del sistema está en malas condiciones por lo que ofrece un pésimo servicio.

## **Marco Teórico**

### Política Pública

Muchos autores académicos Estadounidenses y europeos han ofrecido su aportación referencial de las public policy, análisis propuesto por Lasswell (2007) en la obra del mismo nombre, la palabra policy se deriva etimológicamente de la palabra griega polis, que pasa del latín como polítia y al inglés medioeval como police y luego al moderno como policy, para referirse a la administración gubernamental o a la conducción de los asuntos públicos (Pineda, 2007:7).

Parsons (2007:37) observa que las políticas se ocupan de aquellas esferas consideradas como públicas, tales como: el interés público, opinión pública, bienes públicos, derecho público, sector público, salud pública, educación pública, etc., a diferencia de una lista que implican la idea de lo *privado*.

En opinión de Sojo (2006:47-56) una *política pública es toda acción de gobierno encaminada a atender o resolver un problema relativo al interés público. Es una actividad que se desarrolla de manera cotidiana y capaz de ordenar prioridades en torno a diferentes finalidades y propósitos*. En otras palabras, refiere Sojo las políticas públicas son el conjunto de concepciones, criterios, principios, estrategias y líneas fundamentales de acción a partir de las cuales la comunidad organizada como Estado decide hacer frente a desafíos y problemas que se consideran de naturaleza pública. Definen espacios de acción no solo para el gobierno, sino también para los actores ubicados en los sectores social y privado, y se expresan en decisiones adoptadas en forma de instituciones, programas, criterios, lineamientos y normas. El decidir no hacer nada ante un problema es, también, de alguna manera una política pública.

## **Políticas Públicas en salud**

En ese contexto, Elola (2001: xvii) explica que el término sanidad se refiere a la organización del sector salud, y abarca varios niveles de gestión y toma de decisiones, desde la relación íntima entre el médico y su paciente hasta aquellas actividades que afectan el conjunto de la población. El modelo sanitario escribe el mismo autor, se refiere a las diferentes formas de organizar los servicios que atienden a las necesidades de salud de los ciudadanos (sistema de salud). La palabra política que se refiere a aquello que afecta a todos, lo que es público (polis). La expresión política en salud, se refiere a aquel ámbito de la sanidad que nos afectan a todos, en el que asumen un papel protagonista los políticos en su papel de representantes de los ciudadanos.

La definición de salud establecida por la OMS, en su Constitución de 1946: un estado completo de bienestar físico, mental y social; es una enunciación que parece obedecer más a una utopía social que a una aproximación científica como también es la expresión que hace el Artículo 25 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos: Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar. Estas dos expresiones parece que equiparan la salud con la felicidad y su utilización en políticas en salud presenta múltiples problemas ya que por una parte resulta imposible objetivizar el concepto de completo bienestar, pues es una definición absoluta y no realista ya que no habrá nunca una persona sana de manera completa.

Vidal (2009:304) cita a Doyal y Gough (1994) cuando señalan en su teoría de las necesidades humanas que la salud constituye una necesidad humana básica, ésta es un objetivo universal, los sentimientos subjetivos no constituyen una determinación fidedigna de la necesidad humana. Este principio pone peso sobre el hecho de que la estructura piramidal establecida por Abraham Máslow en su teoría de la jerarquía de

las necesidades, los autores diferencian las necesidades básicas de los satisfactores o necesidades intermedias; una necesidad básica es la salud y los satisfactores o necesidades intermedias son nueve: 1) los alimentos y agua, 2) la vivienda, 3) el entorno laboral y físico seguro, 4) la sanidad, 5) la seguridad de la infancia, 6) las relaciones primarias significativas, 7) la seguridad económica, 8) la educación y 9) el control de nacimientos, embarazos y partos.

Las políticas en salud protegen la salud pública; es decir, tienen como objetivo asegurar la integridad física y psíquica del individuo, y se concretan en una serie de servicios de atención primaria, hospitalaria y de prestaciones de tipo farmacéutico. La salud pública abarca todos los ámbitos de la acción social; por tanto, también se refiere al campo de la salud laboral y a las previsiones sanitarias necesarias para asegurar el bienestar en salud en el ámbito social y del trabajo. El reto de la política sanitaria es conseguir la extensión universal de la red pública de asistencia en salud, garantizando la extensión de la cobertura sanitaria, todo ello mediante un sistema de gestión económica que sea sostenible (Ruiz Viñals, 2004:90).

En México la historia de los derechos sociales está ligada a la desigualdad. Si bien en la Constitución de 1917 se lograron conjugar las garantías individuales y los derechos sociales, el modelo corporativo de distribución emanado de la Revolución necesariamente conllevó a un ejercicio diferenciado de derechos y, por lo tanto de la ciudadanía desde su definición más amplia.

Con la mediación de las organizaciones corporativas como modelo, el estado mexicano posrevolucionario privilegió el acceso a bienes y servicios colectivos – incluidos, por supuesto, los relacionados con la salud- sobre el acceso individual, ignorando con ello el criterio de repartición universal de satisfactores, fundamento de los derechos humanos (Pérez Argüelles, 2010:119).



México se encuentra inmerso en un mundo globalizado con una intensa interdependencia de la economía, sería insensato pensar que el sistema de salud mexicano que es una parte importante de la economía y de la sociedad, pueda vivir de espaldas del resto de los países desarrollados.

Al respecto Frenk y Gómez, (2008:15) explican que la salud es uno de los principales objetivos del desarrollo, constituye un bienpreciado en sí mismo y una condición indispensable para la igualdad de oportunidades; además, se le ha reconocido como un insumo especial de la seguridad global, el crecimiento económico y el avance democrático.

La actividad sanitaria no es preponderante de las instituciones específicamente creadas para atender los problemas de salud de la población, ya que la salud pública está influida o ligada con otros factores como la educación, la vivienda, el medio ambiente, etc., sin embargo las instituciones más relevantes para el desarrollo de esa actividad son las administraciones públicas en su diferente campo de acción.

En el caso de México y a escala de organización, la prestación de servicios en salud ha sufrido un sustantivo proceso de transformación en los últimos años, buscando con ello la cobertura universal del aseguramiento en salud, desde la creación de los seguros sociales en los años cuarenta y sesenta. La seguridad social nace el 1 de enero de 1943 con la fundación del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), meses más tarde, el 15 de octubre del mismo año se formalizan los servicios públicos de la Secretaría de Salud (SSA), cuyo nombre tenía implícita una concepción asistencial, para atender principalmente a los mexicanos de escasos recursos (González, Barraza, Gutiérrez y Vargas, 2006:18).

El sistema de salud en México está conformado por dos sectores: el público y el privado. El sector público incluye a las instituciones de seguridad social (IMSS, Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado-ISSSTE,

Petróleos Mexicanos (PEMEX), Secretaría de la Defensa (SEDENA), Secretaría de Marina (SEMAR) y las instituciones de seguridad social para los trabajadores de los gobiernos estatales, así como por las instituciones y programas que protegen o prestan servicios a la población sin seguridad social (SS, Servicios de Salud (SESA), IMSS-OPORTUNIDADES y SPS). El sector privado incluye a las compañías aseguradoras privadas y a los prestadores de servicios que trabajan en consultorios, clínicas y hospitales privados, en general bajo un sistema lucrativo. Este sector comprende también a los proveedores de servicios de medicina alternativa, que por lo general trabajan en consultorios o unidades ambulatorias de salud (Frenk y Gómez, 2008:51).

Frenk y Gómez (2008:48-51) comentan que más de la mitad de todo el gasto en salud proviene del bolsillo de las familias. Y este pago de bolsillo es la forma más injusta y más ineficiente de financiar un sistema de salud. Es injusta porque hace que el más enfermo pague más. Aquí hay un componente ético muy claro: la enfermedad no es culpa de la gente y por lo tanto no es justo que el más enfermo pague más. Hay que crear mecanismos solidarios, donde solidaridad significa, simple y llanamente, que los que están sanos ayuden a financiar la atención de los que están enfermos. Y como todos algún día nos enfermamos, esos mecanismos son inherentemente justos porque establecen esa solidaridad entre sanos y enfermos, que es fundamental para el financiamiento de un sistema justo de salud, nadie sabe cuándo se va a enfermar o a sufrir un accidente grave, y si postergamos el momento de pagar, al momento de usar los servicios se corre el riesgo de que esos gastos sean verdaderamente catastróficos.

Si se requiere un sistema de salud *universal y eficiente* mencionan Frenk y Gómez (2008:15-16), debe financiarse predominantemente con recursos públicos; los costos

de los bienes y servicios de salud (medicamentos, hospitalizaciones, servicios médicos) también influyen en la *eficiencia* de los sistemas de salud; la sociedad quiere estar segura que los recursos que está dedicando la atención a la salud están generando los frutos esperados: quiere más dinero para salud, pero también más salud por el dinero invertido.

### **El Seguro Popular en México**

La Ley General de Salud (LGS), representa el marco legal de referencia inmediata ya que no solo provee los lineamientos generales para el ejercicio del derecho a la salud en México, sino que ésta incorpora como materia de salubridad general la protección en salud para dar paso al *Sistema de Protección Social en Salud* (SPSS). La reforma a la LGS implicó la creación del marco legal que trazaría los lineamientos para lo que sería la *política pública* más grande en materia de salud, con miras a atender a la población no derechohabiente. Por ello los parámetros que ofrece esta ley son de suma importancia, ya que es en ellos donde se definen las bases y modalidades para el acceso a los servicios de salud definidas por el propio Estado mexicano (Pérez Argüelles, 2007:124).

En 2003 se modificó la LGS para crear el SPSS y su brazo operativo, el Seguro Popular de Salud (SPS) o seguro popular (SP), cambio que se aprovechó para homologar financieramente a los tres pilares institucionales (IMSS, ISSSTE Y SPSS), el cual creó las condiciones para avanzar hacia la universalización del sistema nacional de salud, anhelo largamente perseguido que permitirá superar la segmentación del sistema, condición que introduce serios impedimentos para su mejor desempeño (Frenk y Gómez, 2008:11).

El SPSS busca mejorar la protección financiera para aquellos sin cobertura de seguridad social, inyectar recursos nuevos para el sistema, y reequilibrar las transferencias financieras del gobierno federal a los Estados (OCDE, 2005:13).

Para tal efecto el 1 de enero de 2004 entra en vigencia el decreto que reforma a la LGS y además aplican otras disposiciones, así como criterios generales y avisos que sirven de complemento para el funcionamiento de la nueva ley.

La reforma de la LGS buscó definir la mayor cantidad de elementos posibles que permitieran hacer efectivo el derecho a la protección de la salud establecido en el artículo cuarto constitucional. Al menos en la ley, los conceptos de disponibilidad, calidad, aceptabilidad y accesibilidad establecidos en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC) quedaron plasmados en mayor o en menor medida (Pérez Argüelles, 2010:128).

Por otra parte, expone Pérez Argüelles (2010:124) la ley también detalla en su articulado otros principios básicos que forman parte de los derechos humanos que están señalados en los tratados internacionales –el PIDESC, principalmente- y que tienen que ver con la rendición de cuentas y la participación de la ciudadanía. Por ejemplo, la LGS obliga tanto a la federación como a los servicios estatales de salud a difundir toda la información disponible respecto de universos, coberturas, servicios ofrecidos, así como del manejo financiero del SPS. Además, está establecido que la SSA está obligada a promover la participación de todos los sectores sociales en el sistema nacional de salud y a tomar en cuenta sugerencias recibidas por los usuarios de los servicios.

En materia de atención médica, la implantación del SPSS en las entidades federativas implica la figura de los Regímenes Estatales de Protección Social en Salud (REPS). Estos comprenden las actividades de administración de recursos financieros,

afiliación, gestión de servicios, programación y presupuestos que realizan las unidades estatales del SPSS que dependen de la autoridad sanitaria estatal. La prestación de los servicios de salud la persona es realizada mediante el SPS a través de las unidades de atención médica de la red de servicios del Estado. Esta red se compone por prestadores como IMSS-Oportunidades, centros de salud y hospitales generales quienes garantizan la prestación de los servicios esenciales de salud del SPSS. De requerirse atención médica de tercer nivel, los REPSS cuentan con centros regionales de alta especialidad y una red de prestadores de servicios médicos de tercer nivel (González *et al*, 2006:40-41).

Por tratarse de enfermedades que requieren infraestructura y alta especialidad médica la LGS: 77 BIS 30, señala: con el fin de fortalecer la infraestructura médica de alta especialidad y su acceso o disponibilidad regional la SSA mediante estudios técnicos determinará aquellas unidades médicas públicas federales o locales que por sus características puedan convertirse en centros regionales de alta especialidad, en donde se tomarán en cuenta patrones de referencia y contrarreferencia así como la información que sobre las necesidades de atención de alta especialidad le reporten de manera anual los Regímenes Estatales de Protección Social en Salud (REPSS) o a través de la información básica que otorguen los servicios estatales de salud.

Uno de los componentes de mayor relevancia para los programas de limpieza de instalaciones hospitalarias podría ser el de la capacitación y la creación de una conciencia sobre la importancia de adoptar prácticas cotidianas de limpieza y control.

Aunque no existe bibliografía en el tema de insalubridad en las instituciones de salud, es deber humano enfrentar este tema, ya que representa un problema de salud para los usuarios y sus familias. La limpieza se ha asociado siempre y de manera inseparable con la salud, y es una condición imprescindible para garantizar una

avanzada atención médica. En consecuencia, el trabajo de los departamentos de servicios de mantenimiento de cada una de las instalaciones de la institución y de control de infecciones es vital en hospitales y centros donde se administran servicios de salud.

Después del lavado de las manos, el aseo del entorno es la manera más efectiva de evitar la propagación de infecciones adquiridas. Las bacterias presentes en diferentes superficies pueden vivir durante horas, incluso días, y eliminándolas mediante una apropiada limpieza se rompe la cadena de infección a la que dan lugar. La calidad de la asistencia sanitaria es un valor muy apreciado por los pacientes y los profesionales de la salud. Los pacientes esperan de los profesionales de la salud la curación de sus enfermedades, o al menos la paliación de los síntomas de los mismos, pero una mala calidad higiénica en el ambiente hospitalario podría llegar a causarles daño, y en algunos casos extremos, provocarles la muerte, en ambos supuestos, por la vía del contagio de una infección nosocomial (Vinuesa, 2004:22).

El derecho a la salud es considerado un derecho humano de la segunda generación, así lo reconoce la OMS en su carta constitutiva; se encuentra íntimamente vinculado con la vida misma de las personas y es el Estado quien debe garantizarlo progresivamente articulando las acciones y programas apropiados para que los ciudadanos y sus familiares resuelvan la satisfacción de sus necesidades en este renglón.

A nivel internacional la OMS reconoce la importancia de prevenir la transmisión de enfermedades infecciosas en los centros hospitalarios, por lo que creó hace ya bastantes años una serie de documentos entre los que hay que reseñar los denominados HACCP (Hazard Analisis and Critical Control Points) en los cuales se recomendaba desarrollar planes de análisis de riesgos e identificación de los puntos

control, puntos en los que la pérdida de un nivel higiénico marcado podría provocar un problema sanitario grave, y por lo que tanto habría que controlar (Vinuesa, 2004:22).

La salud descansa prácticamente en la esfera de todas las interacciones sociales y culturales, constituyéndose en un verdadero componente de bienestar social; de tal manera, el derecho a la salud es una prerrogativa inherente al ser humano que requiere de la voluntad colectiva y de un esfuerzo permanente para garantizarla.

Si bien es cierto que nuestro país tiene limitaciones económicas que han afectado el sector social y dentro de éste el rubro de la salud, también lo es que la problemática actual en esta materia no se reduce solamente a un problema de presupuesto. En ella debemos analizar otros factores como la ética en el servicio médico, la calidez en el trato de los pacientes, la simplificación administrativa y los mecanismos de defensa de los usuarios de los servicios hospitalarios, entre otros.

Afrontar este desafío para modernizar los sistemas de salud en México implica la corresponsabilidad de las instituciones y de la sociedad en general, las primeras asumiendo el compromiso de hacer más eficientes los servicios que prestan y la segunda exigiendo un trato digno y una atención adecuada, así como proponiendo mejoras a los procedimientos de atención a los usuarios, ya que éstos son los que resienten en carne propia las deficiencias del servicio.

La única intención que refiere la presente nota consiste en fomentar una cultura de respeto a la dignidad de los pacientes, a una atención adecuada en los centros hospitalarios y a desarrollar un sistema protector de los Derechos Humanos en materia de salud para todo el país.

### **Enfoque Metodológico**

Para el desarrollo de esta investigación se eligió el enfoque mixto, es decir la combinación de los enfoques cualitativo y cuantitativo, trabajado con el diseño de un *estudio de caso*, no como un *método específico*, sino por su objeto de análisis, pues se considera como el más apropiado para relacionar los datos con la teoría y porque ayuda a describir, analizar y explicar los resultados encontrados, contrastándolos con los aspectos teóricos establecidos.

El método de estudio de caso constituye una tradición cualitativa que enfatiza la particularidad de un problema específico, cuyos límites delinean también su propio universo; como en el caso de la presente investigación.

La evaluación se practicó en diferentes hospitales del municipio de Culiacán, Sinaloa, México, en el que se entrevistó a usuarios del Seguro Popular con la finalidad de conocer su percepción u opinión, mediante cuestionamientos (encuesta) a una cantidad muestra y evaluar la importancia de la limpieza de la infraestructura, así como de la información adicional que deben recibir los pacientes en suficiencia, claridad, oportunidad y veracidad, atención de su salud y sobre los riesgos y alternativas de diagnósticos médicos.

Como consecuencia de lo anterior, los resultados de esta investigación tendrán un beneficio social, permitirá mejorar las condiciones de vida de la población y se estará dando un paso más para lograr la eficiencia tanto en las empresas como en los servicios que las instituciones de salud ofrecen a la población y por consiguiente se obtendrán mejores beneficios para la colectividad.



## Datos empíricos

### Resultados en tabulación simple

Los resultados que enmarca este estudio, provienen en primer término, de tabulación simple<sup>1</sup> de las variables que conforman el estudio para describir la situación general que guarda el fenómeno, y con una muestra de 151 usuarios entrevistados en los diferentes centros de atención del Seguro Popular en Culiacán, el cual observa lo siguiente:

De acuerdo a la información de la Tabla 1 y Figura 1, la opinión acerca de las instalaciones del hospital, (higiene, limpieza, conservación de las instalaciones) observa que la mayoría de los entrevistados manifestó que ha sido buena (46.36%) y muy buena (33.11%), con lo que en términos generales se tiene una buena percepción de las instalaciones del hospital.

**Tabla 1. ¿Cuál es su opinión acerca de las instalaciones?**

Nº variable	Denominación	Nº de casos	Media aritmética	Desviación estándar	Máximo	Mínimo
15	¿Cual es su opinión acerca de las instalaciones del hospital? (Higiene, limpieza, conservación, instalaciones)	151	3.98	1.03	5.00	1.00

Código	Significado	Frecuencias	%
--------	-------------	-------------	---

<sup>1</sup> Se denomina *tabulación simple*, cuando supone el conteo de una sola variable (Santesmases, 2009:227). Recuento total de las respuestas del conjunto de los individuos consultados (muestra) a todas y cada una de las preguntas del cuestionario (Belio y Sainz 2006:80).

PERCEPCION DE USUARIOS SOBRE EL SEGURO POPULAR.

1	Muy mala	7	4,64
2	Mala	8	5,30
3	Regular	16	10,60
4	Buena	70	46,36
5	Muy buena	50	33,11
	Total frecuencias	151	100,00

*Fuente:* encuesta aplicada en los servicios de atención del Seguro Popular en Culiacán, Sinaloa

De la misma forma, el polígono de frecuencias muestra una curva de características leptocúrtica<sup>2</sup> y asimetría negativa<sup>3</sup>, con valores concentrados a la derecha de la media aritmética<sup>4</sup> (76.9%).

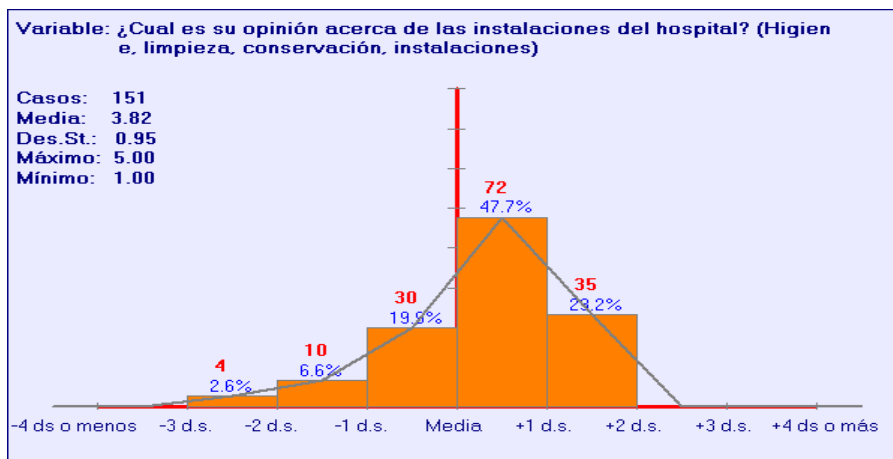
Sin embargo no deja de ser importante considerar que casi el 10% de los entrevistados manifieste una mala impresión acerca de las instalaciones.

**Figura 1. Histograma<sup>5</sup> ¿Cuál es su opinión acerca de las instalaciones?**

<sup>2</sup> El *Coefficiente de Curtosis* mide cuan 'puntiaguda' es una distribución respecto de un estándar. se toma como base a la distribución normal (*mesocúrtica*), tomando a ésta como referencia, una distribución puede ser más apuntada que la normal (*leptocúrtica*) o menos apuntada (*platicúrtica*); las medidas de curtosis más comunes son: el coeficiente de curtosis y el coeficiente de curtosis estandarizado (Llinás y Rojas, 2006:294-295).

<sup>3</sup> La *asimetría* es una estadística necesaria para conocer cuánto se parece nuestra distribución a una distribución teórica llamada curva normal, si es cero, la curva o distribución es simétrica. Cuando es negativa, significa que los valores tienden a agruparse hacia la derecha de la curva (Hernández, Hernández, Sampieri Roberto, Fernández C. Baptista L. P. (2007:432).

<sup>4</sup> La *media* aritmética es la medida más importante de la tendencia central de una distribución, se obtiene sumando los valores de la variable y dividiendo el resultado por el número de valores observados (Santesmases, 2009:211).



Fuente: encuesta aplicada en los servicios de atención del Seguro Popular en Culiacán, Sinaloa

En referencia a la variable dependiente *información*, en la Tabla 2 observa los resultados del ítem: ¿Cómo califica la información del Seguro Popular sobre los servicios de salud?, se refiere la calidad de la información que proporciona el hospital sobre los servicios, se observa que la mayoría 47.68% es buena y un 23.18% manifestó que es muy buena.

Tabla 2 ¿Cómo califica la información sobre los servicios?

Nº variable	Denominación	Nº de casos	Media aritmética	Desviación estándar	Máximo	Mínimo
16	¿Cómo califica la información proporcionada por el hospital sobre los servicios de salud?	151	3.82	0.95	5.00	1.00

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Muy mala	4	2,65

<sup>5</sup> El histograma muestra la distribución de frecuencias de una variable, en el eje horizontal muestra los valores de la variable en cuestión y las alturas de las barras representan sus respectivas frecuencias de ocurrencia. Si se unen los puntos medios de las partes superiores de las barras, es decir las marcas de clase, se obtiene un *polígono de frecuencias* (Santesmases 2009:521)

## PERCEPCION DE USUARIOS SOBRE EL SEGURO POPULAR.

2	Mala	10	6,62	
3	Regular	30	19,87	
4	Buena	72	47,68	
5	Muy buena	35	23,18	
	Total frecuencias	151	100,00	

*Fuente:* encuesta aplicada en los servicios de atención del Seguro Popular en Culiacán, Sinaloa

Aunque prácticamente un 71% de los entrevistados declaran una buena y muy buena información no deja de llamar la atención el 29% de opinión regular, mala y muy mala, por lo que presuntamente se tiene que trabajar en ese aspecto.

### **Resultados en tabulación cruzada**

De la misma manera y para ofrecer una objetiva explicación de la información anterior, se procedió a efectuar un análisis de cada uno de los niveles de significación para obtener resultados provenientes de tabulaciones cruzadas<sup>6</sup>, utilizando la Hi Cuadrada de Pearson<sup>7</sup> que permite medir el grado de asociación o

---

<sup>6</sup> *Tabulación cruzada* es un procedimiento estadístico que describe dos o más variables simultáneamente; el investigador formularía preguntas que relacionan las primeras variables con otras más, las respuestas se obtienen utilizando tabulaciones cruzadas; la tabulación cruzada es el vaciado en la misma tabla de la distribución de frecuencias de dos o más variables. Sirve para entender la relación de una variable, como la lealtad a una marca con otra, como el sexo (Malhotra, 2004: 438)

<sup>7</sup> En honor a Kart Pearson (1857-1936), inventó en 1900 el método Ji cuadrado. De acuerdo a Santesmases (2009:236) el valor que se obtiene con este test se compara con el de la función de distribución estadística de la Ji cuadrado, para los mismos grados de libertad y un nivel de confianza dado; si el valor obtenido por el test es superior, se rechaza la hipótesis de independencia de las variables. Para que los resultados obtenidos mediante la aplicación de la prueba Ji ó Chi cuadrado puedan ser aceptados, los niveles de significación normalmente empleados como referencia son el .05 y el .01.

dependencia entre dichas variables y probar hipótesis de la variable *instalaciones* y sus variables explicativas (afiliación, frecuencia, unidad médica, negativa de atención y edad) mismos que encuentran concentrados en las tablas siguientes:

De acuerdo a la información concentrada de tabulación cruzada y reflejada en la Tabla 3 y 4, las variable dependiente *instalaciones* al ser contrastadas con las diferentes variables explicativas: afiliación, frecuencia, unidad médica, negativa de atención, edad, inciden de manera altamente significativa, de acuerdo al test de la Ji Cuadrada de Pearson superior a un 95%, resultados que reflejan que los usuarios tienen la percepción de estar satisfechos con el estado que guardan las instalaciones donde reciben los servicios.

**Tabla 3. Concentración de variables dependientes  
y explicativas de instalaciones**

Variable dependiente (A explicar)		Variable Explicativa (Explicativa)		Test de la Ji cuadrada de Pearson
Num.. Variable	Nombre la variable	Núm. Variable	Nombre la variable	Nivel de significación
15	¿Cuál es su opinión acerca de las instalaciones del hospital? (Higiene, limpieza, conservación, instalaciones)	1	Tiempo de estar afiliado al Seguro Popular	(p = 0,0062)
		2	Frecuencia de consulta	(p = 0,0006)
		4	Tipo de unidad médica en que se atendió	(p = 0,0087)
		12	¿Alguna vez le han negado la atención médica?	(p = 0,0068)
		23	Edad (categórica)	(p = 0,0032)

*Fuente:* encuesta aplicada en los servicios de atención del Seguro Popular en Culiacán, Sinaloa

Tabla 4. Explicación de los niveles de significación de instalaciones

Variable dependiente	Variable explicativa	Ji cuadrada con grados de libertad	Test de Ji cuadrada de Pearson	Confianza del usuario % (1-p)
Instalaciones del hospital	1. Afiliación	20	(p = 0,0062)	99.38
	2. Frecuencia	24	(p = 0,0006)	99.94
	3. Unidad médica	12	(p = 0,0087)	99.13
	4. Negativa de atención	4	(p = 0,0068)	99.32
	5. Edad	16	(p = 0,0032)	99.68

*Fuente:* Elaborado por el autor de esta tesis a partir de resultados de la investigación

De la misma forma, se procedió a efectuar un análisis de tabulación cruzada de cada uno de los niveles de significación en Ji cuadrada de Pearson de la variable información y sus variables explicativas (frecuencia, unidad médica, surtido de medicamentos y edad) mismos que encuentran concentrados en las Tablas 5 y 6, a continuación se ofrece una explicación de los resultados de cada una de las variables.

Aplicando esta técnica al estudio se observa la existencia de una relación de asociación entre las diferentes variables, en este caso variable información y cada uno de los factores de clasificación ya que el valor de Ji ( $J_i$ ) es superior al nivel de significación de  $p=0.01$  (99% de confianza) y de un  $p=0.05$  (95% de confianza), por el tipo de investigación.

**Tabla 5. Concentración de variables dependientes y explicativas de la variable información**

Variable dependiente (A explicar)		Variable Explicativa (Explicativa)		Test de la Ji cuadrada de Pearson
Num.. Variable	Nombre la variable	Núm.. Variable	Nombre la variable	Nivel de significación
16	¿Cómo califica la información proporcionada por el hospital sobre servicios de salud?	2	Frecuencia de consulta	(p = 0,0065)
		4	Tipo de unidad médica en que se atendió	(p = 0,0258)
		9	¿Le surtieron los medicamentos que le recetó el médico?	(p = 0,0045)
		23	Edad (categórica)	(p = 0,0190)

*Fuente:* encuesta aplicada en los servicios de atención del Seguro Popular en Culiacán, Sinaloa

**Tabla 6. Explicación de los niveles de significación de la variable información**

Variable dependiente	Variable explicativa	Ji cuadrada con grados de libertad	Test de Ji cuadrada de Pearson	Confianza del usuario % (1-p)
Información	1. Frecuencia	24	(p = 0,0065)	99.35
	2. Unidad medica	12	(p = 0,0258)	97.42
	3. Surtido de medicamentos	8	(p = 0,0045)	99.55
	4. Edad	16	(p = 0,0190)	98.10

*Fuente:* Elaborado por el autor de esta tesis a partir de resultados de la investigación

Por último, las variables dependientes *instalaciones e información* (Tabla 7) al ser contrastadas con las diferentes variables explicativas: afiliación, frecuencia, unidad médica, negativa de atención, edad y surtido de medicamentos, inciden de manera altamente significativa, de acuerdo al test de la Ji Cuadrada de Pearson superior a un 95%

**Tabla 7. Concentración de tabulación cruzada de la percepción de los usuarios en las instalaciones de los hospitales y de la información**

<b>Variable dependiente</b>	<b>Variable explicativa</b>	<b>Ji cuadrada con grados de libertad</b>	<b>Confianza del usuario % (1-p)</b>
<b>Instalaciones del hospital</b>	1. Afiliación	20	99.38
	2. Frecuencia	24	99.94
	3. Unidad médica	12	99.13
	4. Negativa de atención	4	99.32
	5. Edad	16	99.68
<b>Información</b>	1. Frecuencia	24	99.35
	2. Unidad médica	12	97.42
	3. Surtido de medicamentos	8	99.55
	4. Edad	16	98.10

*Fuente:* encuesta aplicada en los servicios de atención del Seguro Popular en Culiacán, Sinaloa

Estos resultados reflejan que los usuarios tienen la percepción de estar satisfechos con el estado que guardan las instalaciones donde reciben los servicios, de la misma manera los niveles de confianza del usuario en lo que se refiere a la información que reciben acerca de los servicios son en la misma proporción; por lo que en esos dos aspectos existe aceptación de parte de usuario.



Para concluir, en el marco teórico, se mencionó que la salud descansa prácticamente en la esfera de todas las interacciones sociales y culturales, constituyéndose en un verdadero componente de bienestar social; de tal manera, el derecho a la salud es una prerrogativa inherente al ser humano que requiere de la voluntad colectiva y de un esfuerzo permanente para garantizarla por lo que la calidad de la asistencia sanitaria es un valor muy apreciado por los pacientes y los profesionales de la salud. Los pacientes esperan de los profesionales de la salud la curación de sus enfermedades, o al menos la paliación de los síntomas de los mismos, pero una mala calidad higiénica en el ambiente hospitalario podría llegar a causarles daño, y en algunos casos extremos, provocarles la muerte, en ambos supuestos, por la vía del contagio de una infección del hospital; por otra parte, la LGS al enmarcar los derechos de los usuarios al SPSS, en el Artículo 77 bis Fracción V, señala que los beneficiarios del SPSS tendrán además de otros derechos el de recibir información suficiente, clara, oportuna y veraz, así como la orientación que sea necesaria respecto de la atención de su salud y sobre los riesgos y alternativas de los procedimientos diagnósticos, terapéuticos y quirúrgicos que se le indiquen o apliquen.

Por todo esto y por los resultados vertidos en la concentración de tabulación cruzada de la Tabla 7 en la cual se refleja un grado de confianza del usuario superior a un 95%, resultados que reflejan que los usuarios tienen la percepción de estar satisfechos con el estado que guardan las instalaciones donde reciben los servicios, de la misma manera los niveles de confianza del usuario en lo que se refiere a la información que reciben de los servicios son en la misma proporción; por lo que en esos dos aspectos existe aceptación de parte del usuario.

Lo anterior, permite dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cuál es la percepción y opinión de los usuarios con respecto a la infraestructura empleada en la atención médica y en la información sobre servicios de salud?, y alcanzar el objetivo: evaluar la percepción y opinión de los afiliados del Seguro Popular respecto al nivel de calidad de la infraestructura y de la información que recibe el usuario y si ha habido satisfacción en la proporción de esos beneficios.

El análisis permitió determinar que el objetivo se alcanzó, ya que los usuarios manifiestan satisfacción por la condición en que se encuentran las instalaciones y por la información recibida en la atención médica lo cual permitió rechazar la hipótesis de este estudio: Los afiliados al Seguro Popular en Culiacán, consideran que reciben información incompleta del hospital sobre servicios de salud y la infraestructura del sistema está en malas condiciones por lo que ofrece un pésimo servicio.

### **Recomendaciones para el Sistema de Salud en México**

Los avances de esta investigación, nos permiten efectuar algunas recomendaciones entre las que se encuentran las siguientes:

- Garantizar financiamiento adecuado del sistema de salud por medio de la introducción de reformas fiscales que permitan obtener mayor recaudación tributaria.
- Fomentar la afiliación del SPSS y resolver las barreras restantes al acceso a los servicios para las personas que no están cubiertas por la seguridad social mediante lo siguiente:
  - Mejorando la disponibilidad y calidad de los servicios en las instalaciones estatales de servicios de salud, incluida la disponibilidad de fármacos.

- Ampliando de manera progresiva el paquete de servicios de salud que contempla el SPSS para garantizar la salud de sus afiliados.
- Mejorar la disponibilidad de servicios en las zonas rurales, por ejemplo, al fomentar que los médicos y el personal de enfermería ejerzan la profesión en zonas lejanas.
- Impulsando una mayor eficiencia en los hospitales y de otros prestadores institucionales de servicios mediante y de otros prestadores institucionales estableciendo un sistema único de salud que elimine los compartimientos determinados por la capacidad contributiva de los individuos y actué en función de las necesidades sociales generales; la construcción de sistema de salud único debe plantearse en el marco de un gran acuerdo nacional y de un programa de reformas de largo plazo que considere una creciente socialización de la atención para la salud con prestación de servicios integrales, promover la coordinación interinstitucional para evitar duplicación de esfuerzos, instalaciones y gastos; unificar las instituciones de salud, eliminar barreras de acceso a los servicios, impulsar una reforma fiscal que garantice mayores fondos a estos renglones para alcanzar la satisfacción a las necesidades de la población.

### **Bibliografía**

Belio, José Luís y Sainz, Ana (2007). *Conozca el nuevo marketing: el valor de información*. Madrid, España. Especial Directivos.

Elola, Somoza Javier (2001). *Política Sanitaria Española*. Ed. Díaz de Santos. Madrid, España.

Frenk, Julio y Gómez, Dantés Octavio (2008). *Para entender el sistema de salud en México*. Nostra ediciones. México.

González Pier, Eduardo. Barraza, Mariana. Gutiérrez, Cristina. Vargas, Armando (2006). *Sistema de Protección Social en Salud. Elementos conceptuales, financieros y operativos/ Secretaria de Salud*. 2ª. ed. Fundación Mexicana para la Salud. México.

Hernández, Sampieri Roberto, Fernández C. Baptista L. P. (2007). *Metodología de la Investigación*. Chile. Ed. Mc Graw Hill

Lasswell, Harold. (2007). *La concepción emergente de las ciencias de política*. En: Luís Fernando Aguilar Villanueva. *El estudio de las políticas pública*. 2ª. Reimpresión. México D.F. Miguel Ángel Porrúa.

Leal, Gustavo F. (2013). *El Seguro Popular de Peña Nieto: un ajuste mínimo empleable*. La Jornada del 31 de agosto de 2013, Sección: Política. México.

Llinas, Solano Humberto, Rojas, Alvarez Carlos (2006). *Estadística descriptiva y distribución de probabilidades*. Editorial Uninorte. Colombia.

Malhotra, Narres K. (2004). *Investigación de mercados*. Cuarta edición, México. Pearson Educación.

Organización para la Cooperación del Desarrollo Económico OCDE (2005). *Estudios de la OCDE sobre sistemas de salud: México*. Secretaria de Salud. México.

Parsons, Wayne (2007). *Políticas Públicas. Una introducción a la teoría y la práctica de las políticas públicas*. Traducción de Atenea Acevedo. FLACSO México. Buenos Aires, Argentina. Miño y Dávila editores.

Pérez Argüelles, Mariana (2010). *Cinco miradas sobre el derecho a la salud. Estudios de caso en México, El Salvador y Nicaragua*. Centro de Análisis e Investigación A.C. México.

Pineda, Pablos Nicolás (2007). *El concepto de política pública: alcances y limitaciones*. Seminario de Políticas Públicas del Instituto Autónomo de México (ITAM)-Unidad Xochimilco, la Facultad Latino Americana de Ciencias Sociales (FLACSO) y el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE).

Ruiz Viñals, Carmen Coord. (2004). *Políticas sociolaborales. Un enfoque pluridisciplinar*. Chacartegui, Javega Consuelo, Ramos, Martín Francisco, Valle, Muñoz Francisco Andrés. Editorial UOC. Barcelona, España.

Santesmases, Mestre Migue (2007). *Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados. Diane Versión 2*. Ediciones Pirámide. Madrid, España.

Sojo Garza-Aldape Eduardo (2006). *Políticas Públicas en Democracia*. México. Fondo de Cultura Económica.

Vidal, Fernández Fernando (2009). *Pan y rosas. Fundamentos de exclusión social y empoderamiento*. Madrid, España. Caritas Española Editores.

Vinuesa, Muñoz Ángel (2004). *Indicadores de calidad en limpieza e higiene hospitalaria. VI Jornadas nacionales sobre avances en medicina preventiva*. Madrid, España. Vileda Ibérica División Profesional.

### **Leyes y Códigos**

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Ley General de Salud



# **GESTIÓN Y DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES**





# **RATIOS FINANCIEROS EN EL SECTOR DE TIENDAS DE MERCANCÍAS DIVERSAS EN MÉXICO. 2006:2012**

DEYANIRA BERNAL DOMÍNGUEZ

## **Introducción**

El análisis financiero mediante ratios es útil para la gestión directiva. Las bases de datos de información financiera en México son limitadas de ahí la pertinencia de un anuario de ratios financieros sectorial. La mayoría de los empresarios desconocen la información financiera de empresas mexicanas que ofrece la Bolsa Mexicana de Valores. El análisis que se presenta sobre el sector de tiendas de mercancías diversas compuesto por 6 empresas mexicanas dan cuenta que el conjunto de ratios promedio sectoriales de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y capacidad de autofinanciación presentan menos desviaciones que los de gestión de activos y ciclo económico.

## **Revisión de la literatura sobre ratios financieros**

La gestión del desempeño mediante la aplicación de ratios financieros para la toma de decisiones empresariales es de interés para los directivos quienes necesitan conocer la situación financiera de sus negocios. Para ello, deben analizar continuamente la marcha de la empresa y monitorearla mediante el uso de este tipo de herramientas. Una de las partes del análisis integral es la que se puede confeccionar a partir de los estados financieros. Estos informan de la situación y evolución económica y financiera de la empresa. El análisis de estados financieros se hace principalmente por medio de ratios.

I Profesor e investigador de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa. México. Correo electrónico: deyanirabernaldominguez@gmail.com. Domicilio de la Facultad: Blvd. Universitarios y Av. de las Américas Módulo IV, Ciudad Universitaria, Culiacán, Sinaloa, México. Tels. (667) 716-03-03, 716-03-05 y 752-00-39.

## RATIOS FINANCIEROS SECTOR TIENDAS DE MERCANCÍAS DIVERSAS EN MÉXICO

En 1996, García, M. y Jiménez, S. conceptualizan el análisis financiero como un proceso de juicio crítico que consiste en: 1) realizar una acumulación e integración de información financiera, 2) formular hipótesis de trabajo para su contrastación, y 3) presentar una opinión que sea de utilidad para que la toma de decisiones sea eficiente y se mejore la asignación de recursos económicos. Asimismo, para Ehrhardt y Brigham (2009) el análisis de los estados financieros consiste en realizar un comparativo con el desempeño de la compañía con el promedio de otras compañías del mismo sector; también en evaluar las tendencias de la situación financiera a través del tiempo, ayudando a los ejecutivos a identificar las debilidades de las empresas.

Asimismo, el análisis de estados financieros evalúa la composición y relaciones de la información contable como la situación financiera, estado de resultados y de flujos de efectivo de un negocio. Esta actividad es una de las principales funciones de la gerencia, cuya finalidad es generar valor a la empresa para sus propietarios. De igual forma es de interés para los acreedores bancarios quienes aplican la medición de ciertos ratios para conocer el nivel de solvencia de los solicitantes de crédito; los accionistas e inversionistas institucionales se interesan en conocer las predicciones de ingresos y retornos futuros para compra-venta de acciones y/o bonos, (Platikanova, P. 2005).

Oliveras, E. y Moya, S. (2005), consideran que el desarrollo del análisis financiero consiste en tres fases: en primer lugar, se deben seleccionar los indicadores que han demostrado mayor fortaleza en estudios empíricos, como los ratios relacionales con variables como éxito empresarial, solvencia, rentabilidad, tamaño de la empresa, entre otros. En segundo lugar, se analiza el comportamiento histórico de los últimos 4 ó 5 años de los resultados de los ratios seleccionados y, por último, consideran que es conveniente compararla con el promedio del sector o bien con el principal

competidor de éxito con características similares de giro económico y tamaño. Afirman que los ratios financieros sectoriales son la referencia para diseñar objetivos deseables desde la gerencia.

Aunque se ha demostrado empíricamente que el análisis financiero comparativo a partir de ratios financieros sectoriales es relevante para la toma de decisiones financieras, en México, la propuesta de bases de datos con esta información es relativamente escasa respecto a otros países. La empresa de consultoría, ACUS, Consultores, S.C, desde 1994 publica una base de datos de ciertas razones financieras por algunos sectores económicos agregados, actualizada hasta 2007, apareciendo en la página de internet [www.acus.com.mx](http://www.acus.com.mx). Este tipo de información es relevante cuando se requiere tener una visión global de los sectores, permitiendo con ello analizar comparadamente a cada empresa con su sector económico.

Por otro lado, una de las principales empresas especializadas que oferta información financiera de empresas privadas es la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), que publica una base de datos titulada: Información financiera trimestral histórica (5 años). Ésta contiene la información financiera trimestral (Balance y Estado de Resultados) de las emisoras listadas en BMV de los años 2004-2008, excepto municipios, estados y fideicomisos.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), publica bases de datos relativos a censos económicos cada cinco años, mediante la aplicación de instrumentos diferenciados con base en métodos estadísticos. Estas bases de datos están publicadas en la página de internet del INEGI, [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx), así como también está en venta un CD interactivo con esta información. Éste contiene las características de los establecimientos productores de bienes, comercializadores de mercancías y prestadores de servicios a nivel nacional, con un gran nivel de detalle geográfico y sectorial. Las variables que presenta son: datos de identificación,

## RATIOS FINANCIEROS SECTOR TIENDAS DE MERCANCÍAS DIVERSAS EN MÉXICO

ubicación geográfica, número de unidades económicas, forma de organización, inicio de actividades y total de días trabajados, personal ocupado, remuneraciones, gastos, ingresos, valor de la producción, existencias, activos fijos, créditos y cuentas bancarias. Adicional a los censos se ofrece información sobre la identificación y ubicación de todos los establecimientos activos en territorio mexicano de acuerdo a los datos recabados durante la actualización de unidades económicas en 2010, mediante el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 03\2011), éste cuenta con 4'374,600 de empresas registradas a nivel nacional.

Otra publicación gubernamental es el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), cuya página de internet es [www.siem.org.mx](http://www.siem.org.mx), donde se informa mediante un directorio de empresas, a los clientes potenciales, proveedores, herramientas gerenciales y la publicación de los programas de apoyo oficiales para el desarrollo de los negocios en el país.

Por otro lado, el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. (IMEF) publica temas sobre el sector empresarial en libros, boletines de prensa, boletines técnicos, ponencias y revistas.

La empresa privada Economatica oferta la suscripción de un software que contiene información financiera, económica y de mercado de las empresas listadas en las Bolsas de México, Estados Unidos de América, Brasil, Argentina, Chile, Perú, Colombia y Venezuela. Se actualiza al cierre de cada sesión.

También, la revista *Expansión* publica anualmente el ranking de las 500 empresas más importantes de México. Se presenta en su página de internet [www.cnnexpansion.com](http://www.cnnexpansion.com), de manera interactiva, es decir, tiene la opción de cambiar la lista con base en las variables siguientes: clasificación por ventas netas (mdp), empleos, activo total (mdp), ubicación, patrimonio neto (mdp), sector, utilidad de operación (mdp), utilidad neta (mdp) y notas.

De lo expuesto, se advierte que no existe en México una base de datos que contenga ratios sectoriales. No hay una publicación anual de ratios financieros sectoriales en México, que contenga un conjunto de ratios ideales y que se actualice hasta el último año fiscal; por lo que se realizó un estudio de campo para identificar la pertinencia de un anuario de ratios financieros sectoriales en México para realizar análisis comparativo empresarial. La metodología fue cualitativa con enfoque descriptivo. Se aplicaron 120 encuestas a empresarios en entidades de distintos giros económicos y tamaños ubicados en Culiacán, Sinaloa.

La investigación de campo se llevó a cabo en 2012 con la finalidad de conocer la importancia de las bases de datos con ratios financieros sectoriales para la gestión y evaluación del desempeño empresarial mediante el análisis financiero. Se identificó la laguna que existe en este terreno en México. Asimismo, el 69.7% de los entrevistados afirman la pertinencia de un anuario de ratios financieros sectoriales en México para realizar análisis comparativo empresarial. El 66.7% de los empresarios sí usan análisis financiero. Utilizan en su mayoría los ratios financieros ideales (ver cuadro 1); los más aplicados son: prueba del ácido y días de inventarios. La referencia de comparabilidad de ratios que más manejan es la de la historia misma de la empresa, por no contar con la referencia sectorial. Por ello, se propuso la publicación anual de una base de datos con ratios financieros sectoriales del conjunto de empresas que cotizan en el mercado de valores mexicano por ser relevante para los analistas de estados financieros con base en el estudio teórico y de campo realizado. Se inició con los trabajos de diseño y desarrollo del anuario de ratios financieros sectoriales en México; a partir de este avance se tienen los siguientes objetivos para la presente investigación:

1. Identificar los estados financieros publicados de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores del sector de tiendas de mercancías diversas de la

## RATIOS FINANCIEROS SECTOR TIENDAS DE MERCANCÍAS DIVERSAS EN MÉXICO

base de datos de Economática.

2. Calcular los ratios de liquidez, endeudamiento, gestión de activos, ciclo económico, rendimiento y capacidad de autofinanciación del sector de tiendas de mercancías diversas en México en el periodo 2006-2012.

Es importante destacar las definiciones de los ratios financieros, iniciando con la liquidez la cual es la capacidad que tiene la empresa para atender sus compromisos de corto plazo. Los ratios que se han seleccionado han demostrado ser predictores de insolvencia desde Beaver en 1968 hasta Mongrut, Fuenzalida y Akamine (2011). Cada vez los investigadores proponen un menor número de ratios predictores de éxito en una empresa. Otros estudios proponen ratios predictores más eficientes y rápidos para detectar el fracaso empresarial (Labatut, Pozuelo y Veres, 2009). Los que se calcularon para este trabajo por ser los mejores predictores de insolvencia son: circulante, prueba rápida, capital neto de trabajo, disponible y coeficiente de solvencia.

Los ratios de endeudamiento miden el nivel de deuda comparada con la aportación de los socios; es decir, es la proporción de financiamiento por deuda. Los tipos de deuda se miden con los ratios de endeudamiento, el de deuda a corto y largo plazo. El ratio de cobertura de gastos financieros es aplicado para conocer cuántas veces alcanza cubrir los intereses con el rendimiento de la actividad principal del negocio. También otro ratio de endeudamiento es el de presión financiera propuesto por Mosqueda, R. (2005).

Los ratios de gestión de activos miden la eficiencia con que se están utilizando los activos para generar ventas y su composición en circulantes y fijos. La rotación del activo total, activo fijo neto y activo circulante, miden las veces en que éstos se recuperan mediante las ventas; estos ratios son considerados predictores de

solvencia, su monitoreo evita el fracaso en las empresas y generan valor, (Altman, 1968; Amat, O., Leiva, LI. y Graells, J., 2002); Mosqueda, R., 2004).

El ratio de ciclo económico es la suma de los días en que tarda el inventario en salir para su venta y los días de recuperación de las cuentas por cobrar. A esta sumatoria se le restan los días que la empresa tarda en pagarle a sus proveedores. Este ciclo debe ser el más corto posible. Es importante mencionar que cada sector tiene promedios de ciclos económicos diferentes los cuales dependen de la actividad operativa.

El rendimiento en una empresa de lucro es su razón de ser. Los mejores predictores de éxito son los que en su numerador tienen las cuentas de resultados o beneficios; Labatut, Pozuelo y Veres (2009), proponen analizar los ratios la rentabilidad operativa, financiera, retorno sobre ventas, y retorno liquido para evitar fracasos empresariales.

Para finalizar, los ratios de capacidad de autofinanciación según Beaver (1968) y Frydman, Altman y Kao (1985) consideran en el numerador el cash flow tradicional (beneficio neto + depreciación y amortización) relacionándolo con las deudas totales como predictores de solvencia. En cambio, Amat, Leiva y Graells (2002), lo proponen en el numerador para conocer el grado de autofinanciación sobre los activos y las ventas.

## **Metodología**

La información financiera fue consultada en la base de datos Económica al 08 de diciembre de 2012. Se recabaron los estados financieros de las empresas publicas listadas en la Bolsa Mexicana de Valores del sector de tiendas de mercancías diversas. Esta información fue exportada a Hojas de Cálculo de Excel para los cálculos de los ratios respectivos. Se calcularon promedios de ratios del periodo

## RATIOS FINANCIEROS SECTOR TIENDAS DE MERCANCÍAS DIVERSAS EN MÉXICO

2006-2012; de igual forma se calcularon promedios por el sector objeto de este análisis, es decir, de las 6 empresas de tiendas de mercancías diversas que cotizan en la bolsa de valores mexicana.

Para realizar el cálculo de los ratios financieros se utilizaron las fórmulas que se presentan en el cuadro 1; éstos ratios financieros han demostrado su potencial como predictores de solvencia, análisis de crédito y fracaso empresarial. Se observan algunas diferencias en cuestión al nombre de las cuentas contables según la revisión teórica y acorde a como aparecen en la base de datos de Economática. En el cuadro 2 se presentan las claves de las cuentas contables utilizadas.

**Cuadro 1. Fórmulas de Ratios Financieros utilizados para el cálculo.**

<b>Ratios teóricos</b>	<b>Ratios según cuentas de Economática</b>
<b>Liquidez</b>	<b>Liquidez</b>
Circulante= activo circulante / pasivo circulante	Circulante= activo corriente / pasivo corriente
Prueba rápida = ( activo circulante – inventarios) / pasivo circulante	Prueba rápida= (activo corriente – inventarios)/ pasivo corriente
Capital neto de trabajo= activo circulante – pasivo circulante / pasivo circulante	Capital neto de trabajo = activo corriente – pasivo corriente / pasivo corriente
Disponible= efectivo e inversiones a corto plazo / pasivo circulante	Disponible = efectivo e inversiones a corto plazo / pasivo corriente
Coefficiente de solvencia = pasivo total / capital contable	Coefficiente de solvencia = pasivo total / patrimonio neto consolidado
<b>Endeudamiento</b>	<b>Endeudamiento</b>
Endeudamiento = capital contable / pasivo total	Endeudamiento = patrimonio neto consolidado / pasivo total
Deuda a corto plazo = pasivo a corto plazo / pasivo total	Deuda a corto plazo = pasivo corriente / pasivo total
Deuda a largo plazo = Pasivo a largo plazo / pasivo total	Deuda a largo plazo = pasivo total – pasivo corriente / pasivo total
Cobertura de gastos financieros = BAI / gastos financieros	Cobertura de gastos financieros= EBIT / Gastos financieros + otros gastos financieros
Presión financiera = gastos financieros / ventas totales.	Presión financiera = (( gastos financieros + otros gastos financieros) / ingresos netos) *100
<b>Gestión de activos</b>	<b>Gestión de activos</b>
Rotación del activo = ventas netas / activos	Rotación del activo = ingresos netos / activo total



DEYANIRA BERNAL DOMÍNGUEZ

totales	
Rotación del activo fijo= ventas netas / activo fijo neto	Rotación del activo fijo= ingresos netos / propiedad, planta y equipo neto
Rotación del activo circulante = ventas netas / activo circulante	Rotación del activo circulante = ingresos netos/ activo corriente
Composición de activos: Activo circulante/activo total Activo fijo neto / activo total	Composición de activos: Activo corriente / activo total Propiedad, planta y equipo neto / activo total
<b>Ciclo económico</b>	<b>Ciclo económico</b>
Días de inventarios = (inventarios * 365)/ costo de ventas	Días de inventarios = (inventario * 365)/ costo de venta
Días de cuentas por cobrar = (CXC * 365) / ventas netas	Días de cuentas por cobrar = (cuentas por cobrar CP * 365) / ingresos netos
Días de proveedores = (proveedores * 365) / costo de ventas	Días de proveedores = (proveedores * 365) / costo de venta
Ciclo financiero = días de inventarios + días de cuentas por cobrar – días de proveedores	Ciclo financiero = días de inventarios + días de cuentas por cobrar – días de proveedores
<b>Rendimiento</b>	<b>Rendimiento</b>
Rentabilidad operativa = (BAII/ activo total) * 100	Rentabilidad operativa = (EBIT / activo total)*100
Rentabilidad financiera= (beneficio neto / capital contable) * 100	Rentabilidad financiera = (utilidad consolidada / patrimonio neto consolidado) * 100
Retorno sobre ventas = (beneficio neto / ventas) * 100	Retorno sobre ventas = ( utilidad consolidada / ingresos netos ) * 100
Retorno líquido = (flujo de caja / ventas) * 100	Retorno líquido = ( Efectivo e inversiones a corto plazo / ingresos netos) * 100
<b>Capacidad de autofinanciación</b>	<b>Capacidad de autofinanciación</b>
Capacidad de autofinanciación sobre activo = (beneficio neto + depreciación y amortización) / activo total	Capacidad de autofinanciación sobre activo = ( utilidad consolidada + depreciación operativa) / activo total
Capacidad de autofinanciación sobre ventas = (beneficio neto + depreciación y amortización) / ventas	Capacidad de autofinanciación sobre ventas = ( utilidad consolidada + depreciación operativa) / ingresos netos

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 2. Claves de las cuentas contables para las fórmulas de Ratios Financieros según Económica.**

Cuentas de Balance y Resultados	Nombres de campos	Claves según Económica
Activo circulante	ActCir_06	ActCor Dec 2006 en moneda orig en miles consolid:si*
Efectivo e inversiones a corto plazo	EfeInv_06	EflnCP Dec 2006 en moneda orig en miles consolid:si*
Cuentas por cobrar	CtasCob_06	CueCobCP Dec 2006 en moneda orig en miles consolid:si*
Inventarios	Inventa_06	Inventario Dec 2006 en moneda orig en miles consolid:si*
Activo fijo neto	ActFijo_06	PrPEq Dec 2006 en moneda orig en miles consolid:si*
Activo total	ActTot_06	Activo Tot Dec 2006 en moneda orig en miles consolid:si*
Pasivo circulante	PasCir_06	PasCor Dec 2006 en moneda orig en miles consolid:si*
Proveedores	Provee_06	Proved Dec 2006 en moneda orig en miles consolid:si*
Pasivo a largo plazo	PasLp_06	(PasTot Dec 2006 en moneda orig en miles consolid:si*) menos (PasCor Dec 2006 en moneda orig en miles consolid:si*)
Pasivo total	PasTot_06	PasTot Dec 2006 en moneda orig en miles consolid:si*
Capital contable	CptalCont_06	PtNiCo Dec 2006 en moneda orig en miles consolid:si*
Flujo de caja	FlujoCaja_06	EflnCP Dec 2006 en moneda orig en miles consolid:si*
Ventas	Vtas_06	IngrNet Dec 2006 en moneda orig en miles en el ejercicio consolid:si*
Costo de ventas	CtoVtas_06	CstVen Dec 2006 en moneda orig en miles en el ejercicio consolid:si*
Depreciación operativa	DepOp_06	DepOper Dec 2006 en moneda orig en miles en el ejercicio consolid:si*
Beneficio antes de intereses e impuestos	BAII_06	EBIT Dec 2006 en moneda orig en miles en el ejercicio consolid:si*
Gastos financieros	GtosFin_06	GasFin Dec 2006 en moneda orig en miles en el ejercicio consolid:si*
Otros gastos financieros	OtrGtosF_06	OtGFin Dec 2006 en moneda orig en miles en el ejercicio consolid:si*
Beneficio neto	UtilCon_06	UtiCon Dec 2006 en moneda orig en miles en el ejercicio consolid:si*

Fuente: Elaboración propia.

## **Análisis y presentación de los resultados**

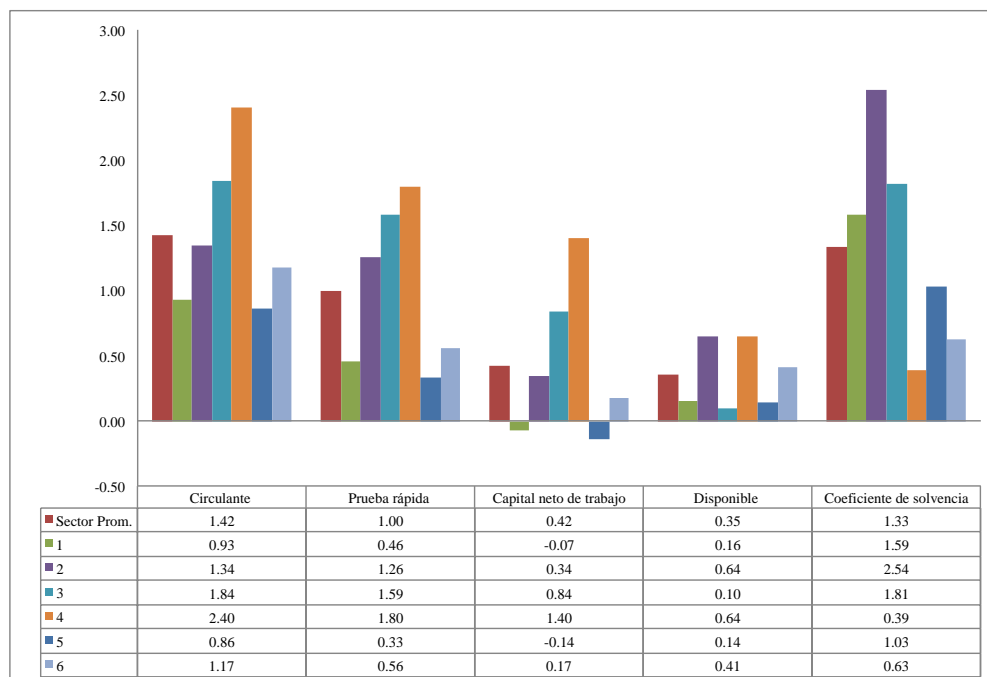
Las empresas del sector de tiendas de mercancías diversas en México que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores son: Comercial Mexicana (1), Elektra Gpo (2), GFamsa (3), Gigante Gpo (4), Soriana (5), y Wal Mart de México (6). Las gráficas y cuadros que se presentan son el resultado de los ratios financieros calculados en Hojas de cálculo de Excel con base en la información financiera del 2006 al tercer trimestre de 2012.

En la gráfica 1 se muestran los ratios de liquidez de manera desagregada. La razón circulante promedio sectorial es de 1.42, ésta mide la capacidad de pago de corto plazo que tienen estas empresas. Aunque empíricamente se afirma que un ratio circulante apropiado es de 2.0, se observa que para este sector resulta conveniente un ratio menor. Sin embargo, de manera individual se analiza que la empresa 4 tiene un ratio circulante de 2.40, por lo que éste sí sobrepasa el ratio circulante que se aconseja en 2.0. La prueba rápida del sector está en 1.0, ésta es aceptable pues se tiene suficiente liquidez para cubrir las deudas de corto plazo no obstante al activo circulante se le resten los inventarios por considerarse éstos menos líquidos. Las empresas 2, 3 y 4 sobrepasan el promedio del sector. En lo que se refiere al ratio sectorial de capital neto de trabajo es de 0.42, por lo que se observa que esto significa que por cada peso de deuda de corto plazo se financian activos de corto plazo con deuda de largo plazo en un 0.42 pesos. Las empresas 1 y 5 son las menos líquidas. El ratio disponible promedio del sector es de 0.35, cabe mencionar que es aceptable, dado que éste es aún más severo que la prueba rápida, pues sólo se consideran el efectivo e inversiones para relacionarlo con el total de la deuda de corto plazo, la empresa 3 es la que resulta menos líquida con 0.10; el coeficiente de

## RATIOS FINANCIEROS SECTOR TIENDAS DE MERCANCÍAS DIVERSAS EN MÉXICO

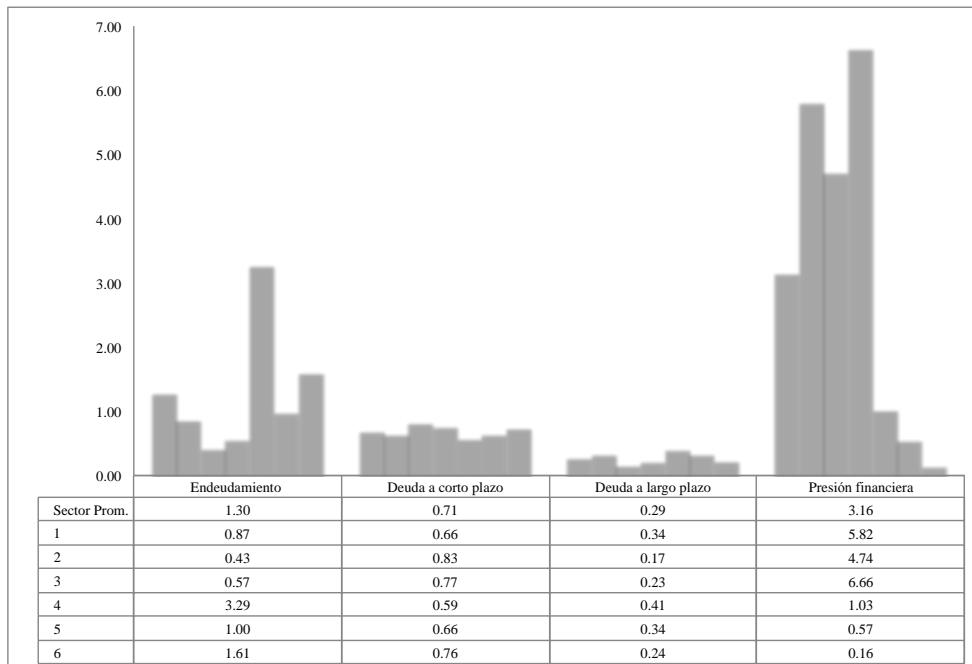
solvencia promedio del sector es de 1.33 esto significa que por cada peso de capital contable se tiene financiamiento externo por 1.33 pesos.

Gráfica 1. Ratios de liquidez. Tiendas de mercancías diversas: 2006-2012.



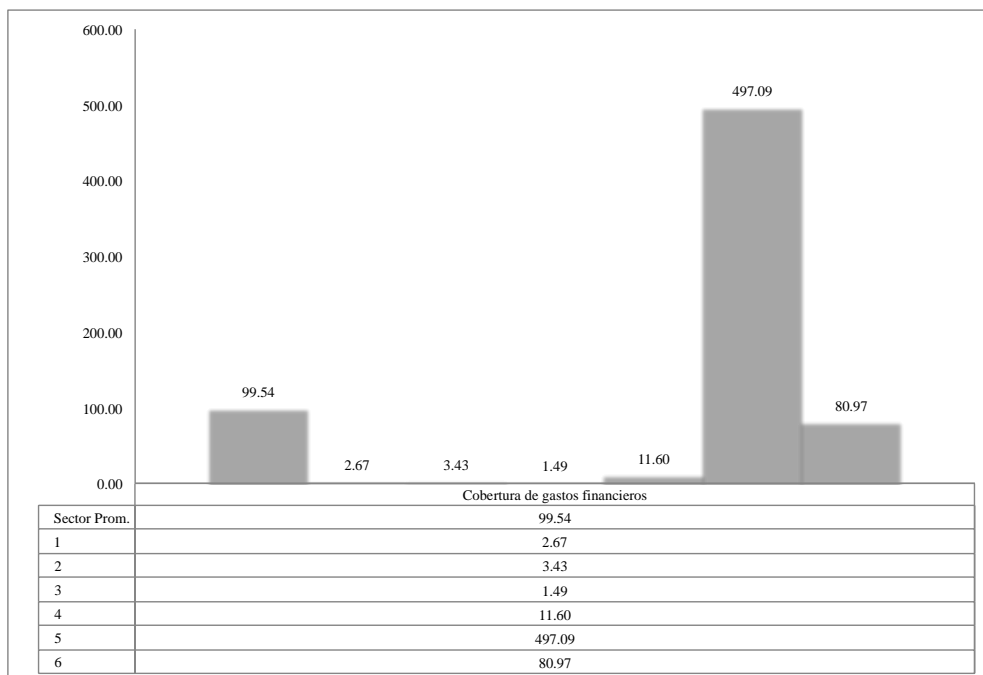
Los ratios de endeudamiento miden el grado en que una empresa es financiada mediante deuda. Esta información es importante pues es conocido que entre mayor sea la deuda es más probable que se tengan dificultades financieras, lo que resulta un mayor riesgo. El promedio del sector de tiendas de mercancías diversas maneja un ratio de endeudamiento de 1.30, esto significa que por cada peso financiado por personas ajenas a la empresa los socios aportan 1.30. La estructura financiera que maneja el sector es financiamiento de corto plazo en un 0.71 y de largo plazo 0.29. El ratio de presión financiera del sector es de 3.16 %, esto significa que no existe riesgo de no cubrir el costo de la deuda con los ingresos por ventas netas ( ver gráfica 2).

Gráfica 2. Ratios de Endeudamiento. Tiendas de mercancías diversas: 2006-2012.



Gráfica 3. Ratios de Cobertura de gastos financieros. Tiendas de mercancías diversas: 2006-2012.

## RATIOS FINANCIEROS SECTOR TIENDAS DE MERCANCÍAS DIVERSAS EN MÉXICO

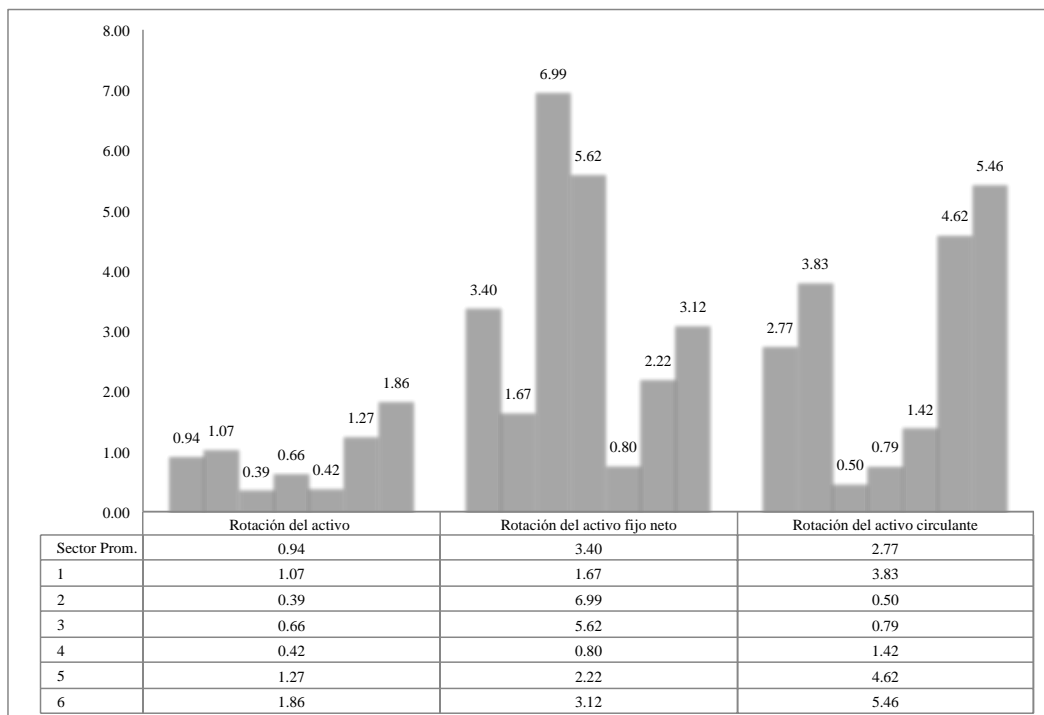


La cobertura de gastos financieros promedio del sector según se observa en la gráfica 3 es de 99.54. Es decir, por cada peso que se tiene que pagar de costo financiero, se generan 99.54 por concepto de utilidades antes de intereses e impuestos. Esto concuerda con el ratio de presión financiera, pues es un sector que del 100 por ciento de sus ventas el gasto financiero está representado en un 3.16 %.

Los ratios de gestión de activos son aplicados para medir la eficacia con la que una empresa administra sus activos. Estas medidas se relacionan con la capacidad de generar ventas acorde a las inversiones que se realizan. Se observa en la gráfica 4 que la rotación del activo total del sector es de 0.94, la rotación del activo fijo neto es de 3.40 y la rotación del activo circulante es de 2.77. Entre más alto es este ratio es mejor, pues se traduce como que más rápido se recuperan sus inversiones totales, fijas y circulantes a través de las ventas. La empresa 6 es la que mejor gestiona sus activos totales y circulantes; y la empresa 2 es la que mejor gestiona sus activos fijos

netos comparada con las demás del sector. ( ver gráfica 4).

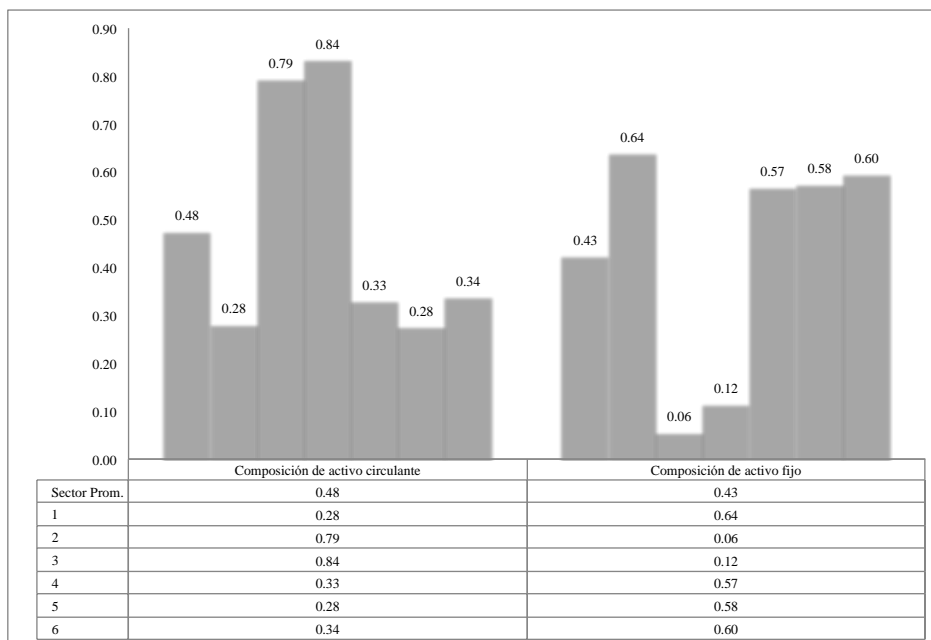
Gráfica 4. Ratios de Gestión de activos. Tiendas de mercancías diversas: 2006-2012.



Como parte de los ratios de gestión de activos también se incluyeron los de composición de activos circulantes y activos fijos netos para conocer la estructura que guardan las empresas de este sector económico. Se analiza según la gráfica 5, que estas empresas invierten un 48% en activos circulantes y un 43% en activos fijos netos con base en su activo total respectivamente. No obstante se analiza que existen marcadas diferencias entre una empresa y otra. Por ejemplo, la empresa 3, tiene un 84% de activos circulantes y 12% en activos fijos netos. Esto marca la pauta para suponer que también es importante analizar de manera individual las empresas que conforman un sector específico para realizar mejores comparaciones.

Gráfica 5. Ratios de Composición de activos. Tiendas de mercancías diversas: 2006-2012.

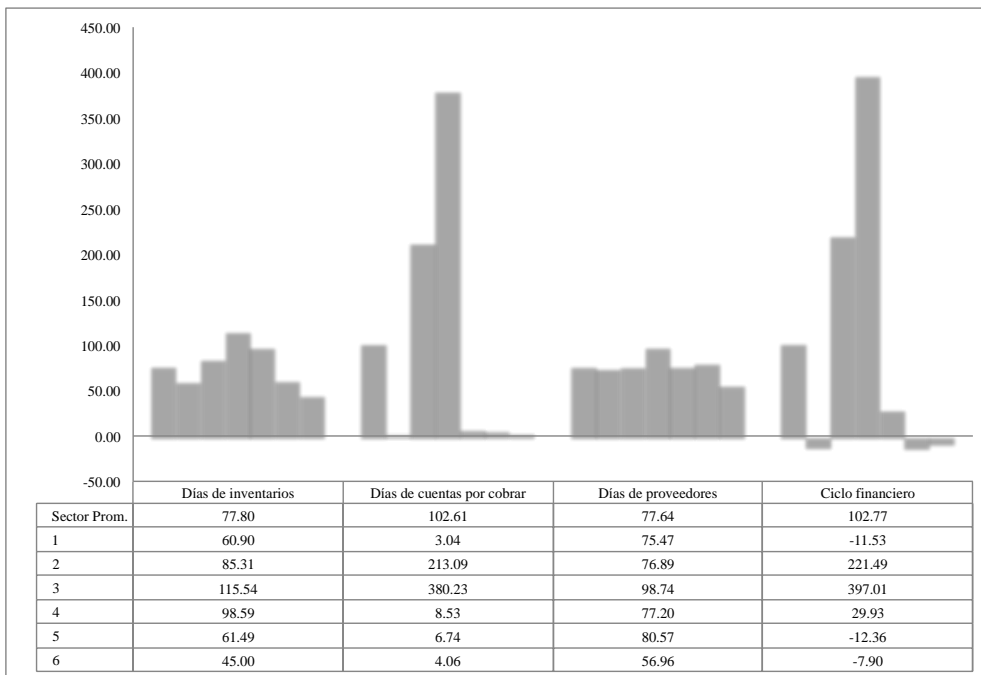
## RATIOS FINANCIEROS SECTOR TIENDAS DE MERCANCÍAS DIVERSAS EN MÉXICO



Los ratios del ciclo económico del sector según la gráfica 6 son: días de inventarios 77.80, días de cuentas por cobrar 102.61, días de proveedores 77.64 y ciclo financiero 102.77 días. Se observa que estos ratios financieros sectoriales se distorsionan pues las empresas 2 y 3 tienen ciclos muy lentos comparadas con las demás. Se puede observar que 3 de las 6 empresas tienen ciclos financieros negativos, es decir, tienen más días para pagar sus deudas a proveedores que los días que se tardan en vender las mercancías y recuperar sus cuentas por cobrar. Para realizar un análisis financiero comparativo con el sector, es necesario en estos casos, identificar las empresas que más se parecen a su tamaño y a los tipos de mercancías que ofrecen.

Gráfica 6. Ratios de Ciclo económico. Tiendas de mercancías diversas: 2006-2012.



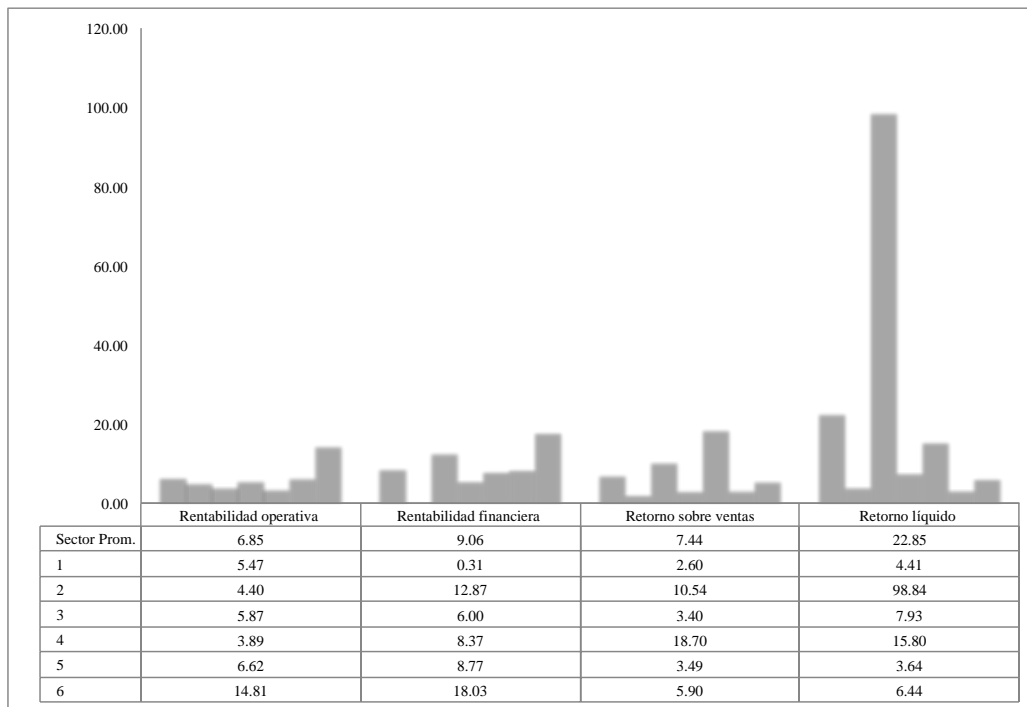


En la gráfica 7 se presentan los ratios de rendimiento sectorial; la rentabilidad operativa del sector es de 6.85%, la rentabilidad financiera 9.06%, el retorno sobre ventas es 7.49% y el retorno líquido el 22.85%. La empresa 6 es la que tiene mayor rentabilidad operativa y financiera con un 14.81% y 18.03% respectivamente. La empresa 4 es la que tiene un mayor retorno sobre ventas del 18.70% y la empresa 2 la que tiene el mayor retorno líquido con el 98.84%. Si se descarta la empresa 2 del total de empresas del sector, se tendría un retorno líquido sectorial del 7.65% en lugar del 22.85%.

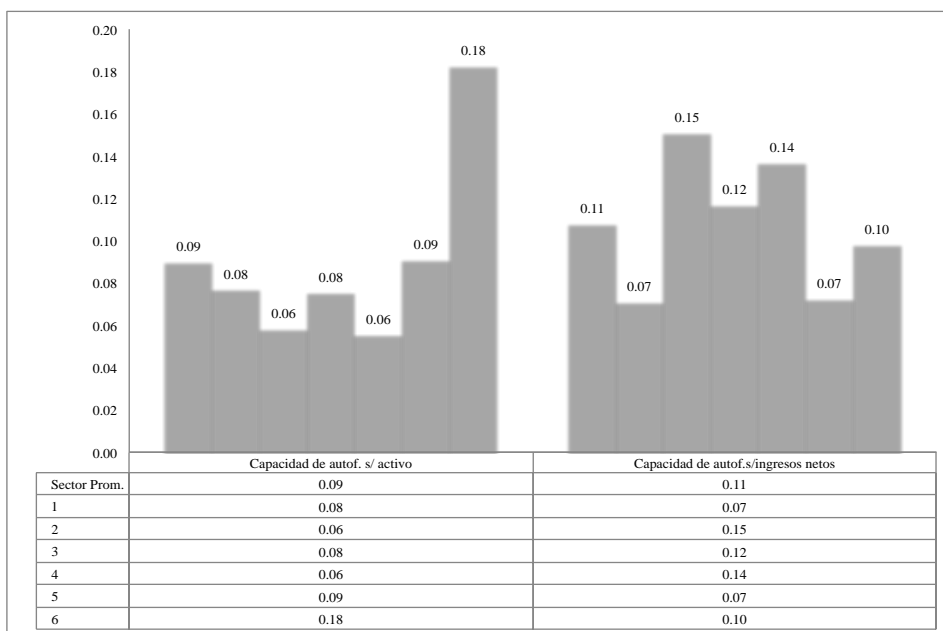
El sector de tiendas de mercancías diversas se observa en la gráfica 8 tiene el 9% de capacidad de autofinanciación sobre activos totales; es decir del 100 % de sus activos, genera flujos de efectivo del 9% y del 100% de sus ventas genera el 10.81% para su autofinanciación.

Gráfica 7. Ratios de Rendimiento. Tiendas de mercancías diversas: 2006-2012.

## RATIOS FINANCIEROS SECTOR TIENDAS DE MERCANCÍAS DIVERSAS EN MÉXICO



Gráfica 8. Ratios de Capacidad de autofinanciamiento. Tiendas de mercancías diversas: 2006-2012.



Se muestra en el cuadro 3 el promedio de ratios financieros; la liquidez promedio es de 0.91 ésta fue calculada con base en el promedio de los ratios circulante, prueba rápida, capital neto de trabajo, disponible y coeficiente de solvencia. El ratio de endeudamiento promedio es por 1.36 calculado con base en el endeudamiento, deuda a corto plazo, deuda a largo plazo y presión financiera. La rotación de activos promedio de 2.37 resulta de los ratios de rotación del activo, del activo fijo neto y del activo circulante. La composición de activos promedio es de 0.45. Los días de inventarios y cuentas por cobrar promedio sectorial es de 180.42 días. Los días de proveedores sectorial es de 77.64 días. El ciclo financiero promedio es de 102.77 días. La rentabilidad promedio del sector es de 11.55%, se consideran la rentabilidad operativa, la rentabilidad financiera, el retorno sobre ventas y el retorno líquido. Por último la capacidad de autofinanciamiento promedio es de 10%.

Cuadro 3. Ratios financieros del sector de tiendas de mercancías diversas en México. 2006:2012.

<b>Ratios financieros</b>	<b>Sector</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Liquidez Promedio	0.91	0.61	1.23	1.24	1.33	0.44	0.59
Endeudamiento Promedio	1.36	1.92	1.54	2.06	1.33	0.64	0.69
Rotación de activos promedio	2.37	2.19	2.62	2.36	0.88	2.71	3.48
Composición de activos promedio	0.45	0.46	0.43	0.48	0.45	0.43	0.47
Días de inventarios y CXC	180.42	63.94	298.40	495.77	107.11	68.23	49.06
Días de proveedores	77.64	75.47	76.89	98.74	77.20	80.57	56.96
Ciclo financiero	102.77	-11.53	221.49	397.01	29.93	-12.36	-7.90
Rentabilidad promedio	11.55	3.20	31.67	5.80	11.69	5.63	11.29
Capacidad de autof. Promedio	0.10	0.07	0.11	0.10	0.10	0.08	0.14

Fuente: Elaboración propia

## **Conclusiones**

Los ratios financieros son una división significativa entre dos cuentas contables, éstos son útiles para interpretar la información financiera de una empresa. Los ratios sectoriales que se calcularon fueron de liquidez, endeudamiento, gestión de activos, ciclo económico, rendimiento y capacidad de autofinanciación. Para recopilar la información de las empresas del sector de tiendas de mercancías diversas en México se consultó la base de datos de Economática. Esta integración de estados financieros es el primer elemento para el análisis financiero en opinión de García, M. y Jiménez, S. (1996); el cual permite mejorar la estructura de pensamiento en cuanto a decisiones de negocios y proporcionar información útil para la toma de decisiones empresariales, (Emery y Finnerty, 2000).

El análisis mediante ratios se puede desarrollar considerando el comportamiento histórico para una mejor interpretación, comparando a la empresa en estudio con el principal competidor de éxito con características similares de giro económico y tamaño, así como con el promedio del sector, (Oliveras, E. y Moya, S. (2005).

El cálculo y presentación de los ratios financieros del sector de tiendas de mercancías diversas en México como capítulo de este libro, dan cuenta de la importancia de contar con una base de datos de esta naturaleza. Se destaca, que si una empresa desea realizar un análisis comparativo de referencia, la publicación de los ratios financieros sectoriales marcarán la pauta para definir políticas de gestión y evaluación del desempeño financiero; toda vez que, la experiencia lógica interpreta que entre mayor es un ratio de liquidez es mejor, que entre menor es un ratio de endeudamiento es mejor, entre menor el ciclo económico es mejor, entre mayor el rendimiento mejor, entre mayor las rotaciones de activos mejor, sin embargo, una publicación de este tipo permitirá tener una referencia real sobre esta perspectiva de análisis y realizar una comparación más objetiva.

### Referencias bibliográficas

- Altman, E. (1968). Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*. Vol. 23, No. 4, pp. 589-609.
- Amat, O. (2005). Claves del análisis de empresas. *Contabilidad y Dirección*. Vol.2. pp. 13-51. Análisis de empresas. Editorial Deusto. Barcelona.
- Amat, O.; Leiva, LI. y Graells, J., (2002) *Ratios sectoriales*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.
- Beaver, W. (1968). Market Prices, Financial Ratios, and the Prediction of Failure. *Journal of Accounting Research*. Vol. 6, No. 2, pp. 179-192.
- Ehrhardt, M. y Brigham, E. (2009). *Finanzas Corporativas*. Editorial CENGAGE Learning. México.
- Emery, D.R. y Finnerty, J.D. (2000). *Administración Financiera Corporativa*. Editorial Prentice Hall. México.
- Frydman, H.; Altman, E.I. y Y Kao, D. (1985). Introducing Recursive Partitioning for Financial Classification: The Case of Financial Distress. *The Journal of Finance*. Vol. 40, No. 1, pp. 269-291.
- García, M. y Jiménez, S. (1996). Una reflexión crítica sobre el concepto y ámbito de análisis financiero y los objetivos de la investigación en materia de análisis de la información financiera. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Vol. XXVI, Núm. 87, pp. 403-427.
- Labatut, G.; Pozuelo, J. y Veres, E.(2009). Modelización temporal de los ratios contables en la detección del fracaso empresarial de la PyME Española. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Vol. XXXVIII, N° 143, pp. 423-447.
- Mongrut,S.; Alberti, F.; Fuenzalida, D. y Akamine, M. (2011). Determinantes de la Insolvencia Empresarial en el Perú. *Academia Latinoamericana de Administración*,

## RATIOS FINANCIEROS SECTOR TIENDAS DE MERCANCÍAS DIVERSAS EN MÉXICO

Vol. 47, pp. 126-139.

Mosqueda R. (2004). Propuesta de un ratio ponderado de valoración empresarial. *IV Workshop de Investigación Empírica en Contabilidad Financiera*, Universidad de Sevilla. Revisada el 22 de octubre de 2011.  
<http://www.aloj.us.es/arquero/docs/15.pdf>

Mosqueda R. (2005). Valoración de los indicadores del Fracaso en las empresas mexicanas. Modelo ponderado de valoración del riesgo. *Investigación Financiera Empresarial*. Revisada el 22 de octubre de 2011.  
<http://www.imef.org.mx/fundacion/premionacional/2005/empresarial/mencion/valoracion.pdf>

Oliveras, E. y Moya, S. (2005). La utilización de los datos sectoriales para complementar el análisis de los estados financieros. *Contabilidad y Dirección*. Vol.2. pp. 53-69. Tema: Análisis de empresas. Editorial Deusto. Barcelona. España.

Platikanova, P. (2005). El análisis económico-financiero: Estado del arte. *Contabilidad y Dirección*. Vol.2. pp. 13-51. Tema: Análisis de empresas. Editorial Deusto. Barcelona. España.

### **Páginas de internet**

[www.acus.com.mx](http://www.acus.com.mx)

[www.bmv.com.mx](http://www.bmv.com.mx)

[www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

[www.siem.org.mx](http://www.siem.org.mx)

[www.imef.org.mx](http://www.imef.org.mx)

[www.cmnexpansion.com](http://www.cmnexpansion.com)

**Software**

Economática de México

Diseño y Análisis de Encuestas (DyANE, Versión 4)

SPSS 20





# ANÁLISIS DEL EJERCICIO DEL COACHING EMPRESARIAL

NOÉ CHÁVEZ HERNÁNDEZ

## **Abstract:**

This research exhibits the analysis of the business coaching exercise, presenting a brief theoretical description in relation to its characteristics which constitute it and exposing the results of a practical work that was carried out to know the level of application in the performance of the activities of the command personnel inside four organizations that participated in the study conveniently. A quantitative investigation of not experimental, descriptive, and transversal type was designed, in which was developed and validated a questionnaire to obtain and to analyze information through an intentional type deterministic sampling was designed for this purpose. Presents the comparison of the general results obtained of the units of study and the finds, described the findings and conclusions achieved in this analysis. Additionally set out recommendations to consider in their exercise.

**Key words:** *Business coaching, coach, coach profile.*

## **Resumen.**

Esta investigación exhibe el análisis del ejercicio del coaching empresarial, presentando una breve descripción teórica en relación a sus características que lo constituyen, y exponiendo los resultados de un trabajo práctico que se realizó para conocer el grado de aplicación en el desempeño de las actividades del personal de mando dentro de cuatro organizaciones que participaron convenientemente en el

## ANÁLISIS DEL EJERCICIO DEL COACHING EMPRESARIAL

estudio. Para este propósito se diseñó una investigación cuantitativa de tipo transversal, descriptiva y no experimental, en el que se elaboró y validó un cuestionario para obtener y analizar la información mediante un muestreo determinístico de tipo intencional. Se presenta la comparación de los resultados generales obtenidos de las unidades de estudio, se describen los hallazgos y conclusiones logrados en este análisis. Adicionalmente se establecen recomendaciones a considerar en su ejercicio.

**Palabras clave:** *Coaching empresarial, coach, perfil del coach.*

### **Introducción.**

En este artículo se analiza el ejercicio del coaching empresarial contemplando siete apartados: primero se presenta la idea de investigación en la que se reflexiona la necesidad de abordar esta temática, posteriormente se hace una revisión literaria general para presentar las variables de estudio, se indica el método de recolección de información, los resultados obtenidos al comparar las empresas participantes, la descripción de los hallazgos por indicador analizado, las conclusiones elaboradas para discusión, y finalmente la presentación de recomendaciones para las cuatro organizaciones analizadas, por elemento estudiado en los indicadores.

### **Idea de la investigación.**

La ciencia administrativa se encuentra en constante cambio, gracias a las aportaciones teóricas que los expertos en la materia hacen como resultado de sus investigaciones y teorías que forman por sus vivencias. El cúmulo de información provoca una mayor visión al respecto, y abre un mayor panorama a las organizaciones para adoptar y adaptar, a sus actividades empresariales, las

estrategias que favorezcan el cumplimiento de sus objetivos de una manera más efectiva.

Hablar de elementos competitivos de una organización implica preparar acciones internas que involucren a: jefes, colaboradores, procesos, metodologías de trabajo, quienes coordinadamente, pueden alcanzar resultados efectivos y metas importantes, siempre y cuando hayan sido identificadas sus fortalezas y potencialidades, además de haber considerado sus talentos y desarrollado competencias a nivel personal, social, laboral y directivo. Los cambios trascendentales del entorno modifican la visión y orientación de las organizaciones, el incremento de las exigencias por parte del mercado y el aumento de competencia, hacen que la empresa ponga especial cuidado en revisar e implementar medidas que mejoren sus actividades de trabajo contribuyendo así, a regirse por políticas enfocadas al cumplimiento de: la calidad, la productividad, el servicio y la imagen competitiva.

Para lograr este escenario, la empresa deberá establecer estrategias internas, (Álvarez et al., 2001), que estén orientadas a desarrollar acciones enfocadas a contar con el personal mejor capacitado y comprometido que proactivamente aporte un valor agregado a los esfuerzos estratégicos de la empresa.

Launer (2008) explica que se requiere trabajar en equipo, comprometerse con los objetivos de la empresa y focalizar la actividad a la excelencia de sus clientes. Por lo que es necesario que todo el personal se involucre y ejerza sus competencias que los dirijan a obtener un mayor desenvolvimiento; por tal motivo se hace conveniente que el papel de los líderes asuman el ejercicio del coaching, que permita orientar e impulsar el aprendizaje de las vivencias y situaciones que enfrentan los individuos para obtener un mejor performance en el trabajo.

Gestionar al personal resulta importante cuando hay protagonistas que los conducen y orientan; el papel del nuevo líder, es ser el coach que desarrolle una visión

## ANÁLISIS DEL EJERCICIO DEL COACHING EMPRESARIAL

compartida, en la que todos los miembros de su grupo de trabajo encaminen sus capacidades y esfuerzos al progreso de la organización (Huerta y Rodríguez 2006). La influencia del coach es importante para moldear las creencias y actitudes de los individuos que enfrentarán las dificultades que hay en el entorno. Como dice Weiss y Kolberg (2003), el rol de un coach consiste en moldear las conductas en un plazo inmediato para que las actividades puedan ser desempeñadas adecuadamente por un largo plazo.

De esta manera, contar con una coordinación, orientación y apoyo, por parte de un ente que sea el conductor al desempeño adecuado, -aprovechando las capacidades y habilidades del talento humano-, es una estrategia interna que toda organización debe tomar en cuenta si quiere enfrentar los embates del entorno (Bayón et al. 2006). Ante tales circunstancias surge la inquietud de conocer si dentro de empresas de nuestro medio, el personal de mando, ha considerado las recomendaciones teóricas del ejercicio del coaching empresarial para ser aplicadas en sus actividades diarias con su grupo de trabajo.

Para realizar esta investigación se tuvo la facilidad de acceder a cuatro organizaciones con actividades diferentes en el medio, que van desde las actividades de fabricación y comercialización, hasta la prestación de servicios públicos y privados especializados, donde el personal de mando contestó un cuestionario validado, obteniéndose resultados que permitieron identificar el nivel de aplicación de las características del ejercicio del coaching empresarial.

Los principales elementos considerados en esta investigación versaron en los siguientes términos conceptuales:

Ejercer el coaching consiste en proponer a las personas que desarrollen ciertas competencias, así como aquellos trabajos y retos profesionales adecuados para el desarrollo de esas competencias (Álvarez et al., 2001). Mientras que el coaching

empresarial refiere al acompañamiento de una persona o de un equipo de trabajo a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y conocimientos técnicos (Fernández, 2008).

Para establecer el perfil del coach se toman en cuenta factores como la efectividad y experiencia en: la capacidad de escucha, reconocer cualidades y reducir el impacto de sus puntos débiles frente las situaciones del entorno (Gallego, 2005).

Por experiencia del coach se comprende las vivencias presentadas de manera individual y de forma inmediata en el ejercicio de su actividad (Baques, 2007); la efectividad del coach, hace referencia a la capacidad de éxito real en un momento dado para obtener los mejores resultados (Fernández y Sánchez 1997); y por entorno, todos los elementos que existen en los límites y fuera de la organización, que afectan potencialmente el desempeño de sus recursos (Daft, 2009).

El comportamiento se refleja en toda actividad del organismo como unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nervioso central, donde se depende de: estímulos, mecanismos biológicos, experiencias pasadas y del ambiente en que se encuentre para responder (Mercado, 2004). La actitud, indica el grado de afecto positivo o negativo que se asocia a un objeto psicológico, constituye la predisposición a reacciones favorables o desfavorables hacia la información del medio (Thurstone citado en Mercado, 2004).

Los valores son principios fundamentales de cada persona que marcan su manera de ser y de estar en el mundo (Amador, 2008); las creencias están constituidas por la información que se recibe del medio sin importar mucho si tienen o no posibilidades de verificación (Mercado, 2004).

Por cultura se comprende al conjunto de: normas, creencias y principios básicos que regulan y dan sentido al comportamiento humano en cualquier grupo u organización

## ANÁLISIS DEL EJERCICIO DEL COACHING EMPRESARIAL

social (Payeras, 2004). Y finalmente, el lenguaje como la capacidad de la persona para hablar y escuchar (Echeverría, 2003).

Se pretende que con la información descriptiva del estudio, sea un referente para considerarse en otras investigaciones que proyecten ampliar el análisis de los elementos tratados, comparar los resultados con otros casos de empresa, o bien, confirmar los resultados obtenidos en este trabajo.

### **Revisión literaria.**

Gestionar al personal requiere de técnicas que optimicen el aprovechamiento de sus talentos, el coaching es una herramienta que facilita dicha gestión. Weiss y Kolberg (2003), comentan que desde el tiempo de la edad media los aprendices procuraban formarse en su trabajo obteniendo habilidades y conocimientos para realizar mejor sus actividades; actualmente los miembros de una empresa, tienen la necesidad de estar a la vanguardia de los conocimientos y habilidades que contribuyan a la competitividad laboral, por lo que el ejercicio del coaching empresarial enfoca su finalidad de apoyar a los empleados de todos los niveles de la organización para enfrentar los escenarios de: alta competitividad, tecnología y rapidez de cambio (Salazar y Molano mencionados en Bayón et al, 2006).

De acuerdo a Payeras (2004), el ejercicio del coaching tiene una connotación individual y social, al establecer que es la forma en que alguien ayuda a otra persona a ser capaz de conseguir sus propios resultados vinculándose con el equipo al que pertenece. El coaching empresarial consiste en acciones que enfocan sus esfuerzos hacia el bienestar de: la organización, los equipos de trabajo y las personas que se comprometen, alineando el potencial de sus miembros a la identidad y propósitos de la empresa (Muradep, 2009).

Launer (2008) indica que el ejercicio del coaching es un arte<sup>1</sup>, porque se requiere: inventiva, perspicacia, análisis e intuición para coordinar el proceso de aprendizaje entre las personas que se encuentran dentro de la organización. La parte determinante del coach, es tener presente que las habilidades y conocimientos intelectuales no son garantía del éxito en el lugar de trabajo; el verdadero triunfo se obtiene con las competencias que facilitan las tareas y se tiene la inteligencia e iniciativa para llevar a cabo la orientación hacia el buen desempeño.

Las acciones del coach se enriquecen cuando sabe orientar a su gente, además de estimularla para que haga más de lo que podría hacer en otras circunstancias o situaciones, pero además, que sea enriquecido con la moral y el apoyo práctico.

Hablar de la experiencia de un coach, es el resultado de un proceso de aprendizaje, en el que va descubriendo los “huecos” de su desempeño y en sus competencias, y va encontrando los medios pertinentes para disminuirlos o eliminarlos y así, lograr sus metas de manera efectiva. De esta manera, se dice que el coach se va formando conforme ejerce el coaching, se enriquece de las vivencias y actividades de interrelación con sus coachees. Villa y Caperán (2010), hacen notar que un coach se va constituyendo gracias a las experiencias y aprendizajes obtenidos en la ejecución de sus competencias en el entorno que se desarrolla. De ahí que una característica clave del coach, consiste en poseer la capacidad de autoconocimiento y tener conciencia sobre sus competencias potenciales que puede ejercer en sus relaciones de guía u orientación.

El ejercicio del coaching empresarial tiene la intención de mejorar el rendimiento de todo el equipo de trabajo con el que interactúa el *coach*, a fin de alcanzar niveles óptimos de efectividad; al respecto, Muradep (2009) indica que dicha efectividad se

---

<sup>1</sup> El autor hace referencia al arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas y de los equipos para alcanzar objetivos coherentes y cambios profundos en la organización.

## ANÁLISIS DEL EJERCICIO DEL COACHING EMPRESARIAL

podrá lograr si las relaciones se centran en las responsabilidades y tareas de los coachees. La efectividad se obtiene cuando el *coaching* enfrenta los problemas desde su origen, se enfoca a incrementar la capacidad de los coachees desarrollando sus competencias para enfrentar competitivamente los cambios de su entorno.

Las empresas deben sobrevivir en un ambiente de gran turbulencia y cambio, puesto que son considerados sistemas abiertos que tienen una permanente relación con diversos actores y situaciones que determinarán el éxito o fracaso de la organización. Veciana (2000) dice que el primer factor de éxito de la gestión de una empresa, es tener la apertura al entorno y tener las capacidades para poder adaptarse a él; solo así, se podrá obtener la eficacia de una organización, traduciéndose en la aceptación dentro de su medio.

Para que una empresa logre alcanzar altos niveles de competitividad, debe preocuparse por establecer internamente un ambiente de trabajo positivo que permita desarrollar y estimular fortalezas, además de aprovechar el potencial que tiene su personal para enfrentar su entorno (Robbins y Judge, 2009); de esta manera, el coach empresarial tiene en sus funciones, saber gestionar las actividades de la organización hacia un buen desempeño, por lo que es necesario que conozca las condiciones del entorno (Jones y George, 2010).

El coach empresarial es un catalizador para guiar a las personas de una organización, es quien debe conducir a la adaptación del cambio de manera eficiente, estimular a las personas hacia resultados óptimos mediante procedimientos bien especificados que satisfagan las necesidades de la empresa; por tales circunstancias, es necesario que el *coach* identifique, entienda y sepa transmitir la cultura organizacional para que tenga uniformidad de conducción en los propósitos estratégicos de la empresa.

Se ha determinado que la cultura de una organización se basa en la hipótesis de que las personas, cuando conviven juntamente, han podido desarrollar: tradiciones, ritos



e historias, trayendo como consecuencia el establecimiento de su cultura; como lo comenta Napier y Gershenfeld (2005), la cultura se vuelve un lazo obligatorio que determina la manera en que los individuos aprenden a sobrevivir, convivir y resolver problemas, de tal forma que se tenga la certeza de que su cultura llega a la mente de los individuos y permanece en ellos. Ante esta situación, la cultura se considera un proceso constante de aprendizaje, porque de sus hechos y vivencias se apoyarán para mantenerla.

De acuerdo con la idea de Salazar (2003), una cultura organizacional, incluye conocimientos, creencias y valores, sin olvidar la existencia de políticas, procedimientos, capacidades y habilidades que son adquiridos por los empleados de la empresa; además de ir formando algo en común. El conjunto de elementos que conforman la cultura organizacional, se interrelacionan como un sistema complejo y humano con características propias entre ellas, y con un sistema de valores que determinan a su vez, los sistemas de información y los procedimientos de trabajo.

Estos aspectos deben ser constantemente observados, analizados y mejorados para obtener una mayor productividad y motivación. Así, el coach necesita de un sistema de apoyo que esté constituido por principios que cambien y regulen los valores, la cultura, el lenguaje, las normas y cualquier otro elemento que componga la identidad organizacional, para alcanzar los resultados esperados.

Weiss y Kolberg (2003), comentan que el ejercicio del coaching debe fomentar la concientización y sostener los cambios conductuales, utilizando información que conduzca al éxito de la empresa. Por su parte, Cantera (2004) considera que el coaching es una herramienta que favorece el apoyo de: la formación, la gestión del conocimiento, el cambio, la evolución cultural y la gestión de personas.

## ANÁLISIS DEL EJERCICIO DEL COACHING EMPRESARIAL

### Método.

Para desarrollar la fase práctica del proyecto de investigación, se meditó lo siguiente: Las características que destaca la teoría para ejercer eficientemente el coaching empresarial son atractivas para lograr un crecimiento competitivo de la organización en su medio, así como, su personal que colabora en tal propósito, pero... ¿en qué grado aplica el personal de mando, el ejercicio del coaching empresarial en sus actividades de trabajo dentro de organizaciones de nuestro medio?

En esta fase de investigación de campo, se propuso acudir a organizaciones de nuestro medio para lograr responder la pregunta establecida y cumplir el siguiente objetivo: Analizar si las características aportadas por los teóricos en relación al ejercicio del coaching empresarial, son aplicadas cabalmente por el personal de mando en sus actividades diarias de trabajo.

Con la finalidad de conocer si el personal de mando dentro de las organizaciones aplica las acciones del coaching empresarial en su grupo de trabajo, se determinó emplear un estudio cuantitativo de alcance descriptivo, de tipo no experimental y corte transversal (Hernández, et al., 2010).

Se consideraron los referentes teóricos sobre el tema para establecer la variable e indicadores de estudio:

**Tabla 1 Determinación de la variable e indicadores de medición para el estudio de campo**

<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>
Y= Ejercicio del coaching empresarial.	X <sub>1</sub> = Experiencia del coach empresarial.
	X <sub>2</sub> = Efectividad del coach empresarial.
	X <sub>3</sub> = Entorno del coach empresarial.
	X <sub>4</sub> = Sistema de comportamientos y actitudes.
	X <sub>5</sub> = Sistema de valores, creencias, cultura y lenguaje.

Fuente: Elaboración propia partiendo de la revisión literaria del tema.

## NOÉ CHÁVEZ HERNÁNDEZ

Se acudió a cuatro empresas que accedieron convenientemente en la investigación<sup>2</sup> (Salamanca y Martín-Crespo, 2007), estas unidades de análisis fueron:

**Tabla 2 Características de las empresas que participaron en la investigación de campo.**

<b>Empresa</b>	<b>Descripción</b>
A	El Área de Ventas de la planta norte de un grupo industrial dedicado a la fabricación, empaque, logística y comercialización de vasos y envases desechables.
B	El Área Administrativa de un grupo inmobiliario dedicado al desarrollo de obras para edificios de: oficinas, servicios turísticos y parques industriales.
C	El Área de Interventoría Zonal Norte de un grupo financiero que ofrece servicios y productos en la banca comercial y bursátil.
D	Una Coordinación de la División Científica de una dependencia gubernamental a nivel federal encargada de gestionar los programas y acciones de inteligencia para garantizar la protección de la integridad y patrimonio de las personas.

Como población objetivo del estudio, se contempló al personal que colabora dentro de las empresas mencionadas anteriormente y que perciben la manera de ser gestionados por parte de sus superiores.

En cada organización, se empleó un muestreo determinístico de tipo intencional (Namakforoosh, 2010). Para calcular la muestra, se auxilió del software STATS en

---

<sup>2</sup> Se acordó guardar confidencialidad en los nombres de las organizaciones partiendo de la naturaleza del giro a la que se dedican dos de las empresas que participaron en el estudio. Estas unidades mostraron un interés especial para participar, considerando que dentro de estas organizaciones laboran estudiantes del Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco y están en su proceso de titulación, y que la información recolectada les serviría para tomar medidas de ajuste.

## ANÁLISIS DEL EJERCICIO DEL COACHING EMPRESARIAL

el que se estableció como margen de error el 5% y un nivel de confianza del 95%, obteniéndose los siguientes resultados:

**Tabla 3 Cálculo de la muestra por empresa participante.**

<b>Empresa</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Tamaño de la población objetivo	18	25	54	30
Tamaño de la muestra	17	23	47	28

Fuente: Elaboración propia partiendo de los resultados obtenidos del Software STATS

Con los cálculos anteriormente presentados, se obtuvo un número relevante de individuos (115 en total) con los que se continuó el proceso de recolección de información.

Para tal propósito, se diseñó un cuestionario estableciendo los ítems pertinentes al ejercicio del coaching empresarial, revisándose los conceptos y fundamentos teóricos de la variable de estudio, y complementándose con investigaciones anteriores de otros autores: Vecino (2005), Cornejo (2004), Marcone y Martín (2003), Cabrera (2002), y Hartasánchez (2002).

En los ítems se emplearon afirmaciones, con el propósito de calificar la actitud y expresar una relación lógica (Hernández, *et al.*, 2010). Para las alternativas de respuesta, se utilizó una escala tipo Likert con cinco categorías de escala, indicando progresivamente, el grado de empatía con la afirmación correspondiente, así como un valor en particular. En la siguiente tabla se define el valor asignado de la escala:

**Tabla 4 Valores de la escala utilizada en el instrumento de recolección de datos.**

<b>Escala</b>	<b>Valor</b>	<b>Significado</b>
1 Totalmente desacuerdo	Deficiente	Existe una situación problemática, es importante aplicar nuevas estrategias por no cumplir con ninguna de las características del ejercicio del coaching.
2 En desacuerdo	Bajo	La situación es mala y se tiene que corregir, no se aplican bien las características del ejercicio del coaching.
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Medio	No se sabe en realidad si están cumpliendo las características del ejercicio, es una situación regular, por lo que se tienen que alinear o ajustar las estrategias.
4 De acuerdo	Alto	Solo se llevan a cabo algunas características del ejercicio del coaching, se encuentran bien pero se pueden dar recomendaciones para mejorar.
5 Totalmente de acuerdo	Sobresaliente	Se llevan a cabo, de manera muy favorable a excelente, las características del ejercicio del coaching.

Fuente: Elaboración propia a partir de las explicaciones de Hernández, et al. (2010)

Para comprobar la confiabilidad del instrumento diseñado, se realizó una prueba piloto que favoreció a identificar errores en el sentido y redacción de los ítems, además de determinar su consistencia interna con el coeficiente Alfa de Cronbach aplicada a cada indicador del estudio.

Se obtuvieron niveles excelentes de confiabilidad (Medina, 2006), con los cuales se determinó de manera definitiva el cuestionario para ser aplicado, estructurándose por

## ANÁLISIS DEL EJERCICIO DEL COACHING EMPRESARIAL

80 ítems destinados a medir los indicadores definidos en esta investigación. En la tabla siguiente se indican los valores obtenidos del Alfa de Cronbach y el número de ítems distribuidos en cada indicador del cuestionario.

**Tabla 5 Resultados del nivel de confiabilidad en la prueba piloto del instrumento diseñado.**

<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>Ítems</b>
Y= Ejercicio del <i>coaching</i> empresarial	X <sub>1</sub> = Experiencia del <i>coach</i> empresarial	.946	14
	X <sub>2</sub> = Efectividad del <i>coach</i> empresarial	.945	15
	X <sub>3</sub> = Entorno del <i>coach</i> empresarial	.959	16
	X <sub>4</sub> = Sistema de comportamientos y actitudes	.937	18
	X <sub>5</sub> = Sistema de valores, creencias, cultura y lenguaje	.911	17

Fuente: Elaborado por el investigador partiendo del análisis en el software estadístico SPSS/PASW Versión 18.

Una vez definido el instrumento de recolección de datos, se procedió a su aplicación en cada empresa participante de manera auto-administrada; para esta acción, se dio la facilidad para que en ciertos momentos interrumpieran sus actividades y contestaran individualmente su cuestionario. Esta tarea promedió 15 minutos por cada individuo y fue realizado en un periodo de cinco semanas.

### **Resultados.**

Para realizar el análisis de los datos obtenidos en este trabajo, se concentraron los resultados por indicador, así como por cada empresa con la finalidad de realizar una comparación de datos entre ellas, a continuación se describe lo conseguido:

En el indicador *experiencia del coach empresarial* se consideraron los elementos de análisis: experiencia, ayuda a aprender, aprovechamiento de talentos, potencialización de aptitudes, desarrollo de capacidades y dominio del poder, los resultados estadísticos promedio fueron:

**NOÉ CHÁVEZ HERNÁNDEZ**

<b>Valor \ Empresa</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Media	2.968	2.743	3.385	2.672
Mediana	2.857	2.893	3.643	2.857
Moda	3.000	3.143	3.929	2.857
Desviación estándar	1.170	1.049	1.040	1.027
Varianza	1.382	1.119	1.084	1.063

De acuerdo con los resultados de la moda, las tendencias de opinión se centraron en el valor 3 dentro de las empresas A, B y D, comprendiendo así que las acciones de experticia del coach no son aseguradas en su aplicación formal. En cambio en la empresa C, tuvo una mayor preferencia de opiniones hacia el valor 4 denotando que se llevan a cabo algunas de las características del ejercicio.

En el indicador *efectividad del coach empresarial* se midieron los elementos: efectividad, cumplimiento de responsabilidades y tareas, manejo de problemas, enriquecimiento del perfil del coach y competencias, sus resultados promedio fueron:

<b>Valor \ Empresa</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Media	2.995	3.060	3.367	2.752
Mediana	2.800	3.100	3.733	2.800
Moda	2.267	3.267	3.867	2.933
Desviación estándar	1.095	0.971	1.072	1.053
Varianza	1.214	0.961	1.157	1.117

Acorde a los resultados de la moda, los resultados fueron heterogéneos, el caso de la empresa A obtuvo un valor de 2, es decir, las opiniones en esta dimensión son

## ANÁLISIS DEL EJERCICIO DEL COACHING EMPRESARIAL

percibidas en un mal status, al no ser desarrollados en el ejercicio del coaching; en la empresa B y D el valor dominante fue 3, considerando así, el no tener la seguridad de afirmar la práctica de estos elementos cabalmente. Nuevamente la empresa C obtuvo una tendencia mayor de opinión (4), al considerar el cumplimiento de la efectividad en el ejercicio de los elementos del coaching.

En el indicador *entorno del coach empresarial* se atendieron los elementos de: análisis y adaptación del entorno, los resultados promedio en los ítems de ésta fueron los siguientes:

<b>Valor \ Empresa</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Media	3.016	2.829	3.391	2.821
Mediana	2.875	3.063	3.750	2.938
Moda	2.375	3.250	3.875	2.875
Desviación estándar	1.220	1.092	1.096	1.040
Varianza	1.510	1.215	1.218	1.101

Conforme a los resultados obtenidos en la moda, se percibió un comportamiento similar al que se alcanzó en el indicador efectividad, es decir, los valores de opinión fueron semejantes en la empresa A, B y D, C con 2, 3, y 4 respectivamente. Sugiriendo así, que las capacidades de analizar y adaptarse al entorno dependen del nivel de efectividad con que se realiza el ejercicio del coaching empresarial.

Con el indicador *sistema de comportamientos y actitudes*, se contemplaron los siguientes elementos: fortalezas, habilidad para tomar decisiones, métodos, procedimiento y relaciones de trabajo, capacidades y actitudes. Los resultados promedio en esta sección fueron:



**NOÉ CHÁVEZ HERNÁNDEZ**

<b>Valor \ Empresa</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Media	3.089	3.052	3.187	2.803
Mediana	3.167	3.278	3.278	2.833
Moda	2.667	3.333	3.778	2.667
Desviación estándar	1.163	0.967	1.153	1.014
Varianza	1.394	0.956	1.340	1.037

Basándose en los resultados obtenidos, se percibió que las opiniones sobre las características del ejercicio del coaching en tres empresas (A, B y D) se han concentrado en un valor de 3, explicando así, que no hay una seguridad de poder afirmar el cabal cumplimiento de este tipo de tareas; caso diferente se mostró en la empresa C, quien ha podido afirmar en la mayoría de sus expresiones, una tendencia al cumplimiento de algunos aspectos de los indicadores considerados.

En el indicador *sistema de valores, norma, cultura y lenguaje*, se discurrieron los elementos: ambiente de trabajo positivo, tradiciones, ritos e historias, conocimientos, creencias y valores. Los resultados promedio emanados por los encuestados fueron:

<b>Valor \ Empresa</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Media	2.914	2.881	3.195	2.960
Mediana	2.824	3.000	3.353	2.941
Moda	2.706	3.235	3.647	3.176
Desviación estándar	1.245	1.011	1.201	1.018
Varianza	1.579	1.046	1.455	1.046

## ANÁLISIS DEL EJERCICIO DEL COACHING EMPRESARIAL

Las opiniones tuvieron una tendencia a ser clasificadas en el nivel 3 dentro de las empresas A, B y D, confirmando un comportamiento similar en la falta de una aplicación formal de los elementos del sistema, o bien en la seguridad de afirmar dichas situaciones. La tendencia de opinión en el nivel 4 se mantuvo en la empresa C, quien consideró una opinión favorable en el cumplimiento de algunos de los elementos del indicador.

Después de revisar los datos obtenidos se procedió a analizar la fiabilidad de sus resultados en cada empresa, los valores del Alfa de Cronbach fueron elevados (Hernández, et al., 2010), en la tabla 6 se indican las cantidades:

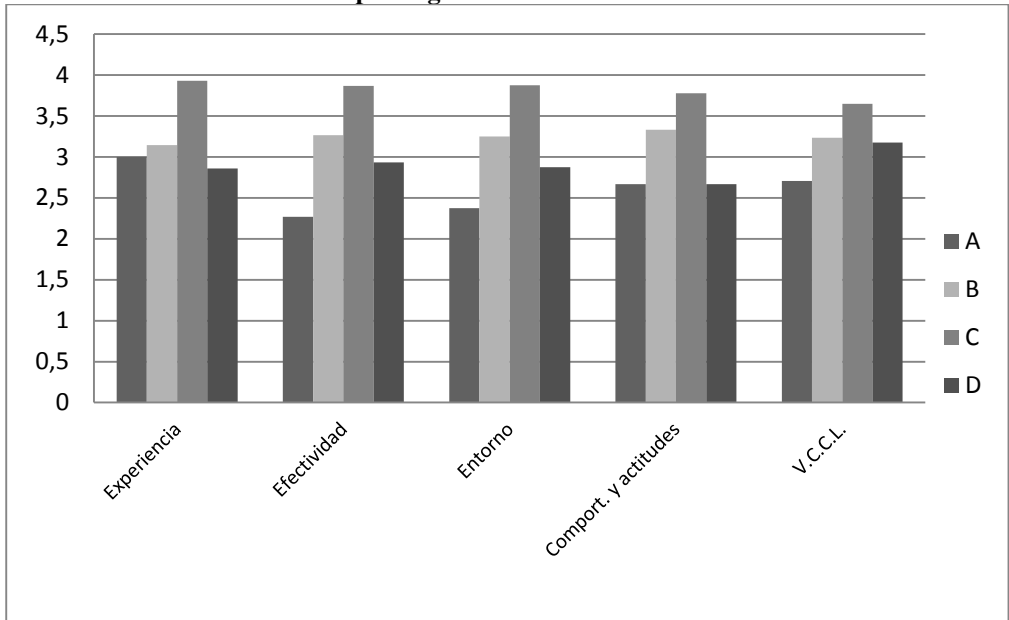
**Tabla 6 Resultados (por empresa) del nivel de confiabilidad en la aplicación del cuestionario.**

<b>Indicadores \ Empresa</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
X <sub>1</sub> = Experiencia del <i>coach</i> empresarial	.935	.942	.958	.919
X <sub>2</sub> = Efectividad del <i>coach</i> empresarial	.962	.956	.951	.945
X <sub>3</sub> = Entorno del <i>coach</i> empresarial	.973	.973	.959	.965
X <sub>4</sub> = Sistema de comportamientos y actitudes	.944	.936	.955	.937
X <sub>5</sub> = Sistema de valores, creencias, cultura y lenguaje	.953	.945	.964	.929

### **Hallazgos.**

Con base a los datos conseguidos (como se muestra en el gráfico 1) se detectó que la empresa C tuvo más opiniones con valores medios, cercanos a 4 en cada indicador que compone la variable del ejercicio del coaching empresarial; caso contrario fue la empresa A, donde las tendencias de opinión se centraron en valores bajos; el escenario fue similar en las empresas B y D, donde los valores medios fueron la constante del sentir de los encuestados.

**Gráfico 1 Comportamiento promedio en los indicadores del ejercicio del coaching empresarial por organización**



De esta manera, se detectaron dos niveles de opinión (el medio que fue entre 3 y 4; el bajo entre 2 y 3), los cuales representan un escenario diferente en la aplicación del ejercicio del coaching, ambos niveles no son totalmente satisfactorios pero se distinguen por una percepción distinta frente a las situaciones planteadas, en la siguiente tabla se distinguen estas apreciaciones:

<b>Indicador: Experiencia del coach empresarial.</b>	
Valor medio	Valor bajo
La experiencia se va incrementando conforme se tienen las vivencias de trabajo, aún falta perfeccionar el desarrollo de sus capacidades y ejercicio de poder. Son considerados como	Perciben un mínimo nivel de experiencia en el desarrollo de sus capacidades, además de involucrar al personal para enriquecer el aprendizaje y desarrollo de talentos. Carecen de capacidades para

## ANÁLISIS DEL EJERCICIO DEL COACHING EMPRESARIAL

<p>orientadores, formadores y entrenadores del personal, pero desconocen acciones claras para potencializar sus aptitudes y saber desarrollar sus talentos.</p>	<p>potencializar aptitudes y ejercer su poder.</p>
---	--

<b>Indicador: Efectividad del coach empresarial.</b>	
Valor medio	Valor bajo
<p>Falta garantizar la eficiencia de sus actividades, resultante de los métodos utilizados para el cumplimiento y optimización de las labores. Se acatan las tareas y responsabilidades, pero se percibe poca cooperación en su desarrollo. Existen acciones que ayudan a resolver problemas, pero falta mayor ambiente de confianza en las resoluciones. Las competencias técnicas y personales son ocasionalmente atendidas, lo que merma el enriquecimiento de su perfil.</p>	<p>No cuentan con herramientas para determinar el grado de efectividad en sus actividades, están en duda los métodos empleados para hacer cumplir las tareas y su optimización. Es deficiente el manejo de problemas, requiere inspirar confianza para sostener su rendimiento. Se requieren desarrollar las competencias técnicas y personales que enriquezcan su perfil.</p>

<b>Indicador: Entorno del coach empresarial.</b>	
Valor medio	Valor bajo
<p>Cuenta con herramientas que permiten observar el desempeño y aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno; lo que no plantean es la jerarquización de prioridades que permitan asumir riesgos frente amenazas</p>	<p>No cuentan con acciones que permitan listar prioridades frente a las amenazas y oportunidades que se presenten en su entorno. Formalmente no se aplican herramientas que faciliten la adaptación a los cambios del entorno, manifestando</p>

**NOÉ CHÁVEZ HERNÁNDEZ**

<p>y debilidades del medio. Considera a sus colaboradores como pieza clave para enfrentar cambios y lograr resultados productivos, solo que tienen debilidades en saber cómo impulsar creativamente la mejora de su desempeño.</p>	<p>falta de involucramiento y motivación hacia el personal para enfrentar los riesgos y oportunidades del ambiente.</p>
--	---

<p><b>Indicador: Sistema de conocimientos y actitudes.</b></p>	
<p align="center">Valor medio</p>	<p align="center">Valor bajo</p>
<p>Como fortaleza, reconocen las habilidades para adecuar su actuación profesional conforme a los principios y objetivos de la empresa, solo que se hace énfasis en que no hay una metodología clara para tomar decisiones. Se preocupan por mejorar los procesos de interrelación social, cultural y laboral de los miembros del grupo, pero, carecen de formalidad para dejar expresar sus sentimientos que motiven al cumplimiento de los objetivos. Tienen capacidad para orientar a su grupo de trabajo y mantener su estado anímico. Hacen énfasis en la necesidad de desarrollar más su talento mediante certificaciones y capacitaciones.</p>	<p>Las actitudes de los mandos se manifiestan en no tomar en cuenta los principios ni objetivos de la empresa para lograr mejores resultados, de esta manera, hay evidencia de no asumir responsablemente la toma de decisión. De manera informal procuran mantener buenas relaciones de trabajo y procesos que permitan interrelacionarse social y culturalmente. No tienen evidencias de acciones que permitan determinar el enriquecimiento de capacidades mediante capacitaciones o certificaciones.</p>

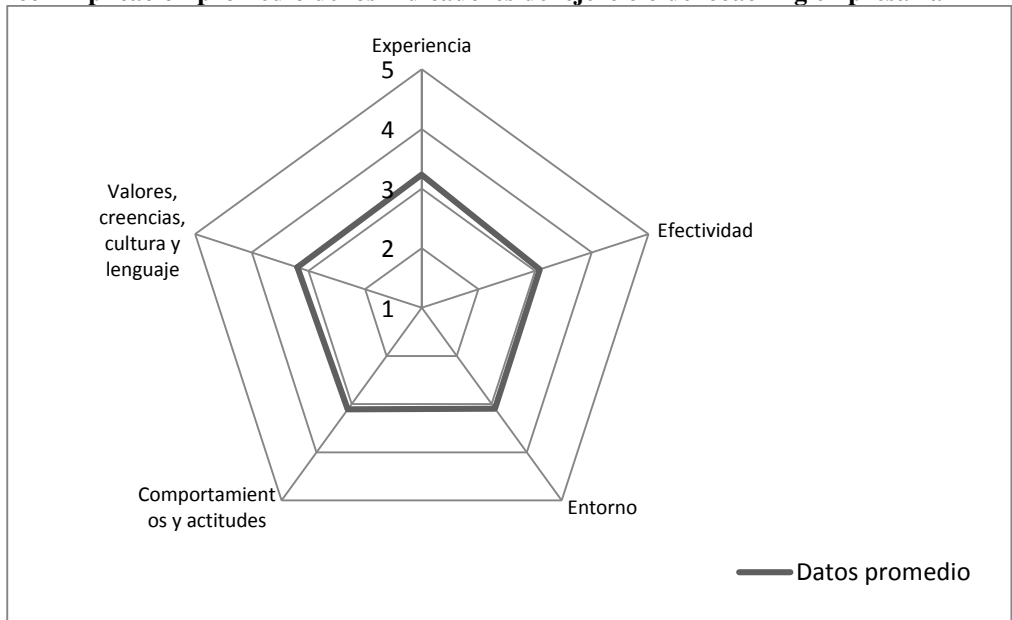
## ANÁLISIS DEL EJERCICIO DEL COACHING EMPRESARIAL

<b>Indicador: Sistema de valores, creencias, cultura y lenguaje.</b>	
Valor medio	Valor bajo
No es constante el trato empático con sus colaboradores, pero sí muestran indicios de estimular el trabajo y fomentar la confianza. Conocen los elementos culturales de la empresa, pero advierten de la falta de un programa que permita perdurar las tradiciones, mitos, costumbres y estrategias para su difusión y apropiación de los mismos.	La informalidad en la generación de un ambiente de confianza y comunicación ha causado un pobre fomento e identificación de los valores, costumbres, ritos, historias, tradiciones y creencias entre el grupo.

### **Conclusiones.**

Con base a la información obtenida dentro de estas cuatro empresas, se ha encontrado que el personal de mando dista de una alta efectividad en la atención de los elementos característicos del ejercicio del coaching empresarial, el gráfico 2 muestra el grado de aplicación de los indicadores considerados en el ejercicio del coaching empresarial.

**Gráfico 2 Aplicación promedio de los indicadores del ejercicio del coaching empresarial**



De acuerdo al gráfico anterior, se concluye que pueden encontrarse situaciones en las que su diligencia es más formal o intentan cumplir las acciones al respecto, pero también habrá casos donde su ejercicio es irregular o informal, de ahí que los resultados estuvieron en nivel medio, por no tener la plena seguridad de afirmar o negar el escenario planteado; ante estas circunstancias, es necesario establecer estrategias que permitan mejorar las capacidades de los individuos para ejercer el coaching empresarial cabalmente.

La experiencia del coaching se va formando conforme se tienen las vivencias de trabajo (Baques, 2007), en el caso de estas unidades de estudio, es un buen principio encontrar su mayor valor en este indicador, ya que es necesario fortalecer el aprendizaje y desarrollo del ejercicio del coaching a través de la práctica (Carballo, 2004), ampliando habilidades y competencias de trabajo manifestadas en la experticia para establecer mejores prácticas de: comunicación, motivación,

## ANÁLISIS DEL EJERCICIO DEL COACHING EMPRESARIAL

involucramiento, conocimiento del entorno y comportamiento de los integrantes del grupo (Cantera, 2004).

El segundo indicador con mayor puntuación promedio, y que también es recomendable fortalecer, es el sistema de valores, creencias, cultura y lenguaje; si cada uno de estos elementos se interrelacionan en los grupos de trabajo, permitirá fortalecer las convicciones personales y sociales (Robbins y Judge, 2009) que ayudarán a desarrollar un mayor compromiso hacia el desempeño efectivo del trabajo, además de contar con patrones de conducta, creencias y valores compartidos (Lahey, 2007), los cuales permitirán un mejor cumplimiento de los procesos de cambio y logro de objetivos (Ravier, 2005).

Los resultados fueron muy similares en los indicadores de la efectividad y entorno, se detectó una dependencia entre ambas dimensiones; por lo que también se concluye que, si es fortalecida la experiencia del ejercicio del coaching, surgirán mejores resultados de efectividad en el equipo de trabajo y consecuentemente podrá afrontarse el entorno de manera abierta y capaz (Román y Fernández, 2008).

El comportamiento implica una interrelación entre la persona y la situación, la cual influye en las actitudes hacia el trabajo y logro de objetivos (Payeras, 2004); los resultados obtenidos han revelado niveles bajos en ese indicador, por lo que es necesario que el coach se enfoque en orientar un equilibrio entre las actitudes y comportamientos que permita concientizar al personal sobre el cambio deseado para alcanzar un mejor rendimiento en el trabajo (Mumford y Diez, 2010).

De esta manera, se ha identificado que en estas organizaciones, las características aportadas por los teóricos al ejercicio del coaching empresarial, no son aplicadas cabalmente en las actividades de trabajo; ejecutan algunas acciones de manera informal e inconstante, aún falta desarrollar mayor experiencia para ejercer el coaching y ser efectivos en la manera de aplicar los elementos involucrados; todo



esto puede mejorarse, si consideran los aspectos del entorno y orientan al aprendizaje del cambio, empleando estrategias que generen actitudes y comportamientos que los identifiquen con la cultura organizacional de la empresa.

Este proyecto se realizó en cuatro empresas del entorno, la intención de estos resultados fue identificar su nivel de aplicación, así como, detectar las necesidades hacia dónde orientar las estrategias de mejora. Esta investigación se limitó al análisis descriptivo de estos indicadores que integran la definición del ejercicio del coaching empresarial, la contribución de este proyecto consistió en presentar datos para ser retomados en otras investigaciones que pretendan ampliar su estudio, tener un mayor alcance de análisis, o bien, comprobar sus tendencias en otras empresas.

### **Recomendaciones a considerar en las cuatro organizaciones.**

Las recomendaciones que se hacen respecto al ejercicio del coaching empresarial son aspectos específicos que deberán considerarse en los elementos que integran los indicadores estudiados.

Es importante resaltar que el ejercicio del coaching empresarial implica desarrollar las habilidades de manera uniforme, siendo las constantes de: motivación, tenacidad, disciplina, responsabilidad, compromiso, entrenamiento y trabajo en equipo, factores a ejecutar por el personal que deseen ejercer esta estrategia interna (Bayón et al., 2006).

<b>Indicador: Experiencia del coach empresarial.</b>		
<b>Elemento</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Fundamento</b>
Experiencia. Ayuda a aprender.	El perfil de un coach se va enriqueciendo después de las vivencias obtenidas en la interrelación y desempeño de sus actividades con los coachees. Se sugiere que para iniciar	Villa y Caperán, (2010).

## ANÁLISIS DEL EJERCICIO DEL COACHING EMPRESARIAL

	<p>este proceso de aprendizaje, el personal de mando se auto-conozca, identifique sus fortalezas y debilidades y desarrolle sus propias competencias con el contacto diario de sus colaboradores.</p> <p>Es fundamental mantener una comunicación efectiva en la que, en un ambiente de confianza, se aclaren y formen compromisos para aumentar la productividad de trabajo, este tipo de comunicación implica mantener retroalimentación permanente y constante.</p> <p>También se sugiere emplear la supervisión como una herramienta para desarrollar las competencias y profesionalización de su ejercicio.</p>	<p>Ángel y Amar (2007)</p> <p>Gadow (2010)</p>
<p>Aprovechamiento de los talentos.</p> <p>Desarrollo de capacidades.</p>	<p>Para enriquecer la experiencia del perfil de coach, hay que impulsar los niveles de competitividad y crecimiento de la organización, a través de una ambiente de entusiasmo y compromiso.</p> <p>Se sugiere que sus actividades se orienten a:</p> <p>a) Mejorar la calidad del servicio ofrecido.</p>	<p>Gadow (2010)</p>

**NOÉ CHÁVEZ HERNÁNDEZ**

	<p>b) Identificar y desarrollar sus talentos y del personal.</p> <p>c) Impulsar niveles de competitividad y compromiso.</p> <p>d) Identificar las inquietudes de cada colaborador y darles un seguimiento.</p> <p>e) Identificar y alinear las áreas de mejora de los trabajadores.</p>	
Dominio del poder	<p>Una de las habilidades del coach es tener autodominio, se sugiere realizar actividades personales que les permita entender sus fortalezas y debilidades, madurar emocionalmente, además de vivir y compartir experiencias.</p> <p>Para desarrollar la capacidad de empatía con las necesidades y retos de los coachees, se requiere orientar acciones para intervenir en la adaptación de conductas adecuadas en ellos.</p>	<p>Weiss y Kolberg, (2003)</p> <p>Ángel y Amar, (2007)</p>

<b>Indicador: Efectividad del coach empresarial.</b>		
<b>Elemento</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Fundamento</b>
Efectividad.  Cumplimiento de responsabilidades y tareas.	<p>Al ejercer el coaching, se pretende mejorar el rendimiento de todo el equipo de trabajo, con la finalidad de alcanzar niveles óptimos de efectividad.</p> <p>Se sugiere formalizar las interrelaciones con el</p>	<p>Muradep (2009)</p> <p>Arbonés (2006)</p>

## ANÁLISIS DEL EJERCICIO DEL COACHING EMPRESARIAL

	<p>personal y fijar, entre ambas partes, responsabilidades y tareas. A fin de tener una mejor coordinación de las actividades, se recomienda gestionen sus procesos para que la efectividad de trabajo refleje la menor cantidad de recursos empleados y mayor satisfacción del cliente, esto implica un trabajo conjunto entre todos los elementos que integran la empresa, además del desarrollo de las competencias esenciales en las personas, tecnologías y habilidades organizacionales</p>	
<p>Manejo de problemas</p>	<p>El perfil del coach contempla la efectividad de manejar los problemas, de ahí que, se recomienda que atienda cualquier situación desde un inicio, pero también que involucre a su personal para crear soluciones innovadoras y creativas de acuerdo a la situación que se esté presentando, de esa manera se despierta el interés por desarrollar competencias de enfrentar el entorno.</p> <p>Otro aspecto que no debe pasar por alto, es enfocar una cultura de capacitación, es decir, mantener el hábito del entrenamiento, del desarrollo de talentos y potencialidades que</p>	<p>Rodríguez (2008) Paloma (2008)</p>

NOÉ CHÁVEZ HERNÁNDEZ

	<p>tienen los colaboradores, de esa manera, se responderá a las necesidades de la empresa y serán efectivos en sus tareas.</p>	
Competencias	<p>Se recomienda formalizar actividades que permitan desarrollar sus competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Inspirar confianza en el personal para desarrollar las actividades de trabajo en un ambiente de cooperación.</li><li>b) Utilizar herramientas de comunicación para conocer las expectativas de los colaboradores sobre sus actividades de trabajo, así como, para retroalimentar su desempeño.</li><li>c) Estimular y animar permanentemente a sus colaboradores.</li><li>d) Jerarquizar las necesidades de acuerdo a las expectativas y retos del personal.</li><li>e) Identificar qué competencias laborales han ayudado al incremento del rendimiento.</li></ul> <p>Se hace hincapié en formarse el hábito de ejecutar estas actividades para enriquecer sus experiencias y eficiencia; además de, contar con autodominio, inteligencia e iniciativa con lo que se fortalecerá la gestión de las personas.</p>	<p>Weiss y Kolberg (2003)</p>

## ANÁLISIS DEL EJERCICIO DEL COACHING EMPRESARIAL

<b>Indicador: Entorno del coach empresarial.</b>		
<b>Elemento</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Fundamento</b>
Análisis	Para el éxito del ejercicio del coaching empresarial, un <i>coach</i> debe considerar el planteamiento de una visión estratégica donde ejerza sus habilidades gerenciales y de liderazgo para saber identificar las características de su entorno. Se recomienda que también contemple el desarrollo del <i>coachee</i> como elemento de apoyo para que identifique las oportunidades, fortalezas y amenazas de su medio, a fin de tomar decisiones en conjunto y se puedan alcanzarse los objetivos.	Veciana (2000)  Jones y George (2010)
Adaptación	Conocer el entorno y adaptarse a él, es una de las tareas que debe cumplir la persona que quiere ejercer el <i>coaching</i> , ejecutar acciones enfocadas a capacitar al personal en temas relacionados con su conducta, cambios e involucramiento, favorecerá al proceso de aprendizaje y adaptación a las nuevas exigencias del entorno, disminuyendo con ello la incertidumbre respecto a las modificaciones que pudieran plantearse como necesidad competitiva. Se recomienda emplear la comunicación como herramienta que permita	Chiva y Camisón (2002)  Blanch et al. (2003)  Launer (2008)

**NOÉ CHÁVEZ HERNÁNDEZ**

	<p>orientar, informar y asegurar las acciones pertinentes como adaptación al entorno.</p> <p>Otra habilidad a considerar, es guiar al personal a un proceso de transformación que facilite su desarrollo de competencias en un ambiente de apoyo y en una apertura al aprendizaje.</p>	
--	--	--

<b>Indicador: Sistema de conocimientos y actitudes.</b>		
<b>Elemento</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Fundamento</b>
Fortalezas	Un <i>coach</i> tiene la obligación de conocer a la organización y su cultura, porque será la fortaleza base para saber orientar a sus <i>coachees</i> . El éxito se obtiene con el desarrollo de competencias que faciliten las tareas y sepa guiar el desempeño del personal, por lo que, se requieren capacidades para ejercer los valores de la empresa, establecer relaciones y mantener coherencia entre lo que se pide, se hace y se logra, de esa manera se mantendría motivado al personal.	Launer (2008)

## ANÁLISIS DEL EJERCICIO DEL COACHING EMPRESARIAL

<p>Habilidad para tomar decisiones</p>	<p>El ejercicio del <i>coaching</i> empresarial, implica que la toma de decisiones sea compartida entre <i>coach</i> y <i>coachee</i>, que se haga hábito la apertura de opiniones y confianza para crear y explorar nuevas maneras de elegir alternativas que propicien resultados favorables.</p> <p>La toma de decisiones orientada a las personas, permite enriquecer la cultura organizacional y se tiene un efecto optimista en los resultados de trabajo, por lo que se recomienda establecerlo como uno de los valores en el ámbito de la gestión del personal.</p>	<p>Jones y George (2010)</p> <p>Robbins y Coulter (2005)</p>
<p>Capacidades</p>	<p>Para ejecutar el coaching, el personal de mando, deben moldear sus comportamientos a un sentido de apoyo hacia el aprendizaje y desarrollo de las competencias de sus colaboradores, deben conocer sus potencialidades y aprovechar sus talentos a fin de lograr resultados efectivos.</p> <p>Se recomienda ejercer actividades con las que pueda escuchar, observar e intervenir en situaciones enfocadas al desarrollo de la creatividad del personal; pero también, deben emplear estímulos que permitan desarrollar sus cualidades para lograr el máximo esfuerzo.</p>	<p>Weiss y Kolberg (2003)</p> <p>Bayon et al. (2006)</p> <p>Ezquiaga (2010)</p>



**NOÉ CHÁVEZ HERNÁNDEZ**

<p>Método</p> <p>Procedimiento</p>	<p>Es recomendable identificar claramente los procesos y sus elementos que interactúan en él (Personas – materiales – recursos físicos – métodos de trabajo) a fin de: reducir la variabilidad innecesaria, ineficiencias, repeticiones y consumo inapropiado de las actividades involucradas.</p> <p>Entre otras acciones, se invita a formalizar las siguientes tareas:</p> <p>a) Revisar los requerimientos del servicio antes de iniciar su proceso.</p> <p>b) Identificar la interrelación de procesos entre las diferentes áreas de la empresa.</p> <p>c) Orientar el procedimiento de trabajo a la satisfacción de su cliente.</p> <p>d) Medir la calidad de trabajo producido.</p>	<p>Oteo (2006)</p> <p>Pérez Fernández (2009)</p>
<p>Relaciones de trabajo</p> <p>Actitudes</p>	<p>Ejercer el coaching implica mantener interrelaciones con los colaboradores, que se tengan estrategias para interactuar, trabajar en equipo y mantenerse en comunicación. Uno de los factores motivacionales que ayuda a mejorar las relaciones de trabajo es mostrar credibilidad, confianza e integridad en las tareas y hechos con las que diariamente interactúan, de esa manera se tendrán mejores oportunidades de expresar emociones,</p>	<p>Paez (2006)</p> <p>Hussey(2008)</p> <p>López (2010)</p>

## ANÁLISIS DEL EJERCICIO DEL COACHING EMPRESARIAL

	<p>sentimientos e ideas.</p> <p>Para reforzar la sugerencia de motivación, es importante que se ejerza el hábito de animar y apoyar mediante una interrelación de respeto e integridad.</p>	
--	---	--

<b>Indicador: Sistema de valores, creencias, cultura y lenguaje.</b>		
<b>Elemento</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Fundamento</b>
Ambiente de trabajo positivo	<p>Quien ejecute el <i>coaching</i> empresarial, requiere:</p> <p>Generar confianza, credibilidad y despertar la motivación entre los miembros, además de asegurar el trabajo creativo que les favorezca el desarrollo de actividades. De igual manera, se recomienda asumir el rol de conductor al cambio.</p> <p>Dentro del ejercicio de estas recomendaciones, se requiere mantener feedback para apoyar o corregir los niveles de desempeño, demostrando actitudes de persuasión, asertividad y objetividad.</p>	<p>Weiss y Kolberg (2003)</p> <p>Calderón y Naranjo (2004)</p> <p>Launer (2008)</p> <p>Villa y Caperán (2010)</p>
Tradiciones	Realizar actividades que permitan la	Launer (2008)

## NOÉ CHÁVEZ HERNÁNDEZ

<p>Ritos e historias</p> <p>Conocimientos</p> <p>Creencias y valores</p>	<p>pertenencia organizacional, inicia desde el momento en que el <i>coach</i> trabaja en su persona para definir, asumir y dominar los elementos culturales (valores, hábitos, costumbres, creencias, historias, juicios, ritos) de la empresa, saber transmitirlos y desarrollarlos en sus colaboradores.</p> <p>Se recomienda tomar una actitud de apoyo y orientación, en el que se difunda mediante una comunicación abierta y coherente, la visión de la organización.</p>	<p>Muradep (2009)</p>
--	---	-----------------------

### **Bibliografía.**

- Álvarez, S. et al., (2001) *Paradigmas del liderazgo*. España, McGraw Hill.
- Amador, P., (2008) *Autocoaching*. España, Comunidad Madrid.
- Ángel, P., y Amar P., (2007) *Guía práctica del coaching*. España, Paidós Ibérica.
- Arbonés, Á., (2006) *Conocimiento para innovar*. Segunda edición. España, Díaz de Santos.
- Baques, L., (2007) *Experiencia, lenguaje y comunicación*. Argentina, Prometeo Libros.
- Bayon, F. et al., (2006) *Coaching realmente*. España, Pearson Prentice Hall.
- Blanch, J. et al., (2003) *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*. España: UOC.
- Cabrera, J., (2002) *Intervención organizacional por valores*. Chile, Academia Superior de Estudios Policiales Chile.
- Calderón, G., y Naranjo, J., (2004) “Competencias laborales de los gerentes de talento humano” en *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. ---, Número 23, pp. 79 – 97.
- Cantera, J., (2004) *Coaching: Mitos y realidades*. España, Pearson Prentice Hall.
- Carballo, R., (2004) *En la espiral de la innovación*. España, Díaz de Santos.

## ANÁLISIS DEL EJERCICIO DEL COACHING EMPRESARIAL

- Chiva, R., y Camisón, C., (2002) *Aprendizaje organizativo y sistemas complejos con capacidad de adaptación*. España, Publicaciones de la Universitat Jaume I.
- Cornejo, A., (2004) *Complejidad y caos*. Eumed.net.
- Daft, R., (2009) *Organization Theory and Design*. Estados Unidos, South-Western Cengage Learning.
- Echeverría, R., (2003) *La ontología del lenguaje*. Chile, J.C Sáez Editor.
- Ezquiaga, G., (2010) “Estimular talentos, un talento poco practicado” en *Talento Humano*. ---, Número 14, pp. 22 – 23.
- Fernández, A., (2008) *Consultor para la Dirección de Recursos Humanos*. Estados Unidos, Group Wolters Kluwer
- Fernández, M., y Sánchez, J., (1997) *Eficacia organizacional*. España, Díaz de Santos.
- Gadow, F., (2010) *Dilemas. La gestión del talento en tiempos de cambio*. Argentina, Granica.
- Gallego, F., (2005) *El pensamiento estratégico*. España, Paidós.
- Hartasánchez, J., (2002). “Perfil dinámico de la cultura organizacional de los directivos públicos en México” en --- (---) VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, ---, Lisboa, Portugal.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P., (2010) *Metodología de la investigación*. México, Mc Graw Hill.
- Huerta, J. y Rodríguez, G., (2006) *Desarrollo de habilidades directivas*. México, Pearson Prentice Hall.
- Hussey D.E., (2008) *Cómo administrar el cambio en la organización*. México, Panorama.
- Jones, G. y George, J., (2010) *Administración contemporánea*. Sexta edición. México, Mc Graw Hill.
- Lahey, B., (2007) *Introducción a la psicología*. Novena edición. México, Mc Graw Hill.
- Launer, V., (2008) *Coaching: un camino hacia nuestros éxitos*. España, Pirámide.
- López, E. (2010) “El líder transformacional en las empresas del siglo XXI” en *Talento Humano*. ---, Número 14, pp. 12 – 13.
- Marcone, R., y Martín, F., (2003) “Construcción y validación de un instrumento de cultura organizacional educativa” en *Psicothema*. Volumen 15, Número 2, pp. 292 – 299.
- Medina, M.P., (2006) *Los equipos multiculturales en la empresa multinacional: un modelo explicativo de sus resultados*. Tesis doctoral. España, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Mercado, S., (2004) *Administración de recursos humanos*. México, PAC.

## NOÉ CHÁVEZ HERNÁNDEZ

- Mumford, J. y Diez, A., (2010) *Coaching para dummies*. España, Planeta.
- Muradep, L., (2009) *Coaching para la transformación personal*. Argentina, Granica.
- Namakforoosh, M., (2010) Metodología de la investigación. Segunda edición. México, Limusa.
- Napier, R., y Gershenfeld M., (2005) *Grupos: teoría y experiencia*. Cuarta edición. México, Trillas.
- Oteo, M. Á., (2006) *Gestión clínica: Gobierno clínico*. España, Díaz de Santos.
- Páez I., (2006) “Competencias para el liderazgo gerencial” en *Journal Sotavento de la facultad de Administración de Empresas*. Volumen 1, ---, pp. 78 – 97.
- Paloma, T., (2008) *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, ESIC.
- Payeras, J., (2004) *Coaching y liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados*. España, Díaz de Santos.
- Pérez Fernández, J., (2009) *Gestión por procesos*. Tercera edición. Madrid, ESIC.
- Ravier, L., (2005) *Arte y ciencia del coaching: su historia y esencia*. Argentina, Dunken.
- Robbins, S., y Coulter, M., (2005) *Administración*. Octava edición. México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., y Judge, T., (2009) *Comportamiento organizacional*. Décima tercera edición. México, Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, G., (2008) *Domine el coaching y potencie su empresa*. México, Grijalbo.
- Román y Fernández, M., (2008) “Liderazgo y coaching”. [Libros en red]. México, disponible en: <http://www.librosenred.com/libros/liderazgoycoaching.html>
- Salamanca, A. B., y Martín-Crespo, C., (2007) “El muestreo en la investigación cualitativa” en *Revista: Nure Investigación*. Marzo – Abril, (27).
- Salazar, R., (2003, febrero). “Los valores como parte de la cultura organizacional” en *Gestiopolis.com*. [En línea]. México, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/52/valcultorg.htm>. [Accesado el día 27 de septiembre de 2010]
- Salkind, N., (1999) *Métodos de investigación*. Tercera edición. México, Prentice Hall.
- Veciana, J., (2000) *Función directiva*. España, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Vecino, L., (2005) “Estudio sobre perfiles profesionales y necesidades formativas de las y los gestores culturales de Navarra” en *Profesionales de la gestión cultural de Navarra*. (---), 1 – 31.
- Villa, J. y Caperán, J., (2010) *Manual de coaching*. España, Profit Editorial.
- Weiss, T. y Kolberg, S., (2003) *Coaching competencies and corporate Leadership*. Estados Unidos, St. Lucie Press.



# **EVALUACIÓN DE LAS PYMES. PROCESO DE CONTRATACIÓN, CAPACITACIÓN Y PRESTACIONES.**

RUBY ASUNCIÓN GONZÁLEZ ASCENCIO

LAURA JIMÉNEZ FERRETIZ

LUIS HÉCTOR RODRÍGUEZ VEGA

## **Introducción**

Esta es una investigación de las pymes que pretende describir la celebración de los contratos laborales, las prestaciones de ley, el conocimiento que de cómo elaborar finiquitos y liquidaciones de sus trabajadores, del mercado de salarios de Ciudad del Carmen y por último el cumplimiento de la capacitación a sus empleados como lo estipula la ley. Para este estudio se encuestaron 39 pequeñas y 4 medianas empresas, de Ciudad del Carmen, Campeche.

## **1. Antecedentes**

La globalización en la cual están inmersas las empresas y la sociedad obliga a adoptar nuevas técnicas en la organización para poder tener una ventaja competitiva y subsistir, por lo cual requieren de una adecuada administración de sus recursos, entre ellos el capital humano. La rotación del personal y la pérdida de productividad han hecho que las empresas, cada vez con mayor intensidad, se preocupen por el valor de sus activos humanos (Colom, Sarramona y Vázquez, 1994).

Por lo general las empresas nacen con muy pocos recursos, escasos apoyos y en un ambiente de incertidumbre.

## EVALUACIÓN DE LAS PYMES

En México, según el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) 2009, existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

Canals (2001) establece que los motivos que llevan a las empresas a buscar un crecimiento son muchos, tales como encontrar y retener en la empresa personal con talento, atraer capital de inversores, gestionar el riesgo que puede suponer para la empresa que aparezca un nuevo producto en el mercado con calidad y precio superior, y encontrarse en un sector maduro, así como perder competitividad y convertirse en organizaciones vulnerables ante la entrada de la competencia.

### **2.- Marco de referencia**

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), son el principal generador de empleo, el mejor distribuidor de ingresos entre la población y entre las regiones; además de que permiten que las grandes empresas existan, se convierten en un factor central para la cohesión social y la movilidad económica de las personas y en la posibilidad de aprovechamiento y difusión de conocimientos productivos provenientes de empresas tecnológicamente más desarrolladas. Por ello, es imprescindible alentar la formación de esas empresas en México (Padilla 2008). En las Pequeñas y medianas empresas (PYMES), el área de recursos humanos se encuentra controlada por personas que generalmente se encargan de todas las actividades de la misma, sin previa especialización o conocimientos básicos en la técnica. (González, Hernández y Rodríguez, 2011) su principal problema radica en que nacen siendo pequeñas y entran en un círculo que las mantiene igual, por lo que en promedio el tiempo de vida de una Pyme es de cinco años y después es desplazada del mercado.



Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos. (INEGI, 2009)

### **Función de recursos humanos**

El objetivo de la función de recursos humanos es integrar a la organización personal cuyas características sean afines a los requerimientos de la misma, así como impulsar su desarrollo integral mediante el establecimiento de políticas y programas que contribuyan a su realización personal y guíen propiamente el esfuerzo humano para actuar con eficiencia Benavides (2007).

### **Contratación**

En las relaciones laborales se hace necesaria e indispensable la existencia de los contratos individuales de trabajo con el fin de garantizar confianza, armonía, seguridad y en general un buen clima laboral en las organizaciones, tanto para el patrón como para el trabajador. Esto da la certeza de que cada uno tiene en sus manos y por escrito lo que le corresponde en relación a sus derechos y obligaciones. Esto es buen inicio en las relaciones laborales sanas, sin embargo en la realidad existen innumerables empresas en especial en las pequeñas que no celebran formalmente sus contratos de trabajo, por razones de conocimientos de la materia, de tiempo, porque lo consideran innecesario, entre otras causas. Pero la existencia de un contrato individual por escrito resuelve muchos problemas relacionados con las condiciones laborales celebradas por ambas partes antes de llegar ante las instancias legales correspondientes. Si bien es cierto que la Ley Federal del Trabajo tiene contemplada esta situación, a continuación nos referiremos a los artículos de dicha

## EVALUACIÓN DE LAS PYMES

ley relativos al punto en cuestión: Según la Ley Federal del Trabajo menciona en el Título Segundo relativo a las Relaciones Individuales de trabajo en su artículo 20, que el contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante un pago de un salario. En artículo 21, se refiere a que se presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe. En este sentido el artículo 24 menciona que las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte. Además el artículo 25 menciona el contenido en que consten las condiciones de trabajo estipulando las siguientes: Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y el patrón; Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado; el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible; el lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo; la duración de la jornada; las forma y el monto del salario; el día y el lugar de pago del salario; la indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley; y otras condiciones de trabajo tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y el patrón. Y en su artículo 26 establece lo siguiente: La falta del escrito a que se refiere el artículo 24 y 25 no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestado, pues se imputará al patrón la falta de esa formalidad. En este mismo sentido la ley en su artículo 27 establece cómo se debe proceder cuando no ha quedado determinado el servicio que debe prestarse: Si no se hubiese determinado el servicio o servicios que deban prestarse, el trabajador quedará

obligado a desempeñar el trabajo que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición y que sea el mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento.

(Rodríguez, 2007) Señala con relación a la obligatoriedad del contrato de trabajo, que todos los trabajadores al servicio de de la empresa deberán contar con un contrato individual de trabajo por escrito. También hace referencia a que la Ley Federal del Trabajo así lo dispone en sus artículos 24, 25 y 26, pero además aclara a que dicho contrato garantiza al patrón y a los trabajadores la existencia de la relación laboral, las funciones que desempeñará el trabajador, el salario que devengará, la fecha en que fue contratado para determinar su antigüedad y las prestaciones que recibirá. También el autor dice que los contratos individuales constituyen un medio de prueba en caso de conflicto. Concluye diciendo que de acuerdo con lo establecido en el artículo 24 de la Ley Federal del Trabajo, cuando no existan contratos colectivos aplicables, aun cuando exista un contrato colectivo dentro de la empresa, las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito en contratos individuales de trabajo, de los cuales deberán hacerse por lo menos dos ejemplares y entregar uno a cada parte.

Todas las organizaciones tienen la obligación de brindarles capacitación a sus empleados, tanto a los nuevos como a los ya existentes con el fin de mejorar, adquirir y actualizar sus conocimientos, aptitudes, y habilidades, que se vea reflejado en su desempeño y actitudes en el trabajo. La ley federal del trabajo establece de forma muy amplia y precisa este tema, al incluir el capítulo III Bis sobre la capacitación y adiestramiento de los trabajadores desde el artículo 153-A hasta el 153-X. El artículo 153-A hace referencia al derecho que tienen los trabajadores a que se le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo con el fin de que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los

## EVALUACIÓN DE LAS PYMES

programas establecidos para tal fin. En el mismo tenor, el artículo 153-B establece que la capacitación debe impartirse dentro o fuera de la empresa, para lo cual se hará por instructores especialmente contratados, escuelas u organismos especializados, lo que se traduce que la empresa conviene con los trabajadores si la capacitación o adiestramiento se llevara a cabo con sus propios instructores o con los externos registrados debidamente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En lo que corresponde al objeto de la capacitación la ley dice en su artículo 153-F que, es actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella; preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación; prevenir riesgos de trabajo; incrementar la productividad; y, en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

### **Capacitación**

En lo que respecta a los programas de capacitación la ley lo contempla para tanto para las empresas que tienen firmado un contrato colectivo como para las que no tienen, por eso en su artículo 153-O, menciona lo siguiente: Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetara el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento. Con esto podemos notar que todas las empresas deben cumplir con los planes y programas de capacitación que incluya a todos sus trabajadores de todos los puestos y niveles (art. 153-Q fracción II), además de que a falta de su cumplimiento serán sancionados (art.

153-S). Pero los planes y programas, para que tengan el resultado esperado según los objetivos propuestos, deberá realizarse un diagnóstico de las necesidades de capacitación que tiene la organización de lo contrario se caería en la costumbre de dar sólo cumplimiento legal de capacitar por capacitar. En este diagnóstico se capacitará específicamente en las verdaderas necesidades que se tienen por departamento, por persona, además de jerarquizarlos por los mediatos e inmediatos, ahorrándose mucho dinero en este rubro sin lograr mejorar el desempeño de los empleados y creándoles frustración y un mal ambiente laboral. En este sentido la ley le da atribución a las comisiones mixtas de capacitación para participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas; lo cual se entiende que estas están preocupadas también por las necesidades reales de capacitación de los trabajadores.

Rodríguez (2007), Señala la relación entre la productividad y la capacitación cuando dice que la política de capacitación está estrechamente vinculada con productividad. La capacitación, además de facilitar la obtención de mayores rendimientos en las empresas, permite elevar el bienestar por los ingresos superiores y la movilidad social a que dan lugar mejores niveles de calificación de la fuerza de trabajo y mejores métodos de organización del trabajo. También afirma: Sin embargo para que la competencia y el desarrollo se refuercen mutuamente, es necesario lograr un equilibrio adecuado entre ambos. Si para el grado de desarrollo logrado la capacitación es insuficiente, ésta puede impedir mayor desarrollo, Si la capacitación no se relaciona con las oportunidades que para su ejercicio ofrece el desarrollo logrado, habrá derroche de recursos. De esta manera, la capacitación es a la vez resultado y condición del desarrollo nacional.

Siliceo (2003), Afirma sobre las necesidades de capacitación que es difícil poder descubrir con acierto cuáles son estas que en materia de capacitación, hay que

## EVALUACIÓN DE LAS PYMES

satisfacer. También dice que una empresa debe satisfacer necesidades presentes y prever y adelantarse a necesidades futuras. Además dice, que se deben precisar en primer término, necesidades presentes y a corto plazo y en segundo, necesidades a mediano y largo plazo; estando estas últimas comprendidas dentro de un sano concepto de desarrollo de la organización. Y concluye diciendo al respecto que sin la investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar ni siquiera en la programación de ningún curso. En este orden de ideas, la capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado satisfacer necesidades presentes de la empresa, con base en conocimientos y actitudes y por otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

Las necesidades de entrenamiento se pueden clasificar así:

- a) Las que tiene un individuo.
- b) Las que tiene un grupo.
- c) Las que requieren solución inmediata.
- d) Las que demandan solución futura.
- e) Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- f) Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- g) Las que exigen instrucción “sobre la marcha”.
- h) Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- i) Las que la compañía puede resolver por sí misma.
- j) Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externo.

- k) Las que un individuo puede resolver en grupo.
- l) Las que un individuo necesita resolver por sí solo. (Siliceo, 2003)

La función de capacitación no consiste únicamente en proporcionar cursos y más cursos. Por el contrario, consiste en un proceso constante, compuesto por varias etapas. Asimismo mencionan que en términos generales, el proceso constituye un ejemplo del sistema de diagnóstico-intervención-evaluación; es decir, de un procedimiento para detectar problemas y sus posibles causas como paso inicial, para resolverlo mediante la manipulación de las posibles causas y, por último, para determinar si la dificultad se solventó y si ocurrió gracias a las actividades emprendidas. Estos autores consideran que en esta etapa de la detección o diagnóstico de las necesidades de capacitación es necesario verlo desde la situación que se desea o se necesita cambiar, es decir comparar la situación deseada con la situación real, (Arias & Heredia, 2006).

La detección de necesidades es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. Este autor divide esta etapa en tres niveles de análisis: Nivel de análisis de toda la organización, es decir el sistema organizacional; nivel de análisis de los recursos humanos o sea el sistema de capacitación; y nivel de análisis de las operaciones y tareas o lo que representa el sistema de adquisición de habilidades. Además, apunta que la capacitación está hecha a la medida, de acuerdo con las necesidades de la organización. Conforme la organización crece, sus necesidades cambian y, por consiguiente, la capacitación tendrá que atender a las nuevas necesidades. De este modo, es necesario hacer detecciones periódicas de las necesidades de capacitación, así como determinarlas e investigarlas para que a partir de ellas se establezcan los programas adecuados para satisfacerlas convenientemente (Chiavenato, 2007).

## EVALUACIÓN DE LAS PYMES

Mendoza (2005), menciona qué son las necesidades de capacitación, y hace una clasificación donde presenta lo que son y lo que no son estas, para lo cual hacemos mención de algunas de ellas: El vínculo entre los objetivos de la organización y las acciones de capacitación; una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado, siempre que éste obedezca a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes; el punto de partida para planear el desarrollo del personal; el fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación; el principio de la sistematización de las acciones de capacitación dentro de la organización; el conjunto de datos que debe estar presente en las etapas siguientes de la capacitación; el reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa; algo dinámico que se transforma en la medida en que las persona y las organizaciones se modifican, ya sea por cambios planeados o por la influencia de factores externos y de la empresa, en materia de capacitación.

En las relaciones de trabajo entre la empresa y el empleado, requieren de la existencia de un sistema de compensación que permita cumplir las obligaciones recíprocas, que son la base del contrato individual de trabajo, es decir el empleado se obliga a poner su esfuerzo, habilidades y destrezas al servicio del patrón con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa y esta última a su vez se obliga a remunerar ese esfuerzo con un salario justo, que debe incluir no sólo la retribución en efectivo y en especie, sino también prestaciones y beneficios para una mejor calidad de vida. Como podemos ver una parte importante de la retribución son las prestaciones que el patrón debe proporcionar al trabajador, ya sea la que le corresponde por ley como la que convenga con los trabajadores. Las prestaciones ayudan a la empresa a atraer a los candidatos en un proceso de reclutamiento y selección, además de proyectar una buena imagen de la empresa como socialmente responsable, también sirve para retener a su mano de obra calificada, elevar el nivel de productividad de la organización y mantener una alta motivación entre sus empleados. La ley federal del



trabajo en su artículo 84 menciona sobre la integración del salario y dice que se integra además de los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones con las prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo. El artículo 102 establece cómo deben ser las prestaciones en especie, y establece que deberán ser apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia y razonablemente proporcionadas al monto del salario que se pague en efectivo.

Las prestaciones que se deben cumplir conforme a la Ley Federal del Trabajo son las siguientes: Aguinaldo, artículo 87; en caso de reajuste de personal cuatro meses de salario, artículo 439; días de descanso obligatorio durante el año, artículo 74 y 75; horas extras, artículo 65 al 68; participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas, 117 al 131; prima de antigüedad, artículo 162; prima dominical, artículo 71; prima vacacional, artículo 80; salarios vencidos o caídos, artículo 48; séptimo día o descanso semanal, artículo 69 al 73; tres meses de salario cuando los trabajadores han sido separados de su empleo por despido injustificado, artículo 48; un mes de salario cuando el trabajador termina por incapacidad física o mental, o inhabilidad del trabajador, artículo 54; vacaciones y prima vacacional, artículo 76 al 81; veinte días de salario por año, artículo 49,50, 431, 439 y 939. Otras prestaciones que convienen el patrón y los trabajadores, así como otras leyes como el IMSS, INFONAVIT, SAR: Fondo de ahorro, premio por puntualidad, premio por asistencia, seguro de vida, plan de pensiones, servicio médico, servicio de comedor, pago de transporte, despensa en dinero o especie, educación, recreación, gastos médicos, ayuda para renta, bonos de desempeño, gastos por defunción pagos de cuotas al IMSS, pagos del ISR, INFONAVIAT, FONACOT, entre otras.

## EVALUACIÓN DE LAS PYMES

### Metodología

#### 3. Objetivo

El presente estudio tiene la finalidad de dar a conocer el desempeño de las pymes de Ciudad del Carmen, Campeche en el proceso de contratación, capacitación y prestaciones de las empresas encuestadas.

#### 4. Método

El estudio fue realizado en el período de enero-junio de 2010. Se tomó la clasificación de las Mipymes de la estratificación que reporta el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) de la siguiente forma:

Tabla 1. Clasificación de las empresas

<b>Estratificación de la unidades económicas</b>	
<b>Tamaño</b>	<b>Rango de número de trabajadores</b>
<b>Micro</b>	De 1 a 10
<b>Pequeña</b>	Desde 11 hasta 50
<b>Mediana</b>	Desde 51 hasta 250

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)

Se encuestaron 39 pequeñas y 4 medianas empresas, todas ubicadas en Ciudad del Carmen, del estado de Campeche.

Para el tamaño de la muestra se consideró encuestar como meta 500 micros, pequeñas y medianas empresas, de una población de 1,494 MIPYMES que reportaba el SIEM, sin embargo por la apatía y desconfianza que los empresarios tienen hacia este tipo de estudios, muchos de ellos se resisten a proporcionar la información requerida. Por este motivo no se determinó estadísticamente el tamaño de la muestra, fue por conveniencia del estudio.

### **Tipo de estudio**

El tipo de estudio que se consideró fue de una investigación de tipo descriptiva, porque se desea describir de forma cualitativa el cumplimiento de la formalidad en la contratación de los trabajadores, las prestaciones que otorgan a sus empleados, el conocimiento en la elaboración de los finiquitos y liquidaciones y el cumplimiento de la obligación de capacitar a sus trabajadores y a través de este cumplimiento determinar el desempeño en estos rubros. Hernández, Fernández, Baptista (2007) mencionan que en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, describir lo que se investiga. El diseño de la investigación es del tipo no experimental transversal, porque no se pretende manipular ninguna variable.

Se inició revisando la base de datos existente en el SIEM e INEGI, así como la base de datos de CANACO-SERVYTUR, en Ciudad del Carmen, Campeche, para determinar una muestra a conveniencia que nos permita determinar el desempeño de la MIPYMES en las áreas ya mencionadas. Posteriormente se realizó una investigación descriptiva de las PYMES con los datos a la fecha que presentan el SIEM, INEGI y la CANACO-SERVYTUR. También se podría considerar un tipo de estudio por cuota estratificada y cuantitativo, porque al no establecerse una

## EVALUACIÓN DE LAS PYMES

muestra se le encargó a los encuestadores una cuota que cumplir por la dificultad que representa que los empresarios de esta ciudad le proporcionen la información necesaria para esta investigación; por otro lado los datos recabados son interpretados en porcentajes.

Las técnicas empleadas para la recolección de datos fueron entrevistas y cuestionarios. Para el análisis y la evaluación de la información se recurrió a la conformación de un índice con los ítems individuales que indagan sobre la función de recursos humanos. El índice se construyó asignando valores a cada una de las respuesta dentro de la escala 0 (nunca) y 3 (siempre) según el encuestado reportará la frecuencia de la de cada una de las prácticas analizadas. Se obtuvieron valores medios de cumplimiento para cada empresa y se estableció un porcentaje de cumplimiento para cada uno de los aspectos

### **5.- Análisis de resultados**

La gráfica 1 nos muestra que cuando en las pymes se contrata a un nuevo empleado, el 73.33% de las empresas encuestadas manifestaron que el contrato lo realizan por escrito, esto le brinda una mayor estabilidad y seguridad al empleado y a la empresa; sin embargo también el 24.40% de las empresas encuestadas manifestaron que ellas contratan al personal de forma verbal, dando pie a la informalidad representando con esto un riesgo tanto para el empleado como para el patrón.

El 51% de las pymes entregan copia del contrato laboral que celebran las partes esto le permite al empleado conocer sus obligaciones y compromisos facilitando su integración a la empresa, sin embargo en un 20% respondieron que a veces lo entregan, ya que no siempre lo consideran necesario; de acuerdo a los resultados un porcentaje menos 17.80% contestaron que casi nunca le entregan copia del contrato de trabajo, situación que es preocupante ya que el trabajador no tiene garantía ni

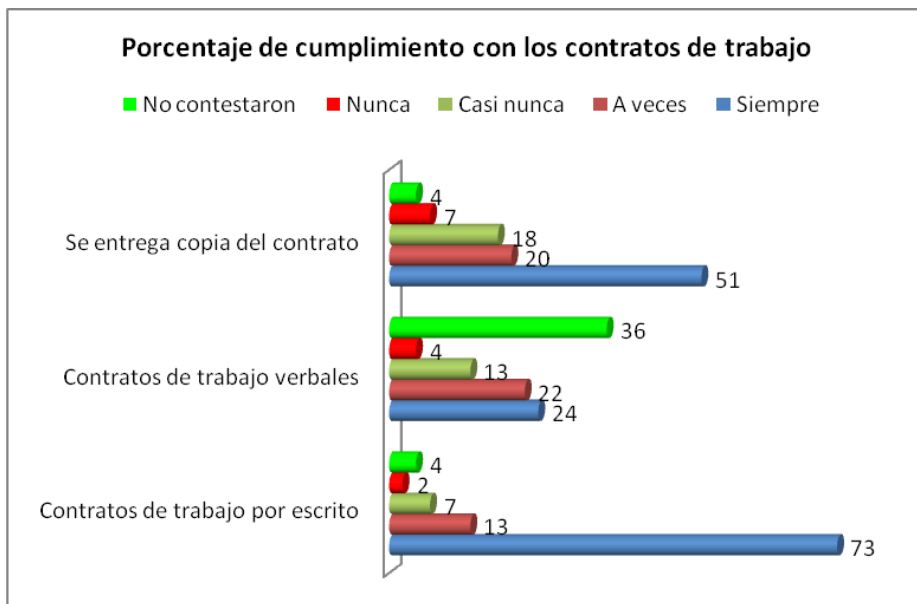
seguridad del empleo por lo que el rendimiento en la empresa puede verse afectado, y se corre el riesgo de que este al no sentir compromiso laboral pueda dejar su trabajo sin el menor aviso

Tabla 2. Cómo celebran sus relaciones laborales las pymes.

	Contratos de trabajo por escrito	Contratos de trabajo verbales	Se entrega copia del contrato
Siempre	73.30	24.40	51.10
A veces	13.30	22.20	20.00
Casi nunca	6.70	13.30	17.80
Nunca	2.20	4.40	6.70
No contestaron	4.40	35.60	4.40

Fuente: Elaborada con información de las encuestas

Gráfica 1. Contratos laborales por escrito



Fuente: Elaborada con información de las encuestas

## EVALUACIÓN DE LAS PYMES

En la gráfica 2 podemos observar que en caso de la terminación de las relaciones laborales, ya sea por despidos, terminación del contrato laboral, renunciaciones voluntarias, el 40% no requiere de ayuda o casi nunca la necesita para la elaboración del finiquito y liquidación conforme lo estipula la Ley Federal del Trabajo. En un mayor porcentaje el 33.30%, si argumenta que ha necesitado de ayuda para cumplir con este procedimiento que garantice el fiel cumplimiento de la ley y el 22.20% establece que solo a veces la ha necesitado demostrando la falta de compromiso de los patrones.

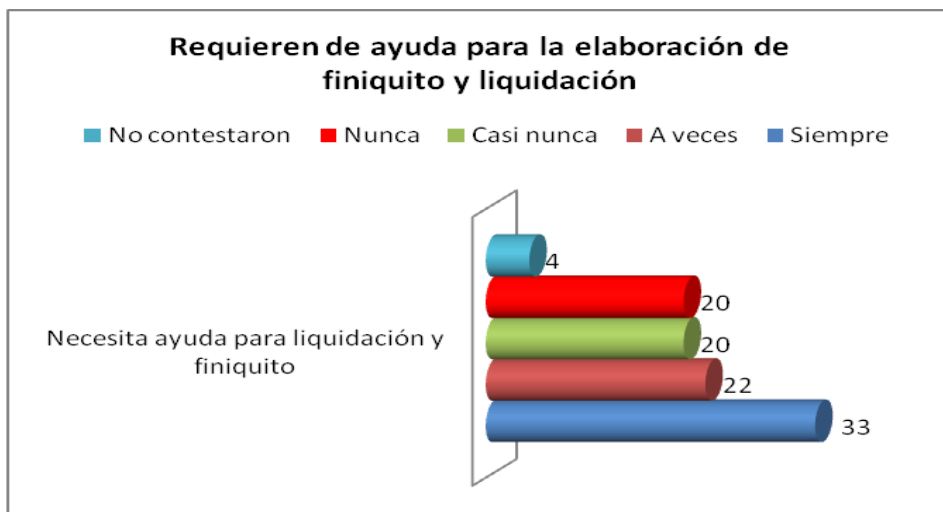
Esto nos lleva a la reflexión de que el poco más del 55% (22.20% a veces y siempre 33.30%) de las empresas puede no contar con especialistas en la elaboración de finiquitos y liquidación por tratarse del sector de las Pymes, o bien a los patrones les conviene llevar a cabo este procedimiento de manera informal en perjuicio del trabajador, que en muchas ocasiones se ve en la necesidad de contratar estos servicios de manera externa para que se les cumplan las prestaciones de ley a que tienen derecho por las causas mencionadas anteriormente

Tabla 3. Elaboración de finiquito y liquidación.

	Necesita ayuda para liquidación y finiquito
Siempre	33.30
A veces	22.20
Casi nunca	20.00
Nunca	20.00
No contestaron	4.40

Fuente: Elaborada con información de las encuestas

Gráfica 2. Elaboración de finiquito y liquidación



Fuente: Elaborada con información de las encuestas

De acuerdo a los datos que arrojaron las encuestas en la figura 3, el 37.80% de los encuestados dice conocer los salarios que pagan otras empresas, y los pueden considerar para fijar los suyos, sobre todo cuando son áreas muy especializadas pero en su mayoría las empresas se rigen por el salario mínimo en beneficio de ellas y que establecen las autoridades laborales anualmente sin considerar otros factores que pueden ayudar al trabajador a rendir más en las actividades que se les encomiendan. Es preocupante esta situación por el desconocimiento que muchas tienen de las condiciones que prevalecen en el mercado y no saben si sus salarios se encuentran por abajo por arriba del promedio de los salarios que pagan otras empresas, por lo tanto si pretende establecer alguna estrategia para retener a su personal y mantenerlo motivado, será muy difícil, porque solo se guiará por una deficiente información basada en su experiencia.

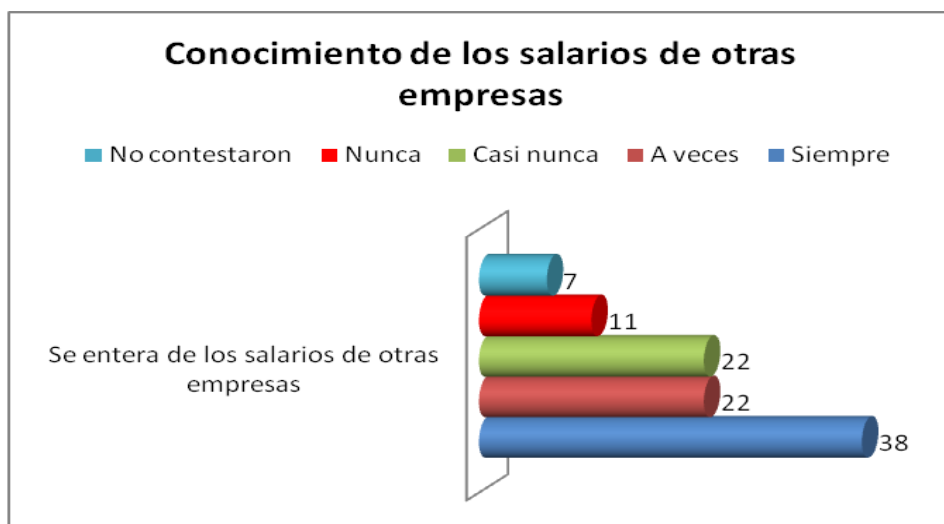
Tabla 4. Conocimiento de los salarios que se pagan en el mercado laboral

## EVALUACIÓN DE LAS PYMES

	Se entera de los salarios de otras empresas
Siempre	37.80
A veces	22.20
Casi nunca	22.20
Nunca	11.10
No contestaron	6.70

Fuente: Elaborada con información de las encuestas

Gráfica 3. Conocimiento de salarios que pagan otras empresas.



Fuente: Elaborada con información de las encuestas

Aún cuando los días de descanso son necesarios para que el trabajador pueda convivir con su familia y además descansar para reponerse de las jornadas de trabajo agotadoras, solo el 76% de las pymes cumple con esta prestación, esto quiere decir que 24% lo deja a su arbitrio violando la ley, y es probable que además no le pague el salario que esta establece cuando por necesidades de la empresa tengan que



laborar sus empleados. En cuanto a seguro médico, aguinaldos, días festivos, lo cumplen en el 84%, 87%, 73%, como podemos notar (gráfica 4) son las prestaciones que más cumplen las pymes además de las ya comentadas anteriormente, mientras que las que menos cumplen como ya vimos son las horas extras (49%), también el reparto de utilidades (62%), INFONAVIT (60%), y otras prestaciones que aunque no las establece la ley, son aquellas que se conviene con el sindicato o el patrón las establece como estrategia para mantener un equilibrio con los resultados obtenidos de los trabajadores y su satisfacción laboral; entre estas tenemos: prestamos al personal (47%), permiso con goce de sueldo (40%) y bonos de desempeño (49%). En promedio podemos observar que el 67% cumple con las prestaciones a sus trabajadores, cifra muy baja si recordamos que la mayoría de estas prestaciones le corresponde por ley al trabajador y el no cumplirlas repercute en el rendimiento y actitud de los empleados, además de incumplir con la Ley Federal de Trabajo.

## EVALUACIÓN DE LAS PYMES

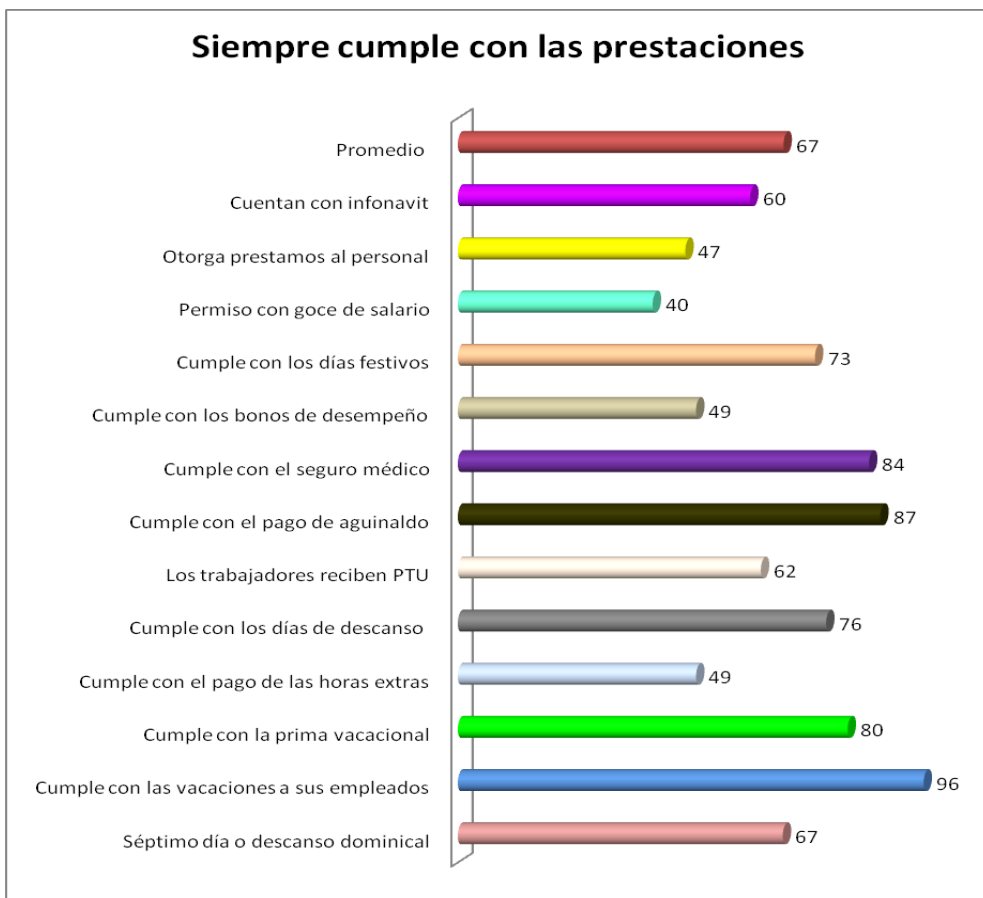
Tabla 5. Cumplimiento de las Prestaciones

	Séptimo día o descanso dominical	Cumple con las vacaciones a sus empleados	Cumple con la prima vacacional	Cumple con el pago de las horas extras	Cumple con los días de descanso	Los trabajadores reciben PTU	Cumple con el pago de aguinaldo	Cumple con el seguro médico	Cumple con los bonos de desempeño	Cumple con los días festivos	Permiso con goce de salario	Otorga préstamos al personal	Cuentan con infonavit	Promedio
Siempre	67	96	80	49	76	62	87	84	49	73	40	47	60	67
A veces	20	2	13	27	20	22	9	4	29	20	33	31	16	
Casi nunca	2	2	4	18	4	9	4	9	9	4	13	11	16	
Nunca	9	0	0	7	0	4	0		9	2	11	11	7	
No contestaron	2	0	2	0	0	2	0	2	0	0	2	0	2	

Fuente: Elaborada con información de las encuestas

Prestaciones como las horas extras solo lo cumplen el 49%, lo que corrobora lo que comentan los trabajadores, pero en el caso de las vacaciones se cumple en el 96% de las empresas, el 80% cumplen con las primas vacacionales, lo cual indica que no todas las que cumplen con las vacaciones también cumplen con las primas relacionadas con este concepto

Gráfica 4. Cumplimiento de las prestaciones por las pymes



Fuente: Elaborada con información de las encuestas

En la gráfica 5, se observa que no todas las Pymes cumplen con la obligación de capacitar a sus empleados no obstante que la ley obliga al patrón a formular programas de capacitación para sus empleados. Pero también no se trata de capacitar por capacitar, es necesario realizar diagnósticos de las necesidades de los empleados para capacitarlos en los aspectos relevantes con el fin de que tanto el trabajador como la empresa salgan beneficiados. Los resultados son muy desfavorables en este concepto, porque solo el 58% capacita periódicamente a sus empleados, por lo tanto esta prestación que tanto interesa a los trabajadores, tanto a los nuevos como a los ya existentes está fuera del alcance de muchos trabajadores. Además las Pymes que cumplen con capacitar a sus trabajadores, el 67% de estas realiza la detección de las necesidades reales o el diagnóstico de las mismas, y aún más grave, solo el 53% evalúa los resultados de la capacitación y para no variar el 53% elabora su programa de capacitación. Por otro lado las empresas que se preocupan por capacitar a sus empleados (58%) el 40% lo hace a través de los servicios externos de empresas que se dedican a la capacitación.

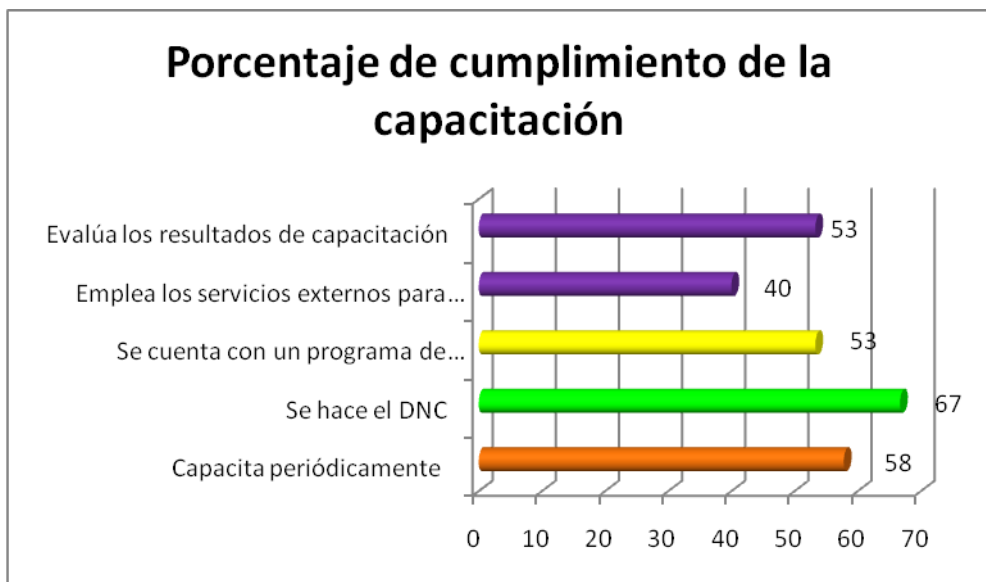
Tabla 6. Cumplimiento de capacitación a los empleados

	Capacita periódicamente	Se hace el DNC	Se cuenta con un programa de capacitación	Emplea los servicios externos para capacitar	Evalúa los resultados de capacitación
Siempre	58	67	53	40	53
A veces	24	18	20	27	27

Casi nunca	18	16	20	18	11
Nunca	0	0	4	13	2
No contestaron	0	0	2	2	7

Fuente: Elaborada con información de las encuestas

Gráfica 5. Cumplimiento de la capacitación por las pymes a sus trabajadores



Fuente: Elaborada con información de las encuestas

## Conclusiones

En las Pymes cuando se contrata a un nuevo empleado se realiza de la forma siguiente, el 73.33% lo celebran por escrito y el 24.40% de las empresas lo celebran de forma verbal. Es necesario señalar que según los resultados no todas las Pymes

## EVALUACIÓN DE LAS PYMES

entregan copia del contrato laboral a sus nuevos empleados, esto es que solo el 51% de estas empresas lo hacen, pero el 17.80% no. En este mismo estudio se trató de averiguar sobre la elaboración de los finiquitos y liquidación de los empleados de las pymes, porque cabe la posibilidad de que algunas empresas no cumplan con esta disposición de la Ley Federal del Trabajo como realmente debe hacerse, ya sea por no conocer lo que dice al respecto ésta, y sea una oportunidad para que las Pymes se involucren más en estas normas y busquen asesoría a través de las universidades o el gobierno en sus diversos programas de apoyo.

En cuanto al conocimiento del mercado laboral sobre los salarios, solo el 37.80% dice conocer los salarios que pagan otras empresas, es una situación que puede dejar fuera de la competencia a las demás Pymes porque pueden caer en de salarios inequitativos e injustos. Por lo que corresponde a las prestaciones de ley, y otras convenidas entre el patrón y los empleados, las Pymes en promedio cumplen con el 67% de las diversas prestaciones.

Con el fin de pagar un salario justo y equitativo, las empresas deben estar al tanto de cuáles son estos que se pagan en el mercado de trabajo local, sería importante que llevara a cabo sondeos dentro de su industria o con otros colegas y si tiene la capacidad económica y el conocimiento técnico, podría hacerlo a través de una encuesta de salarios o en todo caso encargar a profesionales o escuelas y universidades dicho estudio de salarios, también hay oficinas que venden esta información que ayudaría de gran manera a las Pymes para tomar decisiones acertadas en este rubro y que cuente con salarios competitivos y decorosos para sus trabajadores que le permitan tener una mejor calidad de vida para él y su familia.

Una de las quejas más frecuentes de los trabajadores de las distintas empresas en las pymes, son el incumplimiento de las prestaciones mínimas que establece la Ley Federal del Trabajo, en especial siempre hablan de incumplimiento en el pago de

horas extras, vacaciones, reparto de utilidades, seguro médico, entre otras, sin embargo la encuesta nos arroja información (gráfica 4) que si bien es cierto no se cumple con al 100% de por lo menos las prestaciones mínimas de ley, si hay un buen porcentaje de pymes que cumplen con ellas

En el concepto de capacitación, el 58% capacita periódicamente a sus empleados, el 67% de estas realiza la detección de las necesidades reales, pero sólo el 53% evalúa los resultados de la capacitación y el 53% elabora su programa de capacitación.

Como es bien sabido, las pymes no arriesgan mucho en lo relacionado a la capacitación debido a que existe un fuerte pirataje de empleados entre la competencia; esto aunado a los escasos recursos económicos que tiene la empresa, disminuye la tasa de capacitación a los empleados por parte de las pymes.

## **Bibliografía**

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Siliceo, A. A. (2003). *Capacitación y desarrollo de peronal* (Cuarta ed.). México: LIMUSA.

Agenda laboral (Décima segunda ed.). (2005). México: ISEF.

Arias, G. F., & Heredia, E. V. (2006). *Administración de Recursos Humanos: Para el alto desempeño* (Sexta ed.). México: Trillas.

Benavidades Pañeda Javier. (2007) *Administración*, primera edición, Ed. McGraw-Hill Interamericana, México, D.F.

Canals J (2001) "How to thinks about corporate growth? European management journal. Vol.19 n 6 pp 587-598

## EVALUACIÓN DE LAS PYMES

Colom, A., Sarramona J y Vázquez, G. (1994): Estrategias de formación en la empresa. Madrid: Narcea.

Fuentes L, Hernandez O y Vallejo M (2008), “Razones para crecer en la empresa Familiar un análisis comparativo” Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de Empresas Vol. 14, Nun 3, pp15-34.

González R, Hernández G, y Rodríguez L. (2011). El reclutamiento y selección de personal en las pymes de Ciudad del Carmen, Campeche. IX Congreso internacional de análisis organizacional. San Luis Potosí, SLP.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). Consultado el 20 de septiembre de 2012 en

[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf)

Mendoza, N. A. (2005). Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo (Quinta ed.). México: Trillas.

Padilla, S. (2008). “Conocimiento tecnológico: el desafío para las PyMES en México”, Economía y Sociedad, Vol. XIV, Núm. 22, julio-diciembre. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México.

Rodríguez, V. J. (2007). Administración Moderna de Personal (Séptima ed.). México: Thomson.



# **PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD EN ORGANIZACIONES DE SERVICIOS DE ATENCIÓN A LA SALUD EN EL SECTOR PÚBLICO: CASO DE DOS HOSPITALES**

LEZAMA H. LINO

HERNÁNDEZ PÓLITO ANTONIO

XOCHITL ASTUDILLO M.

## **Introducción**

A pesar de que el estado mexicano ha dedicado inversiones para mejorar el contexto de los servicios públicos de salud dotando a estas organizaciones con sistemas enfocados a brindar servicios de calidad y a mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios, a la fecha aún no se garantiza un trato adecuado ni la calidad en la prestación de estos servicios. En este trabajo exploramos la percepción de los usuarios pacientes sobre la calidad de los servicios de atención médica en dos hospitales del Estado de Guerrero.

## **El contexto de la Gestión de la Calidad y su problemática en el Sector Público de la Salud**

Actualmente los servicios de salud a cargo de las organizaciones públicas transitan por un período caracterizado por cambios en las políticas sectoriales, desafíos organizacionales, innovaciones tecnológicas, y por un aumento en las demandas de una sociedad que exige hoy día servicios con calidad y eficiencia. En efecto, el estado mexicano ha dedicado inversiones para mejorar el contexto de los servicios públicos de salud dotando a estas organizaciones con sistemas enfocados a brindar servicios de calidad y a mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios, sin embargo, a la fecha aún no se garantiza un trato adecuado en la prestación de los servicios.

## PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD EN ORGANIZACIONES DE SERVICIOS

Son múltiples los factores que inciden en esta problemática, sin embargo se pueden destacar dos causas cruciales: una, en donde dado el crecimiento demográfico y el establecimiento de políticas de mayor cobertura de los servicios se ha incrementado la población usuaria del sector de la salud; por el otro lado, el personal que presta sus servicios en el sector presenta una heterogeneidad en sus comportamiento y en su espíritu de servicio, con ello se da lugar a una diversidad de opiniones de los usuarios sobre la calidad de estos servicios, en donde por supuesto, predominan las opiniones negativas.

El futuro y calificación social positiva del desempeño de las organizaciones públicas de salud reside en gran medida en su capacidad para brindar servicios con eficiencia y calidad. Para lograr este objetivo es fundamental realizar evaluaciones de los resultados del servicio, tomar en cuenta las opiniones de los usuarios y revisar los indicadores de calidad en salud.

Aquí, convergen las ideas de la administración de la calidad para coadyuvar en la problemática que enfrentan las organizaciones públicas de servicios de salud. Al respecto, Seitz (2013) argumenta que se puede mejorar la calidad de los servicios de salud con apoyo en las ideas de la administración de la calidad; asimismo, el sector de la salud es una plataforma interesante para observar, registrar y medir los procesos de prestación de los servicios de salud a los pacientes. Así que, es viable construir marcos de referencia y avanzar en la conceptualización de la calidad de los servicios de salud.

La investigación en el tema de la Gestión de la Calidad de los Servicios ha avanzado más allá de los principios de la calidad y su filosofía subyacente; ha evolucionado para centrarse en los problemas contemporáneos de manera más enfocada, por ejemplo, a través de los estudios de caso (Gronroos 2007).

Nuestro estudio explora las percepciones de los usuarios sobre la calidad de los servicios de atención médica en un caso que integra a dos organizaciones hospitalarias: el Hospital General “Raymundo Abarca Alarcón” (HGRAA) y el Hospital de la Madre y el Niño Guerrerense” (HMNG), ambos con sede en Chilpancingo, Guerrero, México.

Ambas organizaciones reciben pacientes de diferentes zonas geográficas dentro del Estado de Guerrero, tienen edificios, accesos y equipamientos “modernos”, tienen servicios integrales para la atención de la salud y, ambos, son considerados entre los “mejores” centros hospitalarios del sector público en el estado. Es por ello que se consideraron como de interés académico para el estudio para identificar sus percepciones sobre la calidad en la atención médica, y como un referente para explorar el impacto en la población atendida, dentro del rubro de su opinión sobre la calidad del servicio.

## **Revisión de la literatura**

### **Gestión de la Calidad en las Organizaciones de Servicios**

Actualmente, el ofrecer un servicio de calidad y el brindar un servicio de excelencia son aspectos muy importantes en las organizaciones de servicios; y estas organizaciones se esfuerzan en destacar los atributos de sus servicios para establecer una buena imagen en la mente de sus usuarios y para diferenciarse de sus competidores. En la revisión de la literatura sobre la gestión de la calidad en las organizaciones encontramos que las organizaciones que se distinguen por servicios de excelencia centran su atención en los beneficios que conllevan el ofrecer el atributo de la calidad en el servicio (Parasuraman 2002). Asimismo, se reitera que se requiere ofrecer servicios de calidad para retener a los clientes y sobrevivir en los mercados (Dabholkar *et al* 2000). La gestión y la medición de la calidad del servicio

## PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD EN ORGANIZACIONES DE SERVICIOS

son aspectos de suma importancia en las organizaciones de servicios (Robledo 2001).

Los académicos y los profesionales de la gestión de la calidad en las organizaciones de servicios aluden a tratar con mucha atención las interacciones con el cliente, se enfatiza que cada interacción entre el usuario y el proveedor del servicio tiene un impacto directo en la construcción de la calidad percibida (Edvardsson y Strandvik, 2000). La calidad del servicio es como la perfección de las cosas a los ojos del espectador y por lo tanto es una cuestión de percepción. Los estudios sugieren que en la percepción de la calidad del servicio los usuarios generalmente evalúan la suma de todas sus interacciones con el proveedor de servicios, lo cual conlleva a su satisfacción o insatisfacción por el servicio recibido.

La orientación es que la calidad del servicio que ofrece una organización se soporte en las percepciones de los usuarios sobre qué requieren de los servicios y como prefieren que se les oferte. La medición de la percepción sobre la calidad del servicio implica un papel importante para la evaluación del desempeño de una organización de servicio, para examinar los problemas en su producción y oferta, así como para gestionar de mejor manera la prestación de servicios (DeMoranville y Bienstock, 2003). Las organizaciones de servicios que aspiren a proporcionar servicios de calidad deben adoptar una perspectiva amplia al definir, diseñar y ofertar sus servicios, los cuales una vez entregados a los usuarios dar seguimiento a la evaluación de la calidad de los mismos. Un buen ambiente en la producción y entrega de los servicios ha llegado a ser un aspecto crucial en la administración de las organizaciones de servicios.

Se ha encontrado que tanto la calidad percibida como la opinión sobre la forma en que es entregado el servicio dependen de la naturaleza de lo que el cliente desea y de lo que el personal de primera línea proporciona durante dicho servicio; esta

naturaleza es enigmática y variable. Los investigadores han enfocado sus esfuerzos en la comprensión de esta naturaleza que caracteriza a los problemas de la calidad del servicio, así se han desarrollado varias definiciones, modelos y dimensiones de su medición.

Las evaluaciones de los usuarios sobre la calidad del servicio son soporte para el control efectivo sobre la experiencia del cliente por el servicio recibido y con ello, orientar los procesos hacia su satisfacción. Aunque se ha señalado que la calidad del servicio se puede medir comparando el desempeño de la organización proveedora del servicio-percepciones sobre el servicio recibido-con lo que el usuario siente que le debe proporcionar esta organización-expectativas por el servicio-, en los estudios sobre el tema predomina el hecho de que la calidad del servicio se puede conocer mejor sobre la base de las percepciones de los usuarios (Brady y Robertson 2001). En seguimiento a esas consideraciones han surgido dos modelos para la medición de la calidad de los servicios, los cuales son los más citados y debatidos: el Modelo SERVQUAL propuesto por Parasuraman *et al* en 1988 y el Modelo SERVPERF presentado por Cronin y Taylor en 1992 (Carrillat *et al* 2007). Ambos modelos han sido ampliamente utilizados, sin embargo, a la fecha, aun no se han estandarizado las definiciones ni los modelos de medición de la calidad de los servicios. Aún más, estos modelos aunque se han utilizado en el sector de las organizaciones de servicios de salud no reflejan la naturaleza de la interacción usuario-proveedor del servicio. Por ejemplo el Modelo SERVQUAL no fue diseñado para medir específicamente la calidad de los servicios de atención a la salud y cuando el propósito adicional es la medición de la satisfacción por el servicio al utilizarse este modelo los resultados son sumamente variables.

### **Gestión de la Calidad en Organizaciones de Servicios de Salud**

En el sector de las organizaciones de servicios de salud, es importante estudiar y medir la satisfacción del usuario y su vinculación con y como un componente de la calidad de los resultados del servicio que se brinda a los usuarios de estas organizaciones y, en este caso, también la evaluación de la calidad de la atención. La calidad del servicio y su relación con la satisfacción del usuario ha sido objeto de estudio durante mucho tiempo. Y derivado de los hallazgos de estos se ha reconocido el papel fundamental de esta relación para el desarrollo de estrategias para la mejora de los servicios. Dentro del campo de las organizaciones de servicios de atención a la salud un trabajo pionero es el emprendido por Donabedian (Citado en Gill y White 2009), en el cual identificó la importancia de la satisfacción de los pacientes; también exploró los elementos básicos para realizar los estudios dirigidos a encontrar los aspectos inherentes con la calidad del servicio y su aseguramiento. La calidad del servicio y la satisfacción del usuario de los servicios de salud son conceptos multidimensionales, aún en proceso de definición así como la construcción misma de los modelos que precisen su comportamiento en diferentes circunstancias, latitudes, criterios y actores diferentes. Todavía se considera que está en evolución la comprensión del proceso por el cual un usuario paciente puede estar satisfecho o insatisfecho con la calidad del servicio de atención a su salud (Gill y White 2009; Heidegger *et al* 2006; Sofaer y Firminger 2005).

Lo que los usuarios valoran, en términos de confiabilidad y seguridad para que consideren que el personal de una organización de servicios de salud les brinda el apoyo necesario y con trato amistoso sigue siendo cuestión de criterios personales (Kenagy *et al* 1999) y de la experiencia vivida; esta experiencia por el servicio recibido es mediada por las preferencias y expectativas personales de cada usuario paciente.

Muchos de los estudios sobre la calidad de los servicios enfocados en evaluar las dimensiones componentes de la calidad de la atención en los servicios de salud se refieren a la medición de la satisfacción del paciente (Lee *et al* 2006). Los estudios de satisfacción del paciente tienen solamente utilidad como una aproximación a la medición de la calidad del servicio (Turris 2005). Entonces, se señala que la atención debe centrarse en la medición técnica y calidad funcional del servicio y no en la satisfacción del paciente (O'Connor *et al* 2003).

Como citamos antes, los estudios sugieren que la mayor parte de la investigación de la calidad de los servicios se ha centrado en la percepción de calidad de servicio de los usuarios. En este punto se ha mencionado que, en general, los estudios sobre la evaluación de la calidad de los servicios de salud están basados en dimensiones y áreas más bien definidos por los proveedores de esos servicios en lugar de considerar los aspectos que son importantes para el usuario paciente (Bell 2004). Con estos cuestionamientos las investigaciones han continuado y se intenta arribar a modelos más adecuados e integrales para la medición de la calidad de los servicios de salud, por ejemplo, a partir de estudios realizados en el sector privado de atención a la salud, se ha propuesto un esquema que considera a la calidad del servicio como un constructo multidimensional con cuatro grandes dimensiones componentes: calidad técnica, calidad interpersonal, calidad del ambiente del servicio y calidad administrativa; las cuales a su vez se desglosan en nueve sub dimensiones (Dagger *et al* 2007).

Para Donabedian (Citado en Gill y White 2009) para garantizar la calidad se requiere un conjunto de actividades dirigidas a observar y revisar las condiciones bajo las cuales se proporciona la atención médica y de actividades dirigidas al seguimiento de los resultados; todo, con el fin de identificar las deficiencias y hacer las correcciones necesarias que conduzcan a un mejoramiento en la salud y el

## PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD EN ORGANIZACIONES DE SERVICIOS

bienestar del usuario paciente. Para eso, el mismo autor planteó tres enfoques de la evaluación de la calidad en la atención a la salud: estructura, proceso y resultados.

En la evaluación de la estructura se consideran los recursos con los que cuenta una unidad de salud para otorgar la atención médica: instalaciones, equipos, recursos humanos y financieros. Al evaluar el proceso, se asume el contacto entre el personal proveedor del servicio de salud y el paciente, determinando si se ha aplicado lo que se conoce como buena atención médica; al mismo tiempo también se puede considerar como parte del proceso el seguimiento de las indicaciones del médico por parte del usuario. Finalmente, se evalúa el resultado de la interacción proveedor del servicio y el paciente considerando los cambios en el bienestar por la atención recibida. Entonces, en la evaluación de la calidad de un servicio, los principales calificadores son los usuarios, quienes no sólo evalúan la calidad valorando el resultado, sino que toman en cuenta el proceso de la prestación del servicio.

### **Metodología**

En este estudio tratamos de identificar la calidad del servicio según las percepciones de los usuarios de las organizaciones de servicios de salud, en este caso en hospitales, cuando los usuarios son atendidos por múltiples colaboradores proveedores de los servicios. Para tal caso, asumimos el esquema propuesto por Donabedian.

Este estudio preliminar es exploratorio y descriptivo. El universo de estudio se compone con los usuarios pacientes que acuden a las organizaciones públicas dedicadas a proporcionar servicios de salud a la población guerrerense. El formato del estudio es como estudio de caso integrado por dos hospitales: el Hospital General “Raymundo Abarca Alarcón” (HGAA) y el Hospital de la Mujer y el Niño Guerrerense (HMNG); ambas organizaciones con sede en la Ciudad de Chilpancingo, Estado de Guerrero, México. La muestra fue de tamaño  $n=150$



usuarios para cada organización, el criterio de inclusión fue que los informantes fueran usuarios atendidos y dados de alta; además los dos hospitales poseen infraestructura similar, reciente y ofrecen atención integral de salud. La recolección de la información se apoyó en un cuestionario de preguntas, las cuales se elaboraron de acuerdo con el desglose de la variable Percepción de la Calidad del Servicio (**Tabla 1**). Las encuestas fueron aplicadas durante 2011 y 2012. El análisis de la información es descriptivo y orientado a describir las percepciones de los usuarios, del HGRAA y del HMNG, sobre la estructura, proceso y resultados del servicio para ponderar su opinión sobre la calidad del servicio recibido

Variable	Indicadores	Sub indicadores
Calidad del Servicio	Estructura	Estado del mobiliario equipo, Comodidad instalaciones, Limpieza, Personal disponible en servicio, Accesibilidad al servicio
	Proceso	Trato en ingreso, Preparación de personal médico, Preparación de personal enfermería, Revisión física paciente, Información sobre diagnóstico, Atención del médico a dudas paciente, Atención de enfermera a dudas del paciente, Información sobre medicamentos, Información sobre estado de salud, Interés del personal por salud paciente, Recomendaciones del médico
	Resultados	Tiempo de espera, Alimentación proporcionada, Salud por atención recibida, Apoyo de la trabajadora social

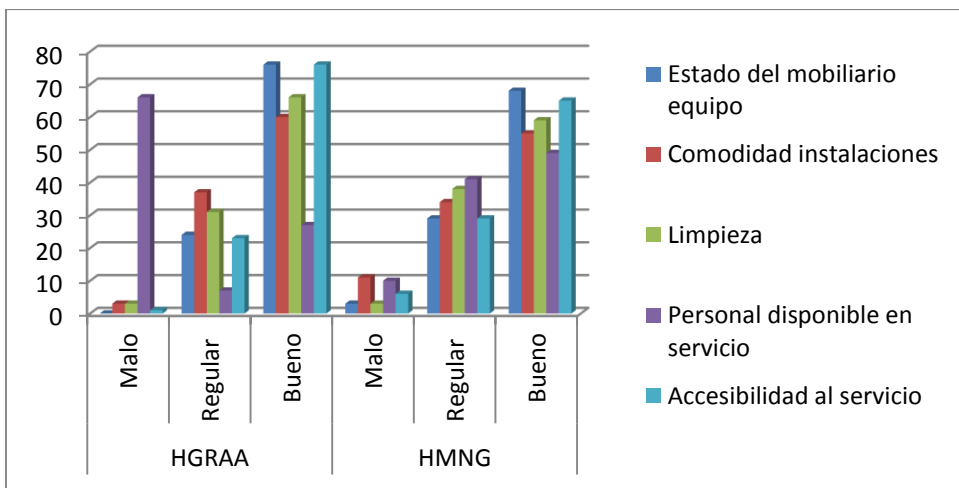
**Tabla 1.** Calidad del servicio de atención a la salud, Donabedian (citado en Gill y White 2009)

## Resultados y Discusión

### Estructura para el Servicio

La medición de las percepciones de los usuarios sobre la calidad de la estructura del servicio nos muestra que la mayoría de los informantes consideran que cuatro de los atributos son buenos tanto en el Hospital General “Dr. Raymundo Abarca Alarcón” (HGRAA) como en el Hospital de la Madre y del Niño Guerrerense (HMNG): estado del mobiliario y equipo, comodidad de las instalaciones, limpieza y accesibilidad (Figura 1).

Sin embargo, denotamos diferencias en cuanto al personal disponible para la atención en el servicio; en el HMNG la opinión de los usuarios oscila entre el nivel de bueno y regular, con 49 y 41 por ciento, respectivamente, es decir, juntos acumulan el 90 por ciento en esos niveles; por el otro lado, en el HGRAA los usuarios perciben de manera preponderante que el personal en primera línea de atención es insuficiente pues la opinión de calificación malo para ese atributo es del 66 por ciento.



**Figura 1.** Calificación de atributos componentes de la estructura del servicio en dos hospitales (%)

Para el caso de los cuatro atributos percibidos como buenos: a) estado del mobiliario y equipo, b) comodidad de las instalaciones, c) limpieza y d) accesibilidad tanto en el HGRAA como en el HMNG, es pertinente señalar que estos dos hospitales son de reciente construcción, esto es que su infraestructura está actualizada para la prestación de los servicios de atención a la salud. Son edificios, accesos, equipamientos y mobiliarios que en conjunto presentan una imagen “moderna” ante los usuarios.

También, al comparar ambas organizaciones, hallamos que a diferencia del HMNG- en donde hay valoraciones con menor variación y con una distribución más equilibrada: observamos que hay una mayor variación en la percepción de los usuarios sobre la estructura del servicio en el HGRAA, dado que se denotan las mayores calificaciones en el nivel de “bueno” para los citados cuatro atributos, sin embargo, es la calificación “mala” la más alta (**Figura 1**) para la disponibilidad de personal durante el servicio.

Entonces, en los esfuerzos gubernamentales para mejorar la cobertura y calidad de los servicios de salud no es suficiente con la mejora de la infraestructura física como tal sino que debe considerarse paralelamente la mejora de la calidad, cantidad, profesionalismo y sensibilidad de quienes constituyen la estructura del capital humano involucrado en la prestación del servicio.

### **Proceso del Servicio**

Al evaluar los componentes del proceso del servicio encontramos que tanto en el HGRAA como en el HMNG los usuarios los usuarios coinciden en algunas calificaciones porcentuales, más altas en los siguientes atributos para ubicarlos como calidad de servicio “regular”: trato recibido al ingresar al servicio (55 y 50 por ciento, respectivamente) (**Tabla 2**); la revisión física del paciente, (61 y 44 por

## PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD EN ORGANIZACIONES DE SERVICIOS

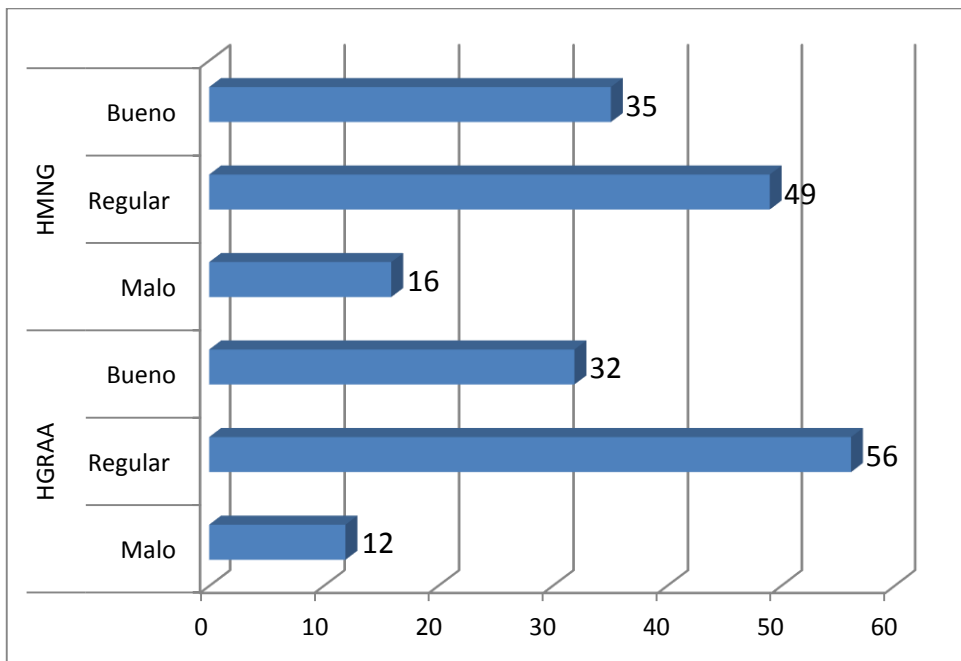
ciento); atención del médico a dudas paciente (47 y 52 por ciento); atención de enfermera a dudas del paciente (60 y 55 por ciento); información sobre medicamentos (52 y 63 por ciento); información sobre el estado de salud (60 y 48 por ciento); interés del personal por la salud del paciente (67 y 69 por ciento); y las recomendaciones del médico (58 y 51 por ciento).

Encontramos diferencias. En cuanto a los atributos en donde el HMNG tiene mejor calificación con respecto al HGRAA: preparación de personal médico (58%), preparación de personal enfermería (47%), revisión física paciente (39%) e información sobre diagnóstico (46%).

PROCESO	HGRAA			HMNG		
	Mal o	Regula r	Buen o	Mal o	Regula r	Buen o
Trato en ingreso	26	55	19	22	50	28
Preparación de personal médico	3	51	46	9	33	58
Preparación de personal enfermería	7	55	38	12	41	47
Revisión física paciente	8	61	31	17	44	39
Información sobre diagnóstico	10	52	38	21	33	46
Atención del médico a dudas paciente	17	47	36	16	52	32
Atención de enfermera a dudas del paciente	11	60	29	21	55	24
Información sobre medicamentos	11	52	37	8	63	29
Información sobre estado de salud	10	60	30	16	48	36
Interés del personal por salud paciente	23	67	10	17	69	14
Recomendaciones del médico	5	58	37	16	51	33

**Tabla 2.** Evaluación de la calidad del proceso del servicio (%) en dos hospitales

En síntesis, sobre los atributos componentes del proceso del servicio en los dos hospitales investigados tenemos que ambas organizaciones, aunque hay algunas diferencias, en general, muestran un comportamiento similar según las percepciones de sus usuarios pacientes. Como se denota se tienen porcentajes de opinión para “bueno” de 32 por ciento para el HGRAA y 35 por ciento para el HMNG (**Figura 2**); en la categoría de “malo” el 12 y el 16 por ciento, respectivamente. Lo evidente es la calificación global del servicio como “regular” para ambas organizaciones en opinión de la mayoría de la población (56 y 49 por ciento) usuaria de esos servicios.



**Figura 2.** Evaluación del proceso del servicio en dos hospitales (%)

Entonces, como mencionamos antes, no basta con tener una infraestructura moderna y una estructura de recursos humanos proveedores del servicio. Resulta fundamental

## PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD EN ORGANIZACIONES DE SERVICIOS

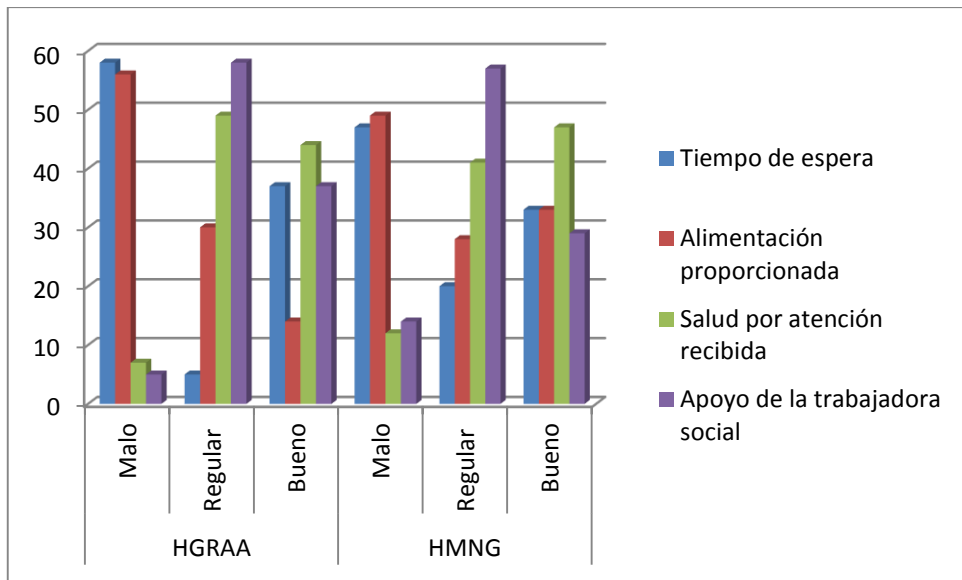
el desempeño del personal durante el proceso de prestación de los servicios. Estamos denotando que hay problemas en la interacción del personal proveedor del servicio con el usuario paciente.

### **Resultados del Servicio**

Aquí consideramos cuatro atributos para medir los resultados del servicio: tiempo de espera, alimentación proporcionada, el estado de salud como resultado de la atención recibida y el apoyo brindado por el personal de trabajo social. En las dos organizaciones estudiadas los usuarios coincidieron mayoritariamente tanto en el HGRAA (58%) como en el HMNG (47%), en calificar como “malo” el servicio por el tiempo de espera para ser atendidos (**Figura 3**); la misma valoración de servicio “malo” dieron para la alimentación que proporcionan esas organizaciones durante el servicio.

También los usuarios, de manera preponderante, coincidieron en calificar de “regular” el servicio por el apoyo que reciben del personal de trabajo social, cuando encontramos el 58 por ciento de esta opinión en el HGRAA y 57 por ciento en el HMNG (**Figura 3**).

En lo referente al estado de salud como resultado de la atención recibida el HMNG resultó calificado como “bueno” el servicio en opinión del 47 por ciento de los usuarios; en este rubro el HGRAA fue evaluado como “regular” en su servicio.



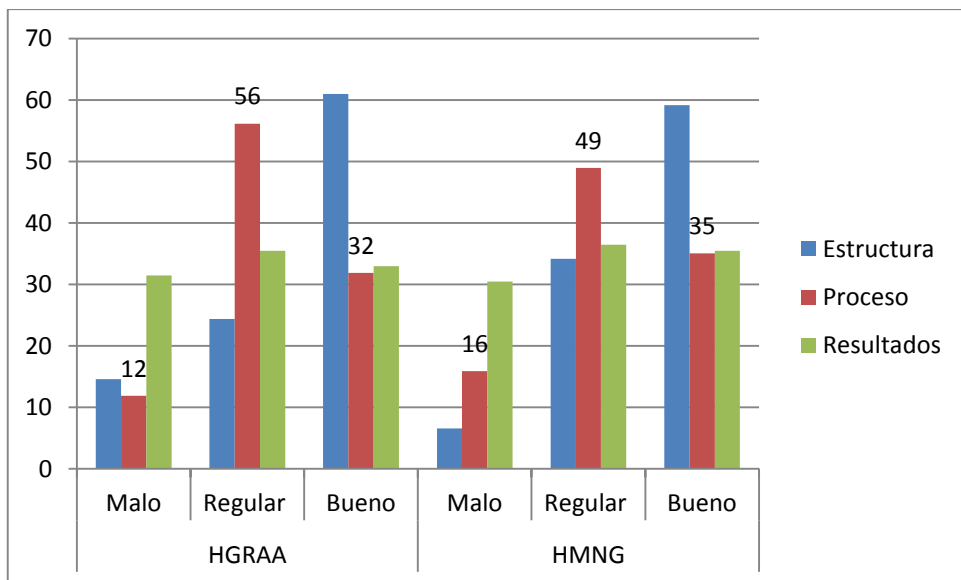
**Figura 3.** Evaluación de Resultados del servicio en dos hospitales (%)

Por la medición de los resultados del servicio en ambas organizaciones, en general observamos que el servicio va de la valoración “regular” a “bueno”, con una ponderación acumulada de las dos categorías del 68 por ciento para el HGAA y el 72 por ciento para el HMNG.

### Conclusiones

Es evidente que hay problemas para gestionar la calidad en la prestación de servicios de salud en las organizaciones del sector público. En efecto, al resumir los resultados de la investigación-de acuerdo con los indicadores de estructura, proceso y resultados-identificamos que los usuarios están percibiendo que los servicios aun no son de la calidad que se requiere para la atención a la salud y bienestar que demandan. El área crítica es la fase del proceso de prestación del servicio en donde la mayoría de los usuarios califican como “regular” el servicio (**Figura 4**).

## PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD EN ORGANIZACIONES DE SERVICIOS



**Figura 4.** Evaluación de la estructura, proceso y resultados del servicio en dos hospitales

Se hace necesario revisar los esquemas, modelos, indicadores y enfoques de medición de la calidad de la atención a la salud en el sector público. En este punto, cabe mencionarse que el sector público de los servicios de salud está utilizando instrumentos de medición propios y estandarizados- por ejemplo el índice de Trato Digno, entre otros- y que conforma comités de avales ciudadanos para legitimar esas evaluaciones.

Las evaluaciones son aplicadas por personal dependiente de las instituciones del sector dentro de las instalaciones en donde se dan los servicios y en presencia del personal proveedor del servicio; eso, da lugar a sesgos en la información por la presión de la alta dependencia que tienen los “derechohabientes” de esas instituciones. En efecto, tenemos por ejemplo tres indicadores de las evaluaciones



INDICAS<sup>1</sup> del HGRAA y HMNG realizadas en el tercer cuatrimestre de 2012 (Tabla 3).

Indicador	Calificación		Estándar
	HGRAA	HMNG	
% Trato Digno	93.5	91.10	>=90
% Satisfacción por trato recibido	94.8	93.9	>=90
% Satisfacción por tiempo de espera	93.6	91.7	>=85

**Tabla 3.** Evaluación institucional de la calidad en dos hospitales.

Se indica que de acuerdo con esas evaluaciones la calidad del servicio, en los dos hospitales, se “supera” a los estándares establecidos para el sector. Esto, contrasta con los resultados encontrados en nuestro estudio en donde utilizamos un instrumento basado en el esquema de Donabedian (citado en Gill y White 2009) cuya perspectiva es que los usuarios, no sólo evalúan la calidad valorando el resultado, sino que también toman en cuenta el proceso de la prestación del servicio. Como citamos líneas arriba, este estudio es preliminar y exploratorio sobre la evaluación de la percepción de la calidad de los servicios de atención a la salud en las organizaciones públicas. Sin embargo nuestros hallazgos conllevan a destacar la necesidad de continuar con investigando el tema de la calidad del servicio en esta área. Hace falta trabajar en la construcción de esquemas, modelos e instrumentos que aporten con mayor precisión la percepción de la calidad de los servicios con mayor fundamento en la interacción del personal proveedor del servicio con los usuarios. De esa manera, se estará en condiciones de contar con mejor información

<sup>1</sup> Sistema nacional de Indicadores de Calidad en Salud.

## PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD EN ORGANIZACIONES DE SERVICIOS

que soporte la toma de decisiones para la mejora de los servicios como soporte para solventar los problemas de salud así como una mejor calificación social de la población usuaria.

### **Bibliografía.**

Bell, L. (2004), "Developing service quality in mental health services", en *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 17 (7): 401-6.

Brady, M.K., y C. J. Robertson. (2001). "Searching for a consensus on the antecedent role of service quality and satisfaction: an exploratory cross-national study" en *Journal of Business Research*, 51(1): 53-60

Carrillat, F.A., F. Jaramillo, y J. P. Mulki. (2007). "The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales: A meta-analytic view of 17 years of research across five continents", en *International Journal of Service Industry Management*, 18(5): 472-490

Dagger, T. S., J.C. Sweeney y L.W. Johnson. (2007). "A hierarchical model of health service quality: scale development and investigation of an integrated model", en *Journal of Service Research*, Vol. 10 (2): 123-42.

Edvardsson, B. y T. Standvik. (2000). "Is a critical incident critical for a customer relationship?" en *Managing Service Quality*, 10( 2): 82-91

Dabholkar, P.A., D. L. Shepherd, y D.I. Thorpe. (2000). "A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study", en *Journal of Retailing*, 76(2): 139-173

DeMoranville, C.W. y C. C. Bienstock.(2003). "Question order effects in measuring service quality", en *International Journal of Research in Marketing*, 20:217-231.

Gronroos, Christian. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. 3ª Edición. Wiley.

Gill, L. y L. White. (2009). "A critical Review of Patient Satisfaction" en *Leadership in Health Services*, Vol 2 (1): 8-19.

Gobierno del Estado de Guerrero. (2013). "Primer Hospital en Guerrero Certificado como Hospital Amigo del Niño y de la Niña", en *Boletín Informativo*, Año 2, Núm. 3 Enero - Marzo 2013 disponible en <http://guerrero.gob.mx/articulos/boletin-informativo-primer-hospital-certificado-como-hospital-amigo-del-nino-y-de-la-nina/>

Heidegger, T., D. Saal, y M. Nuebling. (2006). "Patient satisfaction with anesthesia care: what is patient satisfaction, how should it be measured, and what is the evidence for assuring high patient satisfaction", en *Best Practice and Research Clinical Anesthesiology*, Vol. 20 (2): 331-46.

Kenagy J W., D M Berwick, y M F Shore. (1999). "Service quality in health care", en *Journal of the American Medical Association*, 281(7): 661-665

Lee, P.-M., P. Khong, y D.N. Ghista, (2006). "Impact of deficient healthcare service quality", en *The TQM Magazine*, Vol. 18(6): 563-71.

O'Connor, S.J., H.Q. Trinh y R.M. Shewchuck. (2000). "Perceptual gaps in understanding patient expectations for health care service quality", en *Health Care Management Review*, Vol. 25, (2): 7-23.

Parasuraman, A. (2002). "Service quality and productivity: A synergistic perspective", en *Managing Service Quality*, 12 (1): 6-9

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A, and Berry, L.L, (1988), "Communication and control processes in the delivery of service quality", en *The Journal of Marketing*, 52(2): 35-48

Robledo, M.A., (2001). "Measuring and managing service quality: integrating customer expectations", en *Managing Service Quality*, 11(1): 22-31

Seitz, S. (2013). "Perspective of a Clinical Nurse Specialist about Improving Quality of Nursing Services", en *Quality Management Journal*, Vol 20 (2), disponible en [http://asq.org/pub/qmj/past/vol20\\_issue2/index.html](http://asq.org/pub/qmj/past/vol20_issue2/index.html)

Turris, S.A. (2005). "Unpacking the concept of patient satisfaction: a feminist analysis", en *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 50 (3): 293-8.



**SINDICALISMO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EDUCACIÓN  
SECUNDARIA:  
TRAMAS ENTRE EL TEXTO Y EL CONTEXTO.**

FABIOLA DE JESÚS MAPÉN FRANCO.

CARLOS ALBERTO RODRÍGUEZ GARZA.

JORGE ALBERTO ROSAS CASTRO.

**Introducción.**

Las acciones de los profesores no se limitan a aspectos pedagógicos; las prácticas arraigadas del magisterio nos muestran en la cotidianidad un entramado de relaciones que dan sustento a prácticas políticas cuya recurrencia implica que la normatividad se traduzca a través de filtros particulares de interpretación.

Es por ello que el objetivo central de nuestra investigación es analizar de qué manera la acción organizada (Crozier y Friedberg, 1990) de los docentes les permite resolver conflictos a través de la cooperación y de qué manera influye en el desempeño organizacional.

**Objetivo general.**

Analizar la trascendencia de la acción colectiva del sindicato magisterial en la educación formativa que se imparte en educación secundaria en la modalidad de técnicas en el estado de Tabasco.

**Definiendo el problema de investigación.**

En materia educativa se gestan una serie de concatenaciones de actividades,

## SINDICALISMO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EDUCACIÓN SECUNDARIA

decisiones y medidas que intentan ser coherentes y pertinentes a las demandas de la sociedad y de desarrollo de nuestro país. El sistema educativo en nuestro país ha avanzado de manera considerable en su cobertura, buscando garantizar la oferta de escuelas, aulas y profesores; esto ha permitido el incremento de la matrícula en educación básica, sin embargo, lo anterior se ha logrado sin avances consecuentes en la calidad de los aprendizajes adquiridos en cada centro educativo. Es decir, en términos cuantitativos, el sistema educativo se mantiene e incluso crece<sup>1</sup>; cualitativamente, la educación se deteriora.

En múltiples ocasiones se han realizado diferentes estudios tratando de explicar las deficiencias educativas que muestran los resultados obtenidos en los instrumentos de evaluación nacional e internacional como son las pruebas estandarizadas de ENLACE (Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares) y las pruebas PISA (Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes) que permiten medir el desempeño en el aula por parte de los profesores y alumnos con la finalidad de implementar mecanismos para la mejora continua.

Otro instrumento de medición de la calidad de la educación lo implementó el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE)<sup>2</sup> a través del Examen de Calidad y Logro Educativo (EXCALE). Lamentablemente el panorama coincide con los resultados obtenidos de la prueba ENLACE, altos índices de estudiantes que no alcanzan el nivel de logro educativo mínimo y que los ubica en la escala de *insuficiente*.

---

<sup>1</sup> Véase Cuarto Informe del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, Felipe Calderón Hinojosa. Gobierno Federal 2010. Tema: Igualdad de Oportunidades. *educación de calidad*.

<sup>2</sup> Organismo creado por Decreto Presidencial el 8 de agosto de 2002, que tiene como tarea ofrecer a las autoridades educativas y al sector privado herramientas idóneas para la evaluación de los sistemas educativos, en lo que se refiere a educación básica (preescolar, primaria y secundaria) y media superior.

PORCENTAJE DE ESTUDIANTES QUE OBTIENEN EL NIVEL DE LOGRO EDUCATIVO *INSUFICIENTE* EN LOS DOMINIOS DE ESPAÑOL Y MATEMÁTICAS EVALUADOS POR LOS EXCALE DE 3° DE SECUNDARIA SEGÚN ESTRATO ESCOLAR (2005 Y 2008).

Estrato escolar	ESPAÑOL	
	3° de secundaria	
	2005	2008
	%	%
General	(29.7)	(34.7)
Técnica	(31.1)	(33.7)
Telesecundaria	(51.1)	(50.1)
Privada	(8.1)	(11.9)
<b>Nacional</b>	<b>32.7</b>	<b>35.9</b>

Estrato escolar	MATEMÁTICAS	
	3° de secundaria	
	2005	2008
	%	%
General	50.5	50.5
Técnica	52.0	54.0
Telesecundaria	62.1	62.1
Privada	23.7	24.5
<b>Nacional</b>	<b>51.1</b>	<b>51.93</b>

\* Resultados significativamente diferentes entre ambas aplicaciones.

TABLA 1

Fuente: INEE (2005 y 2008). *Exámenes para la Calidad y el Logro Educativos* (Excale) para los alumnos de 3° de secundaria.

Esta visión panorámica es desalentadora ya que las cifras nos muestran un retroceso al incrementarse el número de alumnos cuyos resultados han sido etiquetados como *insuficientes*, en la asignatura de Español, se incrementa de un 32.7% en 2005 a

## SINDICALISMO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EDUCACIÓN SECUNDARIA

35.9% en 2008<sup>3</sup>, y en Matemáticas también se observa un ligero incremento; pero que nos conduce a la misma conclusión, no bastan las reformas educativas, ni las buenas intenciones que proliferan en los discursos para obtener los resultados tantas veces prometidos y tan anhelados por la sociedad.

En cuanto a los resultados de las pruebas del Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos de la OCDE (PISA, por sus siglas en inglés), los resultados de 2009 en comparación con los de 2000 muestran una disminución en el porcentaje de jóvenes considerados en los niveles más bajo (de 44% a 39%) pero también disminuyó el de los jóvenes considerados en los niveles más altos (de 7% a 6%).<sup>4</sup>

De acuerdo con los resultados de las pruebas PISA; existen ciertos aspectos que tienen impacto directo en la mejora de la calidad educativa, estas serían:

- El reclutamiento de los profesores y su formación y desarrollo.
- La mejora de los modelos administrativos de las escuelas.
- Tener un sistema de monitoreo de la información y de rendición de cuentas.
- Seguir los estándares internacionales de la enseñanza.

*(Prioridades y Restos de la Educación Básica ,2008).*

Como podemos observar la responsabilidad se atribuye principalmente a los agentes que integran la comunidad escolar y las conclusiones presentan a las escuelas y a sus integrantes como agentes aislados olvidando que la diversidad de los centros escolares atiende no sólo a su dimensión o por el contexto que les rodea, sino también tienen características particulares de relación entre sus integrantes, lo

---

<sup>3</sup> Consideramos necesario destacar que para este año (2008), ya los resultados reflejaban las prácticas educativas de la reforma en secundaria en 2006.

<sup>4</sup> Fuente: OCDE, PISA 2009 Results: What Students Know and Can Do. Student Performance in Reading, Mathematics and Science, Volumen I, 2009, <www.pisa.oecd.org>.



mismo que formas diferentes de asumir la responsabilidad profesional en relación con normas implícitas, conflictos y tradiciones.

Es por ello que en el presente proyecto de investigación nos enfocaremos al estudio de los actores educativos cuya acción diaria incide en esta problemática social. Reconociendo la diversidad y complejidad de los valores e intereses que modelan su propia conducta y construyen formas particulares de organización.

La manera en que los docentes de educación básica, específicamente en el nivel de secundarias, se organizan como gremio sindical tiene un papel protagónico en las actividades que se desarrollan para la gestión escolar, las reformas educativas y en general su influencia ha de hacerse sentir en todo el ámbito educativo.

Hablar de sindicatos, implica plantear los temas de redes complejas de autoridad, poder, conflictos laborales, liderazgo, representación, representatividad, consenso y legitimidad entre otros conceptos que puestos en marcha pueden hacer que éstos cobren importancia en otras dimensiones infringiendo los límites que establecen sus objetivos como organización.

El problema aparece entonces en la ponderación y defensa de los intereses de cada actor, ya que cada uno de ellos tratará de maximizar sus beneficios generando un ambiente de poder y contrapoder.

Resulta una premisa generalmente aceptada que el poder que ejerce el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) rebasa las fronteras que establece el institucionalismo sindical, ya que, pese a que históricamente el sindicalismo ha sido concebido como un movimiento social dedicado a la defensa de los intereses socioeconómicos de los trabajadores a través de procesos de negociación colectiva; la realidad social pone de manifiesto que el discurso en muchas ocasiones no corresponde a sus mecanismos de intervención ya que no se limitan a la defensa de los intereses laborales de sus agremiados contraviniendo lo estipulado en el Artículo

## SINDICALISMO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EDUCACIÓN SECUNDARIA

356 de la Ley Federal del Trabajo<sup>5</sup>. Sus prácticas trastocan el orden social existente, al intervenir en las acciones y reglamentaciones políticas, incluso con capacidad de veto, convirtiéndose en un actor poderoso. Su permeabilidad en todo el espectro educativo es motivo de debate y de investigaciones que aun no otorgan un estudio concluyente que determine la forma (positiva o negativa) en que afecta la calidad educativa en nuestro país.

Sabemos que las políticas que regulan el sector educativo son observadas por la Secretaría de Educación Pública pero la participación del SNTE en ellas es fundamental y definitiva. Evidencia de lo anterior lo encontramos en la Reforma en Educación Secundaria (RES) en 2006, la cual no fue aceptada con agrado por este gremio sindical ya que en su propuesta original la Reforma intentaba consolidar ciertos contenidos curriculares, amenazando hasta cierto punto las adscripciones a centros escolares de miles de docentes. El sindicato expresó su rechazo logrando cambios importantes en la RES.

Durante el desarrollo de esta investigación se gesta una nueva reforma educativa, plasmada en el Plan de Estudios 2011, modificando la jerga que enviste cierta pedagogía moderna y que nos obliga a reflexionar sobre el compromiso que la educación básica ha contraído con la sociedad. Apenas ha egresado una generación de adolescentes con la reforma en 2006 y una nueva política educativa ha sido designada.

Resulta imperativo cuestionarnos ya no sólo del cumplimiento de los objetivos sociales que se le atribuyen a la educación, sino que, más grave aún, modificaciones constantes y repentinas reflejan que no sabemos qué finalidades debe cumplir y hacia dónde debe orientar sus acciones.

---

<sup>5</sup> “Sindicato es la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses”.

En estos términos de reforma educativa, la SEP desempeña un papel fundamental sin embargo, no es un organismo que actúe al margen de la organización sindical (Guevara,2006).

El SNTE, gracias al apoyo electoral que ha prestado a personas que ocupan puestos de elección popular, ha logrado tener cada vez más posiciones en las administraciones de los estados, incluyendo las Secretarías de Educación estatales. (Ricardo Raphael, 2007)

Como podemos observar, es innegable el poder que ejerce el sindicato magisterial dentro y fuera del sector educativo, incrementando la inconformidad de los grupos disidentes quienes en busca del reconocimiento denegado por las autoridades federales se han agrupado en una Coalición Nacional de Sindicatos de Trabajadores de la Educación (CONASITE) pugnando por trabajar a favor de la educación sin las políticas hegemónicas del SNTE.

Esta hegemonía del sindicalismo magisterial se ha fragmentado en varios estados de la República Mexicana; Tabasco no es la excepción ya que durante la administración del entonces gobernador del estado, Manuel Andrade Díaz, se funda el Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación de Tabasco (SITET), organismo que surge en Mayo de 2004, teniendo como frase emblemática:

*“Educar para la libertad y la democracia”.*

En 2011 se crea un tercer sindicato magisterial en el estado, Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación en México (SITEM) en Tabasco. Un dato a destacar es el hecho de que su Secretario General, el Profesor Diego Ánimas Delgado participó activamente en la constitución del SITET, formando parte incluso de su estructura como Secretario de Cultura y Recreación, lo cual nos lleva a categorizar al SITEM como un organismo emergente de la disidencia del sindicato magisterial.

## SINDICALISMO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EDUCACIÓN SECUNDARIA

Resulta pues interesante descubrir las implicaciones que tiene el sindicalismo en el desempeño escolar en las escuelas secundarias en la modalidad de técnicas del estado de Tabasco; conocer en la cotidianidad cómo, de qué manera y bajo qué esquemas de poder cohabitan en un espacio que se caracteriza por la convergencia de múltiples intereses particulares, los agremiados a diversas expresiones sindicales. Este breve esbozo nos muestra un panorama vasto e incierto pero a la vez cautivante de la manera en cómo se entretajan estas redes de poder y la manera en que el discurso adquiere forma en la dinámica y desempeño organizacionales de las escuelas de educación secundaria en el estado de Tabasco, dando origen a diversos cuestionamientos cuya respuestas requieren de la intervención de una investigación empírica.

La riqueza de la perspectiva de los Estudios Organizacionales nos permite abordar el tema de desempeño más allá de su concepción cuantitativa en la que se evalúa a una organización como un ente aislado, ajena a su entorno y estandarizando prácticas, actores y resultados, por lo que la evaluación ha de ser considerada como parcial. Desde esta perspectiva la observación del desempeño se convierte en una tarea compleja que permite dar cuenta del comportamiento organizacional más allá de las fronteras que establece su lógica cuantitativa.

### **Enfoque teórico.**

Para realizar esta investigación seguimos la ruta teórica que destacan la relación interactiva entre la organización y el entorno, nos referimos a la Teoría de la Contingencia, la Escuela Institucional y al modelo de la Ecología de las Poblaciones, ya que concebimos que las reflexiones hechas a partir de las observaciones empíricas del comportamiento de los individuos serían inconclusas al no considerar el contexto en el cual se elaboran y materializan su racionalidad. Sin embargo, es

necesario aclarar que no pretendemos realizar procesos de verificación ya que la complejidad de la realidad no admite posturas ni conclusiones absolutas. Nuestra intención se traduce en un esfuerzo por aprehender la realidad social en la que nos encontramos inmersos y que de manera consciente o no reproducimos a través de nuestras diferentes interacciones.

Un breve recuento de algunas de las posturas y enfoques que han adoptado ciertos autores, algunas de ellas incluso adversas, cumplen con el propósito de proporcionarnos cimientos conceptuales relacionados con nuestro tema de investigación y a la vez nos presenta la evolución y los elementos característicos del contexto en que fueron desarrollados.

La riqueza de sus aportaciones nos otorga una visión cuya génesis es el reconocimiento histórico de los fenómenos sociales y sus efectos evolutivos conforman la realidad social, que se nos presenta como síntesis y amalgama de múltiples determinaciones.

Es por ello, que con el interés de analizar los efectos de la acción organizada de los profesores en educación secundaria -a través de sus sindicatos- en el desempeño de estas instituciones educativas, consideramos que prevalece una estrecha relación entre el gremio sindical y la estructura formal e informal que imperan en las escuelas. Nuestra selección teórica, tal y como se mencionó al inicio de este apartado tiene como punto de partida la propuesta que ofrece la Teoría de La Contingencia, cuya principal aportación es reconocer que las organizaciones no existen en el vacío, sino que coexisten otras que ejercen mayor o menor influencia en su desarrollo, introduciendo la noción de ambiente al análisis organizacional, en esta teoría se desarrolló la idea básica de que las organizaciones debían adecuarse a su ambiente o de lo contrario, perecerían.

## SINDICALISMO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EDUCACIÓN SECUNDARIA

Este enfoque contingente se consolidó con una multiplicidad de estudios en el diseño de la estructura organizativa, que Mintzberg (1979, p.26) define como “la suma total de los modos en que la organización divide su trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas”.

Considerando esta proposición el análisis de la estructura organizativa a través de la investigación empírica tiene como objeto determinar las principales dimensiones que inciden en ella o que incluso la determinan, partiendo del examen de un conjunto de características organizativas.

También se realiza la reflexión en torno a la escuela institucional considerando como una posibilidad explicativa de la realidad, la multiplicidad de procesos subterráneos que trastocan e incluso en ciertas ocasiones pueden impedir la consecución de metas organizacionales y el resquebrajamiento de los valores.

La propuesta que nos ofrece el Nuevo Institucionalismo nos permite analizar el quehacer de las organizaciones reconociendo discrepancias entre la normatividad racional y su aplicación condicionada por la jerarquización de la multiplicidad de intereses que interactúan en el surgimiento, desarrollo y reproducción de las instituciones y los valores que proclaman. Destaca la manera en que la visión institucional adquiere forma en las estructuras mentales de los individuos comprometiendo su conducta con el mandato institucionalizado.

A través de la propuesta que representa el Nuevo Institucionalismo, se pretende distinguir la multiplicidad de los elementos que convergen en el sindicalismo, analizarlos en el marco de la idealización colectiva como organismo de intermediación y defensor de los intereses de sus agremiados e invitar a la reflexión respecto a la correspondencia prevaleciente entre el discurso sindical y su ejercicio, en la búsqueda vehemente de salvaguardar los derechos humanos que propiciaron su gestación y evolución.

Nos encontramos ante un nuevo paradigma entre las relaciones políticas y las agrupaciones sociales, por ello, de manera constante se adhiere a los discursos, la frase de ...”en estricto apego a la legalidad”..., haciendo evidente que la legitimidad se alcanza en la medida en que se propicie una intermediación institucionalizada de los intereses mediante acuerdos negociados que permitan llegar a consensos, lo cual representa una valiosa reforma propositiva al interior de las sociedades democráticas.

En el texto se argumenta que las estructuras formales de las organizaciones son endémicas a las sociedades modernas y reflejan marcadamente los mitos que prevalecen en sus ambientes institucionales, estos mitos están por encima de cualquier interés particular y debido a sus características de racionalidad e impersonalidad son legitimados independientemente de las evaluaciones de su efecto en los resultados del trabajo. La adopción y aplicación de estos elementos socialmente aceptados generan a su vez la maximización de la legitimidad de la propia organización y por lo tanto el aumento de sus recursos y capacidades de supervivencia. De tal manera que el éxito organizacional se percibe como un concepto complejo que va más allá de la coordinación y control eficientes de las actividades productivas, se requiere el desarrollo de capacidades que les permitan hacerse isomorfas a contextos institucionalizados y reflejarlo de manera fidedigna en su estructura, funcionarios y procedimientos, ya que la incorporación de estructuras con alto valor ceremonial como las que reflejan conocimientos expertos recientes o prestigiosos hacen que la posición de una organización sea más favorable respecto de otra.

Estas reglas institucionalizadas definen nuevos escenarios organizativos, redefinen los ya existentes y especifican racionalmente los medios para tratar con cada una, inciden directamente en la dinámica organizacional y se difunden a una velocidad

vertiginosa por medio de redes sociales cada vez más densas que a su vez generan un número mayor de mitos racionalizados, propiciando nuevas prácticas particulares y por lo tanto nuevas estructuras.

El reconocimiento de los efectos del entorno en las organizaciones es el punto en el que confluye la ruta teórica que hemos definido para aproximarnos a la realidad social, el último eslabón de nuestra selección corresponde a la Teoría de la Ecología de las Poblaciones, en la cual sus precursores exaltan la visión darwinista en donde la evolución se presenta como requisito indispensable de la subsistencia. La propuesta de autores como Hannan y Freeman, nos permite realizar un análisis de la manera en que se introducen las proposiciones de la selección natural en el desarrollo de las organizaciones; cobrando importancia el desarrollo de relaciones simbióticas para garantizar su existencia.

### **Diseño metodológico de la investigación.**

Nuestro trabajo se basa principalmente en la propuesta metodológica de Yin (1994), *el estudio de caso*. Desde esta perspectiva, aprovecharemos las bondades de las particularidades de un caso único, sus revelaciones permitirán cubrir, ampliar o modificar nuestros conocimientos propiciando un nivel de generalización analítica.

El diseño metodológico considera la estructuración lógica de los cuestionamientos que han de representar nuestras inquietudes de conocimiento sobre el tema, la recopilación de información a través de diversas fuentes (análisis documental, entrevistas a profundidad grabadas en audio y video, cuestionarios, observación directa y a través de encuentros de sociabilidad informal, principalmente), ya que es necesario escuchar el mayor número de voces, esto nos facultará para realizar procesos de contrastación a través de movimientos de péndulo entre la teoría y la



realidad social que rodea al magisterio en su actividad cotidiana, permitiendo el análisis reflexivo que allane el camino hacia la obtención de conclusiones.

En nuestro caso particular de investigación, abordar el tema de sindicalismo y sus efectos en el desempeño de la organización implica en primera instancia identificar la multiplicidad y diversidad de los elementos que intervienen y las redes complejas que se gestan y modelan formas de organización que incluyen estructuras formales e informales que gobiernan el comportamiento colectivo de los actores educativos.

Para cumplir con los propósitos que motivan esta investigación empírica, se consideraron cuatro dimensiones fundamentales a fin de conocer las estructuras y procesos que caracterizan a los centros educativos en educación secundaria.

#### DIMENSIONES DE ESTUDIO



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 1

En la dimensión pedagógica se analizaron aspectos relacionados con el proceso enseñanza-aprendizaje; desde los mecanismos de contratación del personal docente, su formación y actualización hasta el nivel de conocimientos adquiridos en este nivel educativo; entrevistas y encuestas a docentes, autoridades educativas de la institución, de la administración central y líderes sindicales permitieron conocer este

## SINDICALISMO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EDUCACIÓN SECUNDARIA

proceso, así como la revisión de los planes y programas de estudios, la planeación didáctica de los docentes, estadísticas relacionadas con los porcentajes de inscripción, reprobación, repetición, altas y bajas y los resultados de las evaluaciones aplicadas a los alumnos, favorecieron conocer los indicadores que miden el nivel de logro del aprendizaje de los alumnos así como la congruencia entre los objetivos sociales que se le tienen asignados a la educación secundaria y la articulación de las acciones que han de posibilitar su consecución.

En la dimensión administrativa se analizaron las funciones del director, a fin de determinar el grado de influencia de su afiliación sindical en la resolución de asuntos laborales y demás actividades que le son inherentes a su puesto.

En la dimensión organizativa el aspecto de análisis central es el funcionamiento del centro educativo, así como la influencia que pudiera ejercer la afiliación a determinado gremio sindical en las formas de colaboración entre directivo-docentes y docentes-docentes, normas implícitas o explícitas, formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar y ceremonias y costumbres significativas que se practiquen en la escuela.

En la dimensión comunitaria y de participación social se buscó determinar la apreciación que se tiene del desempeño de los actores educativos y de qué manera intervienen los padres de familia.

En cada una de las dimensiones expuestas con anterioridad se destacan como unidades de análisis: la acción colectiva de los sindicatos, constructo organizativo y el desempeño organizacional (*ver anexos*). Por lo que nuestras conclusiones se gestan a la luz de un análisis multidimensional, que representamos en la siguiente figura.

## Análisis multidimensional



FIGURA 2

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones.

Antes de presentar nuestras conclusiones, reconocemos las limitaciones de nuestro trabajo como elemento explicativo del comportamiento organizacional por lo que no podemos extrapolar nuestros resultados en su totalidad, sin embargo, la utilidad del estudio realizado es innegable, corroborar la multiplicidad de tramas que propician la complejidad de las organizaciones nos invita con tal exigencia a incurrir en nuevas rutas de investigación tales como las que han labrado la historia de los Estudios Organizacionales. Tal complejidad es una puerta de acceso para campos emergentes del conocimiento en el que la investigación empírica tiene un lugar privilegiado; equipararnos intelectualmente a nuestras perplejidades constituye sin lugar a dudas el primer paso para superarlas.

## SINDICALISMO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EDUCACIÓN SECUNDARIA

Enunciaremos nuestros resultados sin mantener ningún orden de verificación iniciando con dos de ellos que escapaban de nuestro diseño teórico y metodológico pero que constituyen la realidad social trastocando las actitudes y actos de los actores:

► Contrario y opuesto a la razón nos parece el cilicio al que son sometidos los actores educativos, en el que la multiplicidad de conceptos conforman una jerga pedagógica que genera la falta de consenso en la apropiación de significados y por lo tanto en su aplicación y verificación posterior, a través de la evaluación. Nuestra afirmación se basa en los testimonios de los profesores que reflejan diferentes formas de entender el desempeño organizacional. El uso recurrente del término pareciera que lo reviste de una comprensión absoluta y generalizada de sus alcances, sin embargo, la realidad se ha encargado de mostrarnos tal presunción como una falacia.

Las dimensiones del concepto, varían de actor en actor y de puesto en puesto; para algunos profesores éste se refiere a la consecución de las actividades escolares de acuerdo al Programa de Estudios vigente, para otros se trata del cumplimiento de las funciones inherentes al puesto que ocupan en la estructura organizacional, el trabajo en equipo es el término empleado como sinónimo por algunos agentes. Autoridades educativas que tienen a su cargo la asesoría técnico-pedagógica de los profesores que atienden a los adolescentes no excluyen a nuestro hallazgo, “es el logro de las competencias que adquiere un alumno a lo largo de su trayecto formativo y que lo expresa al resolver problemas” o menos rimbombante “es la acción docente y sus resultados esperados”. La Secretaría de Educación Pública, a su vez, describe el término en función de fortalecimiento de los procesos de evaluación, transparencia y rendición de cuentas. La pertinencia de la Torre de Babel, como ejemplo, resulta indiscutible.

La importancia de este hallazgo radica en que pese a que nuestras pretensiones de investigaciones se plasmaron en el siguiente cuestionamiento: “¿*De qué manera trascienden los resultados de la acción colectiva sindical en el desempeño organizacional de la educación secundaria en la modalidad de técnicas del estado de Tabasco?*.” El problema medular lo encontramos en que no existe un acuerdo sobre qué ha de entenderse como desempeño organizacional o de acuerdo a Mintzberg (1999), no existe una adecuada *normalización de los resultados* y por lo tanto su evaluación y mecanismos de mejora se encuentran aún más alejados.

Entonces...¿*qué es lo que se busca o qué se pretende alcanzar en educación básica?*...tomaremos esta interrogante como punto de reflexión y origen a la vez de nuestra siguiente observación.

La cercanía entre una reforma educativa (la de 2006), cuya propuesta original implicó gran revuelo en el gremio magisterial, movilizaciones sindicales como respuesta y modificaciones medulares para ser aceptada y en escasos 5 años otra se decreta en el 2011, generando descontento al interior del centro escolar, irracional es el adjetivo más utilizado para describirla por parte de los profesores.

Ambas reformas educativas fueron atendidas de manera diferente por el sindicato magisterial (SNTE), sus acciones modeladas por las circunstancias principalmente políticas que prevalecían en cada uno de los momentos respectivos, nos corroboran el papel primordial del sindicato como la organización que permite u obstaculiza la aplicación de las políticas educativas.

Sus efectos como coalición dominante propician un punto de vista en las estructuras de las organizaciones en relación con la distribución del poder y el proceso de toma de decisiones estratégicas. De esta manera la contribución analítica de una interpretación funcional de la conducta organizacional se refiere al mantenimiento del sistema en respuesta a las limitaciones del contexto, complementadas con una

## SINDICALISMO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EDUCACIÓN SECUNDARIA

interpretación política que no cuenta con las limitaciones y que pone de relieve el papel de la elección.

Estos aspectos se materializan al interior de la institución educativa y nos permite entender que la calidad educativa tan anhelada, discutida y origen de una multiplicidad de estudios e investigaciones no podrá ser alcanzada si la mirada no se vuelve más estrecha a la comunidad educativa.

Si pensamos en la educación como un proceso de reproducción de símbolos y significados que conforman una memoria colectivamente elaborada, los pedagogos y autoridades educativas tienen en primera instancia el reto de educar a los educadores.

Las acciones sindicales al igual que las relaciones laborales no obedecen a ningún patrón específico; si bien es cierto, la normatividad es concebida como elemento restrictivo de la conducta, sus fronteras son limitadas ante la acción organizada del gremio magisterial, la práctica revela su capacidad para ejercer maniobras estratégicas que constituyen formas de resistencia y control al interior de las organizaciones. La singularidad de las autoridades educativas, actores institucionales y sindicatos confieren tonalidades distintas a cada institución educativa. La experiencia vivida a través de la observación y los testimonios nos mostró discordancias repetidas entre el discurso y los actos del mismo agente institucional, por lo que la incidencia de factores contingentes (económicos y políticos, principalmente) se presenta como razón explicativa de esta falta de correspondencia. La fractura sindical trastocó el funcionamiento de los centros escolares, exigiendo mayor sutileza para investir los elementos de control y organización por parte de las autoridades educativas. En el interior se perciben procesos de colonización a fin de tener un mejor posicionamiento en las negociaciones colectivas, en base al número

de afiliados; generando a su vez, la construcción de feudos institucionales gobernados por la coalición sindical dominante.

Paralelismos de autoridad institucional y sindical generan juegos de poder al que no se escapan los miembros de la administración central. Los procesos de contratación de personal docente, permutas de centro de trabajo, incrementos de horas frente a grupo, asignación de plazas y horarios de trabajo, en fin...no obedecen a los procesos de normalización de habilidades y resultados (Mintzberg, 1999) ni a las necesidades institucionales, sino a los intereses sindicales.

La conformación de sindicatos disidentes propició el quebrantamiento de la hegemonía estructural, no sólo sindical sino también institucional, sin embargo, estas nuevas estructuras sindicales en su mayoría reproducen las mismas prácticas ya sea de manera voluntaria y/o involuntaria. Sus cimientos se fundan en la democracia y el discurso se formaliza a través de los estatutos, en cuya lectura generalmente encontramos evidencia de este isomorfismo. Por lo que valdría la pena reflexionar si los sindicatos que se autodenominan como *independientes, disidentes, etc...* en realidad no constituyen casos que podríamos denominar de *mitosis sindical*.

Los sindicatos no están exentos de los preceptos de idealización a los que hace alusión su referente institucional ni de la aplicación de prácticas estándares y/o estrategias de intervención que regulan gran parte del comportamiento y que a su vez reflejan la manera en la que los individuos hacen lo que su prototipo institucional considera debe hacerse. Mecanismos que escapan a la lógica del espectador ajeno a los procesos pero que la narración y testimonios de los actores involucrados nos permiten encontrar los elementos de coherencia.

La evolución como estrategia de subsistencia que nos presenta la teoría Ecología de las Poblaciones, es adquirida en forma evidente por parte del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación al Servicios del Estado de Tabasco

## SINDICALISMO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EDUCACIÓN SECUNDARIA

(SITESET), tercer sindicato magisterial fundado en Mayo de 2010 y a poco más de un año al no ser reconocido en el interior de las escuelas (pese a su formal constitución), en Septiembre de 2011 anuncia su cambio de siglas a: Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación en México (SITEM) en el Estado de Tabasco.

A su vez, el funcionamiento de las instituciones educativas exterioriza la adopción de mitos racionalizados; sus estructuras y desempeño se ven modificadas por su aplicación. Mitos que se legitiman a través de la búsqueda de la calidad educativa y que están por encima de cualquier racionalidad e interés individual, estos argumentos propician la aceptación social y generan a su vez la maximización de la legitimidad de la propia organización a través de la implementación de procesos de selección para elegir a los profesionistas con los mejores resultados en una evaluación para ser contratados como docentes de educación básica. Actualmente esta práctica de evaluación se ha extendido a los agentes educativos que ya se encuentran en el interior de los centros educativos como parte de un proceso que permita el éxito organizacional, el cual se percibe como un concepto complejo que va más allá de la coordinación y control eficientes de las actividades; se requiere el desarrollo de competencias que propiciarán que la posición de una organización sea más favorable respecto de otra, al considerar los resultados de los actores educativos. Por lo que se pueden vislumbrar nuevas prácticas particulares y por lo tanto nuevas estructuras.

Resulta curioso corroborar las diferentes formas que adquiere la acción organizada del magisterio, ya que en la intimidad de las instituciones educativas se palpa la competitividad permanente entre las diferentes representaciones sindicales, los conflictos continuos que generan la fragmentaciones de la comunidad académica y conformación y/o consolidación de grupos informales, la existencia de grupos de



poder que valida la premisa de que es posible identificar desigualdades de poder que se reflejan en un acceso diferencial a la toma de decisiones. Este panorama cambia por completo cuando algún evento externo pretende alterar este “orden”, los actores institucionales conforman un solo bloque a fin de impedir la aplicación de mandatos de las autoridades de la administración central. El caso típico lo constituye la asignación de un nuevo agente a la institución y que ellos consideren transgrede o puede transgredir los derechos laborales de algún miembro del colectivo docente.

Otra constatación es la existencia de mundos sociales constituidos a través de elementos de identidad que favorecen la cohesión o formación de grupos informales, el ser maestro es un título que sólo merecen aquellos egresados de escuelas normales o de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN); como intrusos al medio son considerados los “profesionistas” (así los denominan), egresados de Universidades, que desean formar parte del colectivo docente.

Los testimonios de los líderes sindicales que tuvimos la oportunidad de entrevistar o de escuchar sus discursos, revelan rasgos que conforman su identidad como líderes, identidad que el colectivo docente reconoce y acepta. Se reconocen como “líderes naturales”, en la que de manera permanente toman cualquier resquicio para conformar una plataforma de lucha. El colectivo lo percibe con habilidades especiales que le permiten tener siempre la solución en sus manos; a su vez, ellos se perciben como los *indicados* para ejercer el liderazgo.

La vida sindical se ejerce con tal fuerza en los primeros años de servicio docente; sin embargo, sus acciones prescriben generalmente, cuando el profesor alcanza su meta principal, obtener su tiempo completo. O Bien ha de continuar si desea ascender en su vida laboral, ya que la militancia y cercanía a los líderes sindicales facilitarán el camino.

## SINDICALISMO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EDUCACIÓN SECUNDARIA

Hemos constatado a través del seguimiento de las manifestaciones del sindicato magisterial, SITET; que se han suscitado en el Estado, la manera en que los actores califican los mecanismos de negociación sindicales. Las prácticas convencionales propician un apasionamiento exacerbado, que cohesiona a sus afiliados y que a su vez resquebraja el sentimiento de pertenencia de los afiliados al SNTE, al considerar que los líderes del Comité Ejecutivo están coludidos con la Administración, sometiendo sus intereses colectivos a los del actual gobierno. Hablamos de sentimientos, porque pese a que no modifican su membresía algunos deciden participar en las movilizaciones organizadas por la otra expresión sindical.

Pretencioso sería considerar nuestros hallazgos como concluyentes, sin embargo consideramos que nuestras expectativas fueron rebasadas, valiosas fueron las posturas teóricas que nos permitieron encontrar puntos de constatación sin incurrir en espejismos deterministas, ya que la pertinencia teórica no guarda una relación unívoca con la realidad social. La reflexión es un ejercicio intelectual que implica movimientos repetidos de péndulo entre el texto y el contexto por lo que la riqueza de los Estudios Organizacionales, como punto de convergencia de varias disciplinas sociales, favorece el análisis de las instituciones a través de una visión particular y libre que reconoce la existencia de un distanciamiento crítico del cuerpo teórico que lo integra.

### **Bibliografía.**

“Acuerdo número 592 por el que se establece la articulación de la Educación Básica,” SEP, 2011.

“Alianza por la Calidad de la Educación” Acuerdo firmado por el Gobierno Federal y el SNTE (SEP-SNTE 2008).

Álvarez-Gayou, J. (2010). “Cómo hacer investigación cualitativa”. México: Paidós Mexicana S.A.

Biagi, M. (1988). “Comparative Reflections” en Bulletin of Comparative Labour Relations. Número 17.

- Blanpain, R. (1988). "Opening Remarks" en *Bulletin of Comparative Labour Relations*. Número 17.
- Clegg, H. (1976,1985). "El sindicalismo en un sistema de negociación colectiva", Madrid: Akal.
- Commons, J.R. (1967). "Trade unions and labor problems", New York: August M. Kelly.
- Cornfield, Daniel B. "Trabajo, desigualdad y cambio social: incorporando el movimiento obrero en la investigación social". Departamento de Sociología, Vanderbilt University, Nashville, Tennessee.
- Coser, L. (1961). "Las funciones del conflicto social". México: Fondo de Cultura Económica..
- Crozier, M. & Friedberg, (1990). "El Actor y el Sistema. Las Contradicciones de la acción colectiva." México: Patria, S. A. de C. V. Traducción de la obra en Francés L'acteur et le systeme. Les contraintes de l'action collective. Editada en 1977 por Éditions du Seuil.
- Davis, G. y Thomas, M. (1999). "Escuelas eficaces y profesores eficientes". Madrid, España, La muralla S.A.
- Ernult, Joël (2004); "Pilotear el desempeño" en Ramírez, Guillermo "Desempeño organizacional. Retos y enfoques contemporáneos" Ed. UDO y UAM.
- Fernández Ruvalcaba Martha Margarita, Páramo Ricoy María Teresa, Ramírez Martínez Guillermo. (2006). "Estudios Organizacionales: tendiendo puentes hacia otras disciplinas", *Análisis Organizacional*, Vol. 1, Número 2.
- Francfort Isabelle, Osty Florence, Sainsaulieu Renaud, Uhalde Marc. (1995). "Les mondes sociaux de l'entreprise". Collection Sociologie économique. Desclée de Brouwer.
- Gareth Morgan. (1996). "Imágenes de la Organización". México: Alfaomega.
- Garza Toledo, Enrique de la, Javier Melgoza y Marcia Campillo, "Sindicatos, Corporativismo y Sistema de Relaciones Industriales en México".
- Gergen, Kenneth. (1994). "Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social". Madrid, España, Paidós. 21-88.
- Gergen, Kenneth y Thatchenkery, Tojo Joseph. (1996). "Organization Science as Social Construction: Posmodern Potentials," en *The Journal of Applied Behavioral Science*. Volume 32, diciembre 1996 No. 4; 356-377. Arlington, USA.
- Guevara Niebla, Gilberto (1992). "La catástrofe silenciosa". Fondo de Cultura Económica, México.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). "Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos" (10ª ed.). Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- Goran, Brulin and Tommy Nilsson. (1991) "From Societal to Managerial Corporatism: New Forms of Work as a transformation vehicle". *Organization Studies*. 12-327.

## SINDICALISMO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EDUCACIÓN SECUNDARIA

- Guevara Niebla, G. (2006). "Democracia y Educación" en Revista Mexicana de Educación Educativa, Volumen XI, número 29, Abril-Junio.
- Hall H, R. (1996). "Organizaciones: estructuras, procesos y resultados". (6a edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Hannan, Michael and Freeman J. (1989). "Organizational Ecology". Harvard University Press.
- Hatch, Mary J. (1997). "Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives". New York: Oxford University Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, P. (1991). "Metodología de la Investigación". México: McGraw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V.
- Holm-Deltlev, Köhler y Martín Artiles, Antonio. (2010). "Manual de la Sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales" (3a edición). Madrid: Delta.
- Hyman, R. (1975,1981). "Relaciones industriales. Una introducción marxista". Madrid:Blume.
- Loyo Brambila, Aurora.(2008). "Sindicalismo Magisterial" en Revista Mexicana de Investigación Educativa, Volumen XIII, núm. 37, Abril – Junio 2008.
- Luhmann, N. (1964,1972). "Funktionen und Folgen Formaler Organisationen". Berlín.
- Martín, Artiles (2003). "Actores y modelos de relaciones laborales: estrategias empresariales y acción sindical". Madrid: CES.
- Martín López, E. (1997). "Sociología industrial". Madrid: Fundación para la Formación de Altos Profesionales.
- Martínez M.,(2006). "Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa". México: Trillas.
- Meneses, Ernesto. (1986). "Tendencias educativas oficiales en México, 1911-1934). Centro de Estudios Educativos, México.
- \_\_\_\_ (1991). "Tendencias educativas oficiales en México, 1974-1976). Centro de Estudios Educativos, UIA, México.
- Mintzberg, Henry. (1979,1999). "La estructuración de las organizaciones". Barcelona: Ariel S. A.
- \_\_\_\_ (1992). "El poder en la organización". Barcelona: Ariel S. A.
- McNabb Robert and Keith Whitfield. (1997) "Unions, Flexibility, Team Working and Financial Performance". Organization Studies. 18-821.
- Montaño Hirose, Luis."Los estudios organizacionales en México" Cambio, poder, conocimiento e identidad. UAM, Miguel Ángel Porrúa y Universidad de Occidente, México.
- Nicastro, Sandra.(1997). "La historia institucional y el director en la escuela". Buenos Aires: Paidós.

## MAPÉN FRANCO, RODRÍGUEZ GARZA Y ROSAS CASTRO

- Ornelas, Carlos, “El SNTE, Elba Esther Gordillo y el gobierno de Calderón” en Revista Mexicana de Investigación Educativa, Volumen XIII.
- \_\_\_,(2008).”Política, poder y pupitres: crítica al nuevo federalismo educativo”, México: Siglo XXI.
- Perlman, St. (1962). “Teoría del movimiento obrero”. México: Aguilar.
- Perrow, Charles (1991) “Sociología de las organizaciones”. (3a edición). Madrid: McGrawHill.
- Pfeffer, J. 2000. “Nuevos rumbos en la teoría de la organización.” (Problemas y posibilidades). México: Oxford University Press..
- Plan y Programas de Estudios 1993. Educación Básica. Secundaria. SEP.
- Plan de Estudios 2006. Educación Básica. Secundaria. SEP.
- Powell W.,W. y Dimaggio P. (compiladores) (2001). “El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional”. México: Fondo de Cultura Económica.
- Prioridades y Restos de la Educación Básica ,2008. Curso Básico de Formación Continua. Secretaría de Educación Pública.
- Ramírez, Guillermo (2004); “El Management del desempeño en las organizaciones Públicas” en Ramírez, Guillermo “Desempeño organizacional. Retos y enfoques contemporáneos” Ed. UDO y UAM.
- Ramírez, Guillermo, Vargas, Germán y De la Rosa, Ayuzabeth. (2011). “Estudios organizacionales y Administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido”. FORUM DOCTORAL Número 3. Edición Especial. Enero – Abril de 2011.
- Raphael, R. (2007). “Los socios de Elba Esther”, México, Planeta.
- Ruiz-Olabuenaga, J. I. (1999). “Metodología Cualitativa”. España: Universidad de Deusto.
- Sandoval, Etelvina (2002). “La trama de la escuela secundaria: Institución, Relaciones y Saberes.” México: Universidad Pedagógica Nacional/Plaza y Valdés.
- Savater, Fernando. (1997). “El valor de educar”. México: Instituto de Estudios Educativos y Sindicales de América.
- SEP-SNTE (2006a). “Informe nacional. Consulta nacional sobre la Reforma Integral de la Educación Secundaria. Tendencias principales en talleres escolares, eventos estatales y foros regionales.” México: SEP-SNTE.
- SEP-SNTE (2006b). “Informe nacional. Consulta nacional sobre la Reforma Integral de la Educación Secundaria”. México: SEP-SNTE.

## SINDICALISMO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EDUCACIÓN SECUNDARIA

- Schmelkes, Silvia. (2001). "Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas". México, Secretaría de Educación Pública.
- Schmitter, Ph. C. (1994). "¡El corporativismo ha muerto! ¡Larga vida al corporativismo!", en Zona Abierta, Núm. 67/68, Pp. 61-84.
- Secretaria de Educación Pública. (1998). "Perfiles profesionales necesarios para ser parte del personal docente de las escuelas secundarias técnicas". México: Autor.
- Street, Susan. (1992). "EL SNTE y la política educativa, (1970-1990) en Revista Mexicana de Sociología, Volumen 54, núm. 2.
- \_\_\_\_ (2003). "Trabajo docente y subjetividad magisterial: viejos debates en nuevos contextos" en Revista Mexicana de Investigación Educativa, Volumen VIII, núm. 19, Septiembre – Diciembre 2003.
- \_\_\_\_ (2005). "Líderes y construcción del poder; las maestras y el SNTE, de Regina Cortina" en Revista Mexicana de Investigación Educativa, Volumen X, núm. 24, Enero – Marzo 2005.
- Vázquez R. y Ángulo, F. (2003). "Introducción a los estudios de casos. Los primeros contactos con la investigación etnográfica). Granada: Aljibe.
- Yin, R. K. (2003). "Case Study Research. Design and Methods." Oaks-London-New Delhi. Third Edition. Sage Publications. International Educational and Professional Publisher. Thousand.

## Dimensión pedagógica

UNIDADES DE ANÁLISIS	ASPECTO DE ANÁLISIS	ELEMENTOS DE ANÁLISIS	MÉTODOS O TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	RESULTADO DE INVESTIGACIÓN ESPERADO
ACCIÓN COLECTIVA DE LOS SINDICATOS	<i>Conocimientos y habilidades para el proceso enseñanza-aprendizaje</i>	- Mecanismos de contratación del personal docente.	-Entrevistas con el director y los líderes sindicales de la institución educativa. -Entrevistas y encuestas con el personal docente	¿A través de qué mecanismos se regula el proceso de contratación docente?.	-Influencia de los sindicatos magisteriales en la estructuración de la organización a través del proceso de contratación.
CONSTRUCTO ORGANIZATIVO		-Apoyo e intercambio de estrategias docentes para el alcance de la misión social.	-Observación ordinaria en las Reuniones de Academias. -Entrevistas a los Coordinadores académicos. -Encuestas a los profesores.	¿ De qué manera se interrelaciona el personal docente para mejorar su quehacer educativo?.	-Conocer la red de relaciones que se forma entre los docentes para el alcance de su misión social.
DESEMPEÑO ESCOLAR		-Formación y actualización de los docentes. - Resultados de las evaluaciones aplicadas a los alumnos.	-Entrevistas y encuestas al personal docente.  -Concentrado de información estadística.	¿Son pertinentes los procesos de formación y actualización de los docentes para elevar la calidad educativa?.	-Conocer los procesos normalización de capacidades y actualización del personal docente. -Índices de reprobación, deserción y repetición de los alumnos.

TABLA 3

Fuente: Elaboración propia.

**Dimensión administrativa**

UNIDADES DE ANÁLISIS	ASPECTO DE ANÁLISIS	ELEMENTOS DE ANÁLISIS	MÉTODOS O TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	RESULTADO DE INVESTIGACIÓN ESPERADO
ACCIÓN COLECTIVA DE LOS SINDICATOS	<i>Función del Director de la institución educativa.</i>	-Influencia de la afiliación sindical en la solución de asuntos relacionados con aspectos laborales.	-Entrevistas con el supervisor de la zona escolar, director y los líderes sindicales de la institución educativa. -Entrevistas y encuestas con el personal .	-¿Existe imparcialidad, por parte del director escolar en la solución de los conflictos laborales?.	Repercusión de la afiliación sindical del director, en la solución de conflictos laborales.
CONSTRUCTO ORGANIZATIVO		-Formas de colaboración entre el director y el personal.	-Entrevistas con el director. -Entrevistas y encuestas con el personal. - Observación ordinaria.	-¿De qué manera interactúa el director con el personal en el ejercicio de sus funciones?.	Conocer que lógicas de acción caracterizan la relación entre el director y el personal de la institución.
DESEMPEÑO ESCOLAR		-Actividades de gestión que favorezcan un mejor desempeño escolar.	-Encuestas al personal. - Concentración de información que evidencie los procesos de gestión.	-¿De qué manera las funciones directivas coadyuvan a la obtención de recursos para satisfacer las necesidades de la comunidad escolar?.	Determinar a través de las funciones del director como gestor su compromiso con la mejora educativa.



TABLA 4

Fuente: Elaboración propia.

**Dimensión organizativa**

UNIDADES DE ANÁLISIS	ASPECTO DE ANÁLISIS	ELEMEN TOS DE ANÁLISIS	MÉTODOS O TÉCNICAS DE INVESTIGAC IÓN	PREGUNTA DE INVESTIGAC IÓN	RESULTADO DE INVESTIGAC IÓN ESPERADO
ACCIÓN COLECTIVA DE LOS SINDICATOS	<i>Funcionamiento de la institución educativa.</i>	Influencia de la ideología sindical en las formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar.	-Entrevistas y encuestas con el personal . - Observación ordinaria. - Pláticas informales con el personal.	-¿De qué manera la membrecía sindical modela el funcionamiento de la organización?.	-Determinar si prevalece o no un control corporativo por parte de los sindicatos en el funcionamiento de la organización.
CONSTRUCTO ORGANIZATIVO		-Funciones asignadas al personal.	- Entrevistas al personal. -Observación ordinaria	-¿Se cumplen las funciones para las que fue contratado cada empleado?.	-Determinar la correspondencia entre la normatividad y el desempeño de las funciones del personal.
DESEMPEÑO ESCOLAR		- Actividades del personal docente.	- Entrevistas al personal docente. - Observación ordinaria.	¿Corresponden las funciones docentes a la consecución de los objetivos de la educación formativa que se imparte en secundaria?.	-Determinar la correspondencia entre la normatividad y el desempeño de las funciones del personal docente.

TABLA 5

**Dimensión comunitaria y de participación social**

Fuente: Elaboración propia.

UNIDADES DE ANÁLISIS	ASPECTO DE ANÁLISIS	ELEMENTOS DE ANÁLISIS	MÉTODOS O TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	RESULTADO DE INVESTIGACIÓN ESPERADO
<b>ACCIÓN COLECTIVA DE LOS SINDICATOS</b>	<i>Relación de la escuela con la comunidad.</i>	- Apresiasi3n de los padres de familia respecto a la influencia que ejercen los sindicatos magisteriales en la educaci3n de sus hijos.	- Encuestas a padres de familia.	¿Es factible considerar que los mecanismos de participaci3n colectiva del magisterio incidan en la educaci3n?.	Conocer la opini3n de los padres de familia respecto a la influencia que ejercen los sindicatos magisteriales en el desempe1o escolar.
<b>CONSTRUCTO ORGANIZATIVO</b>		-Relaciones entre Padres de Familia y el personal de la escuela.	-Encuestas al personal de la escuela. -Encuestas a padres de familia.	¿De qu3 manera se relacionan los padres de familia con el personal?.	Formas de interacci3n entre padres de familia y el personal escolar.
<b>DESEMPEÑO ESCOLAR</b>		- Participaci3n de los Padres de Familia como parte de la comunidad escolar.	-Entrevistas al director y a la sociedad de padres de familia. - Encuestas a padres de familia.	¿De qu3 manera intervienen los padres de familia como miembros de la comunidad escolar?.	Conocer las relaciones que se establecen entre el personal y padres de familia para conjuntar esfuerzos en pro de la educaci3n.

# **OPM3 Y GESTIÓN DE PROYECTOS PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA ESTRATEGICO DE GESTIÓN; EMPRESAS DE CONSULTORÍA, INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS.**

MEDARDO JOSÉ MORA DÍAZ.

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación tiene como propósito, atender el cómo implementar el modelo “SISTEMA ESTRATEGICO DE GESTIÓN - MODELO PARA GESTIÓN DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA, INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS”, proponiendo la aplicación de una metodología que permite acometer los objetivos con un mecanismo sistémico; para ello, hemos planteado aplicar los estándares del Instituto de la Gestión de Proyectos PMI, específicamente los correspondientes a Gestión de Proyectos (PMBOK), Gestión de Programas, Gestión de Portafolios y el Modelo de madurez para gestión de proyectos organizacionales (OPM3). Los modelos de madurez ayudan al mejoramiento de la gestión de proyectos, dando orden referenciado, haciéndolos evaluables y controlables. El OPM3® del PMI® es un marco que provee una visión organizacional de la Gestión del Portafolio, la Gestión de Programas, y la Gestión de Proyectos para el logro de las mejores prácticas dentro de cada uno de estos dominios. La perspectiva holística es una poderosa herramienta que permite una ejecución exitosa de la estrategia, los portafolios, los programas y proyectos, especialmente cuando trasciende los límites funcionales y jerárquicos.

Para lograr la implantación del modelo, se están usando guías, desarrolladas en organizaciones con misiones y visiones similares, creadas en el proceso de asesoría y coaching ontológico.

Los fundamentos propuestos fueron obtenidos a través de data recopilada en participaciones como asesores en empresas de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos.

Palabras claves: Sistema de Gestión, Gestión de Proyectos, Gestión de Programas Gestión de Portafolios, Nivel de Madurez, Desarrollo de Competencias, Oficina de Proyectos (PMO), Metodología de Gestión de Proyectos.

### **1 Introducción**

#### **Contextualización y Delimitación del Estudio**

En Latinoamérica las empresas han ido adaptando su operación al mercado global en el cual se encuentran, por la necesidad de ser consecuentes y obrar eficazmente, teniendo que adaptarse a las exigencias que le imponen las condiciones de apertura económica. Estas condiciones implican un proceso de cambio que solo se puede calificar de exitoso al lograr transformaciones profundas, que potencian el desarrollo de nuevo conocimiento y permanente evolución. Inicialmente este proceso se ha centrado en la gestión del conocimiento como nuevo factor de producción empresarial, basado en el manejo óptimo de la información a todo nivel, garantizando mayor efectividad y desarrollo de las mismas, toda vez que la información y el conocimiento están convirtiéndose en factores críticos de éxito en políticas de desarrollo regional.

La gestión estratégica se ve altamente impactada por la economía del país, ya que ésta tiene una variedad de fuerzas que moldean la naturaleza de las empresas. Estas fuerzas no son sólo económicas, sino de carácter político, social y cultural. Debido a esto, las fortalezas y debilidades de las empresas, resultan expresiones particulares del país como un todo. Por esto, se observa que en las organizaciones latinas habitualmente no están definidos, formalmente, los sistemas de gestión ni las

estrategias, las decisiones se toman de manera intuitiva y/o considerando solo valores financieros. En tal sentido lograr optimizar recursos y gestionar objetivos estratégicos se convierte en una gran forma de enfrentar tal realidad de la economía, sin embargo es requerido vencer paradigmas implantados en el pensamiento de los empresarios, quienes normalmente no logran visualizar la relación costo beneficio de la aplicación de un sistema estratégico de gestión, ya que no vencen el paradigma de los costos inmediatos versus el beneficio a plazos medianos y largos, los cuales vienen dados a través de conceptos de permanencia y prestigio; sumado a lo anterior está la percepción negativa, creada por ver fallar intentos de mejorar la operatividad de las empresas con sistemas de la calidad, planificaciones estratégicas y sistemas de tecnología de información entre lo más resaltante.

Las empresas ejecutoras de proyectos, pretendiendo modernizarse, buscan respuesta a la pregunta: ¿Cómo estructurar las acciones de transformación?, así al actuar al lado de empresarios y gerentes de organizaciones, mediante una relación de asesorías y coaching ontológico; compartimos con ellos estas vicisitudes en sus organizaciones, surgiendo el objetivo del presente trabajo de investigación, orientado a atender el reto que enfrentan por las necesidades de cambio y búsqueda de posiciones de vanguardia y supervivencia; enfocando manejar estas exigencias, las cuales generan tensión, angustia e incertidumbre en el personal de las empresas y especialmente en la alta gerencia, aplicando una metodología para acometer la transformación con un mecanismo sistémico, concebido para cerrar las brechas identificadas que provocan fallos en implantaciones de sistemas de la calidad, planes estratégicos, sistemas de información y manejo del recurso humano.

El planteamiento es: cómo implementar un modelo de sistema operativo para producción, holístico, el cual conjugue: sistema de la calidad, planificación estratégica, sistema de información y gestión estratégica del RRHH, el cual hemos

denominado “SISTEMA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN - MODELO PARA CONSULTORÍA, INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS”.

La propuesta, contenida en este trabajo de investigación, se viene madurando y desarrollando, usando data recopilada en la participación del autor/investigador, como asesor en empresas de proyectos, mediante intercambio directo con dueños, gerentes y trabajadores.

El modelo en la propuesta lleva consigo la combinación de factores financieros y no-financieros, que traducen la visión y estrategia de la organización, en objetivos e iniciativas cuantificables, aplicados a través de un mecanismo sistémico que atiende procesos productivos aplicando el pensamiento estratégico, con énfasis en el capital intelectual y especialmente apoyado en la gestión estratégica del recurso humano.

El presente modelo puede clasificarse como un proyecto factible, visto que surge como respuesta a necesidades detectadas y estudiadas en la vida empresarial venezolana y mexicana, razón por la cual está lleno de vivencias y planteamientos que provienen de actores de los medios de las empresas de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos.

### **1.1 Interrogantes de la Investigación**

¿Cómo asociar holísticamente los procesos del sistema de la calidad, la planificación estratégica y el manejo del recurso humano, para operar la organización de manera efectiva y eficiente?.

¿Cómo aplicar la metodología de Gerencia de Proyectos, OPM3, Portafolios y Programas de Proyectos, sugerida por el “Project Management Institute” (PMI), para atender lo planteado en las anteriores dos *interrogantes*?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Establecer como implementar un modelo holístico que sirva como sistema operativo para producción, en empresas de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos, en Venezuela - Estado Monagas, el cual conjuga: sistema de la calidad, planificación estratégica, sistema de información y gestión estratégica de los recursos humanos (RRHH), denominado “SISTEMA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN - MODELO PARA CONSULTORÍA, INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS”.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- i. Examinar componentes de un sistema de la calidad para las empresas de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos.
- ii. Identificar componentes fundamentales, proceso y etapas de la planificación estratégica de la organización, para empresas de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos.
- iii. Interpretar los componentes fundamentales, proceso y etapas de la planificación estratégica de recursos humanos, para empresas de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos.
- iv. Enumerar las brechas identificadas, en las empresas estudiadas, en relación a las interrelaciones y elementos comunes entre los sistemas indicados (sistema de la calidad, planificación estratégica, planificación estratégica de recursos humanos).
- v. Identificar y Justificar acciones para cerrar brechas encontradas en las interrelaciones y elementos comunes de los sistemas indicados (sistema de la

calidad, planificación estratégica, planificación estratégica de recursos humanos, sistema de tecnología de información).

- vi. Establecer como implementar el modelo holístico que sirva como sistema operativo para producción, en empresas de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos, en Venezuela - Estado Monagas, “SISTEMA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN - MODELO PARA CONSULTORÍA, INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS”.

### **1.3 Justificación de la Investigación**

En la actualidad, a razón de la creciente complejidad de la vida y sus sistemas, las empresas están obligadas a realizar más acciones orientadas a incrementar la eficiencia y la eficacia de las actividades y los procesos, para aportar beneficios tanto para la empresa, como para los clientes. Es por esto que generar un modelo para control de gestión, como el planteado en esta investigación, ya significa una acción estratégica para mitigar el efecto de incertidumbre y riesgos asociados a los negocios modernos, sobre todo en una economía tan compleja como la venezolana.

Los beneficios que se obtendrán de una adecuada formulación e implantación de un Sistema de la Calidad, un Plan estratégico, su Mapa Estratégico y el correspondiente Balanced Scorecard (BSC), aunado al manejo estratégico del recurso humano, estarán proporcionalmente relacionados con el aumento de la productividad y del desarrollo y control de la organización.

Por otra parte, representará para la empresa una herramienta confiable y de mucha utilidad que agilizará los procesos de toma de decisiones en todos los ámbitos de gerencia, otorgando un mayor control sobre los factores de competencia del mercado actual (Globalizado).



Desde el punto de vista teórico, además de mostrar la aplicación de metodologías como Gerencia de Proyectos, Gerencia de Programas, Gerencia de Portafolios y OPM3, también brindará un conjunto de conocimientos que permitirán sentar las bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática especificada. Por ejemplo, un proyecto de diseño, implantación, verificación y mantenimiento del BSC requerido por el modelo generado en este estudio, o un software que mantenga en tiempo real los indicadores apoyándose en una base de datos y un sistema transaccional (Sistema de Tecnología de Información).

El modelo planteado será de gran utilidad, ya que podría ser fácilmente adaptado a casi todas las empresas de Ingeniería, Consultoría y Construcción de Proyectos de la región (Cultura Latinoamericana).

El modelo se justifica como la solución, que requieren las empresas, para la necesidad de evolucionar el control de gestión más allá de los indicadores financieros, el cual requiere indicadores de desempeño que conjuguen los aspectos internos y externos de las organizaciones sin pensar solo en valores monetarios, ya que éstas se desenvuelven en un entorno bajo condiciones competitivas que le exigen sacar el mayor provecho posible al capital intelectual (Capitales Humanos, Estructurales y relacionales), y lograr el desarrollo oportuno y correcto de sus acciones para alcanzar los objetivos.

#### **1.4 Variables e Indicadores Considerados**

A continuación se presentan tablas con la identificación y conceptualización de las variables consideradas en este estudio y la operacionalización de las mismas.

**Tabla N° 1: Identificación y Conceptualización de Variables**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Concepto</b>
(1)	(a) Sistema de la Calidad	(a) Características o elementos (Productos) que configuran los procesos y procedimientos para estandarizar las operaciones de una unidad de negocio (estructura organizacional-procesos-indicadores-procedimientos).
(2) / (4)	(b) Planificación Estratégica de la Organización.	(b) Considerar a los estrategas / Stakeholders. (c) Considerar Horizonte de tiempo. (d) Establecer Diagnóstico Estratégico. (e) Definir Direccionamiento Estratégico. (f) Determinar Proyección Estratégica. (g) Enunciar Plan Operativo. (h) Especificar Monitoreo Estratégico. (i) Definir índices de gestión. (j) Establecer Difusión Estratégica.

(2) / (4)	(c) Planificación Estratégica del Recurso Humano.	(k) Analizar aspectos del Capital Estructural. (l) Analizar aspectos del Capital Relacional. (m) Analizar aspectos del Capital Humano.
	(d) Sistema de tecnología de información	(n) Relacionar el sistema de control de gestión (o) Relacionar el Sistema de Planificación y Control (p) Asociar el Sistema Administrativo
(2) / (4)	(e) Gerencia de proyectos, y gestión de programas y portafolios de proyectos.	(q) Análisis y Aplicación del modelo de madurez para manejo de proyectos, programas y portafolios de proyectos. (r) Análisis y Aplicación de las áreas de conocimiento y procesos de gerencia de proyectos según PMI-PMBOK.

### OPM3 Y GESTIÓN DE PROYECTOS

(5)	(f) Gestión integral del sistema de la calidad, la planificación estratégica de la organización y la planificación estratégica de recursos humanos.	(s) Determinar y analizar la gestión de las interrelaciones entre los sistemas indicados.  (t) Determinar y analizar la gestión de los elementos comunes entre los sistemas indicados.
-----	---	--

**Tabla N° 2: Operacionalización de las Variables**

Variables	Dimensión	Indicadores
(a) Sistema de la Calidad.	(a) Estructura Organizacional (EO) (b) Procesos del sistema de producción (c) Indicador del proceso de producción. (d) Procedimientos.	(a) Definición y Divulgación de la estructura. (b) Implantación / Certificación (c) Mejora continua (d) Compromiso de miembros de la organización.

<p>(b) Planificación Estratégica de la Organización.</p>	<p>(e) Los estrategas / Stakeholders.                  (f) El Horizonte de tiempo.                  (g) El Diagnóstico Estratégico.                  (h) El Direccionamiento Estratégico.                  (i) La Proyección Estratégica.                  (j) El Plan Operativo.                  (k) El Monitoreo Estratégico.                  (l) Los índices de gestión.                  (m) La Difusión Estratégica.</p>	<p>(e) Considerar a los estrategas / Stakeholders.                  (f) Considerar Horizonte de tiempo.                  (g) Establecer Diagnóstico Estratégico.                  (h) Definir Direccionamiento Estratégico.                  (i) Determinar Proyección Estratégica.                  (j) Enunciar Plan Operativo.                  (k) Especificar Monitoreo Estratégico.                  (l) Definir índices de gestión.                  (m) Establecer Difusión Estratégica.</p>
--	---	--

OPM3 Y GESTIÓN DE PROYECTOS

<p>(c) Planificación Estratégica del Recurso Humano</p>	<p>(n) El Capital Estructural.                  (o) El Capital Relacional.                  (p) El Capital Humano.</p>	<p>(n) Asociación y análisis del Capital Estructural.                  (o) Asociación y análisis del Capital Relacional.                  (p) Asociación y análisis del Capital Humano.</p>
<p>(d) Sistema de tecnología de información</p>	<p>(q) Sistema de control de gestión                  (r) Sistema de Planificación y Control                  (s) Sistema Administrativo</p>	<p>(q) Relacionar el sistema de control de gestión                  (r) Relacionar el Sistema de Planificación y Control                  (s) Asociar el Sistema Administrativo</p>

<p>(e) Gerencia de proyectos, y gestión de programas y portafolios de proyectos.</p>	<p>(t) Aplicación del modelo de madurez para manejo de proyectos, programas y portafolios de proyectos, como elemento para ejecutar las estrategias organizacionales.</p> <p>(u) Aplicación de las áreas de conocimiento y procesos de gerencia de proyectos según PMI-PMBOK.</p>	<p>(t) Avance en grado de Madurez en manejo de proyectos, programas y portafolios.</p>
<p>(f) Gestión integral del sistema de la calidad, la planificación estratégica de la organización y la planificación estratégica de recursos humanos.</p>	<p>(v) Interrelaciones entre los sistemas indicados.</p> <p>(w) Elementos comunes entre los sistemas indicados.</p>	<p>(u) Gestión de las interrelaciones.</p> <p>(v) Gestión de elementos comunes.</p>

## 2. Marco teórico

### 1.5 Gestión de Proyectos

Proyecto: esfuerzos temporales comprometidos para entregar/crear un producto, servicio o resultado único.

Gestión de proyectos: Es la aplicación coherente de los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en las actividades de la organización y los proyectos, a fin de alcanzar los objetivos de la organización a través de proyectos.

### 1.6 Gestión de Programas

Programa: es un grupo de proyectos relacionados, administrados de manera coordinada a fin de obtener control y beneficios, que no son posibles mediante administración individual.

Gestión de Programa: es la administración coordinada centralizada de un programa de proyectos, a fin de lograr los beneficios y objetivos estratégicos del mismo. Adicionalmente este permite la aplicación de una amplia gamma de temas para ayudar a asegurar el éxito en la completación del programa, estos temas son: administración de beneficios, administración de los actores o participantes y gobernanza del programa.



## 1.7 Gestión de Portafolios

Portafolio: es una colección de proyectos y/o programas y otros trabajos que son agrupados para facilitar la administración efectiva de estos y así lograr los objetivos estratégicos del negocio. Los componentes de un portafolio son cuantificables; esto es ellos pueden ser medidos, jerarquizados y priorizados. En un portafolio los proyectos o programas pueden no ser necesariamente interdependientes o directamente relacionados.

Gestión de Portafolio: es la administración centralizada de uno o más portafolios, lo cual incluye: identificación, priorización, autorización, gestión y control de proyectos, programas y otros trabajos relacionados, a fin de alcanzar objetivos estratégicos específicos del negocio. Se basa en su alineación y contribución con los objetivos y estrategias de la organización.

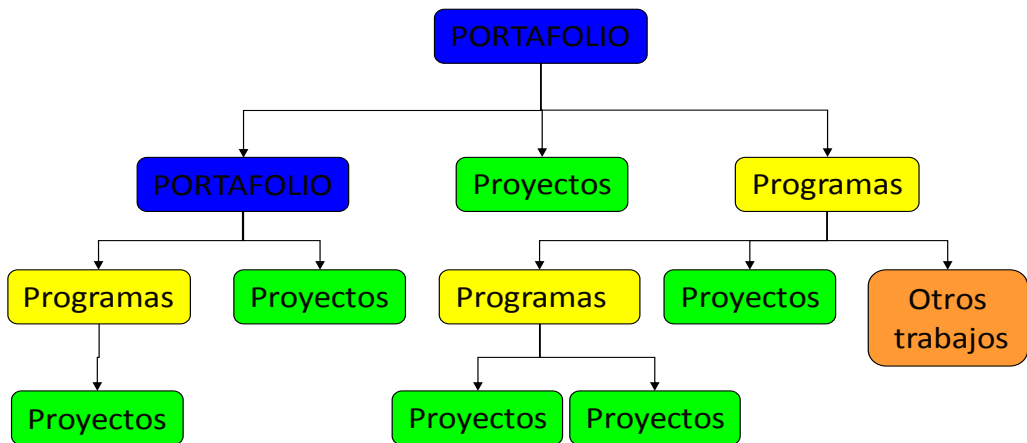


Figura N° 1: Relación entre Portafolios, Programas y Proyectos  
(PMI-The Standard for Program Management, 2008)

### **1.8 Relación entre las gestiones de portafolios y programas**

Administrar portafolios se enfoca en asegurar que los programas, proyectos y otros trabajos, sean vistos de acuerdo a su prioridad, y así asignar recursos, lo cual es consistente con alinearse a la estrategia de la organización. La administración de programas está enfocada en alcanzar los beneficios alineados con el portafolio y en consecuencia con los organizacionales. Existiendo muchas interacciones entre los grupos de procesos de la administración de portafolio y los grupos de procesos de la administración de programas, el tipo y frecuencia variará dependiendo de las necesidades del grupo de procesos de la administración de programa.

### **1.9 Relación entre las gestiones de programas y proyectos.**

Durante el ciclo de vida del programa, los proyectos son iniciados y el administrador de programa supervisa y provee dirección y guía a los gerentes de proyectos. El administrador de programa coordina esfuerzos entre proyectos pero no administra estos. Una responsabilidad esencial del administrador de programa es la identificación, racionalización, monitoreo y control de la interdependencia entre proyectos; negocia con las cantidades escaladas de los asuntos de los proyectos en el programa, censa la contribución de cada proyecto y los trabajos que no son proyectos para consolidar los beneficios del programa.

### 1.10 Gestión de Portafolios y Programas en la planificación organizacional.

El contexto primario de la administración de programas en una organización es la planeación y ejecución de los planes organizacionales. Los programas pueden ser vistos como el nivel más alto en el cual el trabajo es dirigido a través de múltiples líneas de negocio, aun que los programas pueden soportar líneas simples de negocio o áreas funcionales de una organización. Cuanto éxito se tendrá en la organización con la administración de programas está determinado por la madurez de sus políticas, controles y gobernanza que definen, comunican y alinean a los objetivos de la organización.

En el nivel de los portafolios, en la figura a continuación se ilustra la relación general asociada a los procesos estratégicos y tácticos en la organización.



Figura N° 2: CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE LA GESTIÓN DE PORTAFOLIOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS (PMI-The Standard for Portfolio Management, 2008)

### 1.11 Gestión de Portafolios y Gobernanza Organizacional.

La administración de portafolio es uno de varios métodos de gobernanza usados en las organizaciones. La gobernanza es el acto de crear y usar una estructura metodológica de trabajo para alinear, organizar y ejecutar actividades en un colectivo, de manera coherente y comprensible, a fin de reunir objetivos. La gobernanza organizacional establece los límites de poder, reglas de conducta y protocolos de trabajo que las organizaciones pueden usar efectivamente para avanzar metas y objetivos estratégicos y así alcanzar objetivos anticipadamente.



Figura N° 3: Contexto de Gobernanza Organizacional (PMI-The Standard for Portfolio Management, 2008)

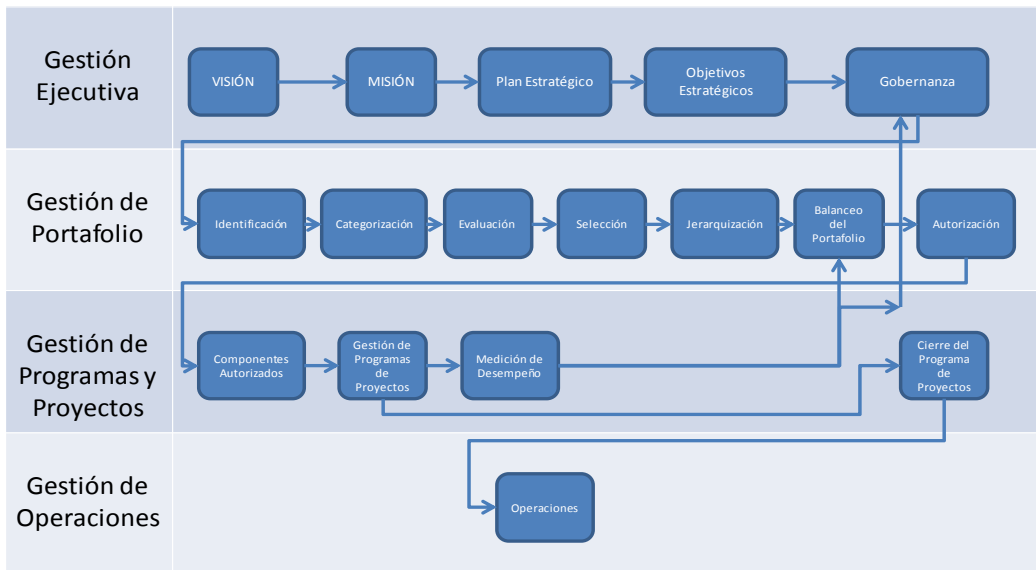


Figura N° 4: Relación de Procesos de Portafolios, Programas y Proyectos en Contexto Organizacional  
(PMI-The Standard for Portfolio Management, 2008)

### 1.12 Gestión de Portafolios y Gestión de Operaciones.

La administración de portafolio interactúa e impacta a numerosas funciones organizacionales: Finanzas, Marketing, Comunicaciones, Gestión de recursos humanos.

### **1.13 Modelo de Madurez para Gestión de Proyectos Organizacionales (Organizational Project Management Maturity Model = OPM3).**

Modelo:

1. Sistema de reglas, ideas o creencias que es usada para planificar o decidir algo.
2. Es un marco de referencia que las organizaciones pueden utilizar para identificar, establecer y mantener las capacidades requeridas.

Modelo de Madurez:

Puede incluir: métodos para facilitar la evaluación, identificar diferencias y representación de los mejores caminos o prácticas.

OPM3: es un estándar para administración de proyectos organizacionales y desarrollar madurez en administración de proyectos organizacionales. El estándar está diseñado para ayudar al usuario a entender y apreciar la administración de proyectos organizacionales y su valor en la ejecución de la estrategia organizacional, aún cuando la planeación estratégica va más allá del propósito de OPM3.

## **2 OPM3 y gestión de proyectos para implementar el sistema estratégico de gestión (seg)**

Mediante ponencia en el VII CIAO (2009), se presentó un Modelo para El Sistema Estratégico de Gestión, como aplicación para que la empresa moderna gestione, supervise y controle sus procesos productivos, en este se señaló como clave el término “Estratégico”, ya que se requiere evaluación continua y dinámica, toda vez que no cabe la linealidad, y es a través del pensamiento estratégico, como se pueden

formular los escenarios posibles, a los cuales se enfrentará el devenir de la empresa; siendo este elemento el que hará posible pronosticar lo que ocurrirá y preparar las acciones necesarias para aprovechar las oportunidades, apoyados en las fortalezas y controlando las amenazas, así como cerrando brechas por las debilidades presentes, en resumidas hacer a la organización efectiva y eficiente, para ello, proponemos aplicar Gestión por Proyectos y OPM3, como metodología para atender el sistema de producción de la empresa, con visión holística del desempeño, además de cuantificarlo, a fin de medir el avance hacia los objetivos de distinto nivel.

En tal sentido, para establecer un Sistema Estratégico de Gestión, apoyado en los tres (3) pilares planteados; un Sistema de La Calidad, El Plan Estratégico y La Gestión Estratégica del Recurso Humano; deben activarse mecanismos para la ejecución sistémica de acciones/iniciativas (Proyectos), identificándolos, formulándolos, evaluándolos, jerarquizándolos y planificando la ejecución, haciendo seguimiento y control, para finalmente cerrar, siguiendo las mejores prácticas para Programas y Portafolios de Proyectos, aplicando los estándares del PMI en este arte, siendo los más relevantes, para este caso, OPM3 y el PMBOK .

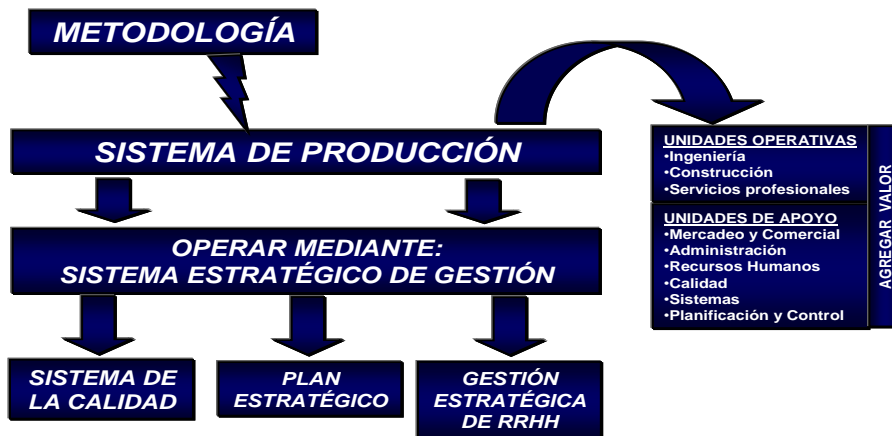


Figura N° 5: PILARES DEL SISTEMA ESTRATEGICO DE GESTIÓN

(Fuente: Propia, 2007)

Para responder la principal interrogante de la investigación, se plantea asociar tres (3) Programas de Proyectos, en un Portafolio Estratégico de negocio, podemos entender como Portafolio al Sistema Estratégico de Gestión (SEG) y los tres (3) Programas son: 1.- Programa de proyectos para el sistema de la calidad, 2.- Programa de proyectos para el plan estratégico y 3.- Programa de proyectos para gestión estratégica de RRHH (capital intelectual).

Además como acción estratégica, se ha definido activar un Comité Rector del Servicio, con el rol y responsabilidad de asegurar se cumpla la implantación del Modelo metodológico, asegurando la aplicación del Macroproceso del Servicio (ver ilustración), mismo que sigue la secuencia lógica de los procesos para realizar proyectos.



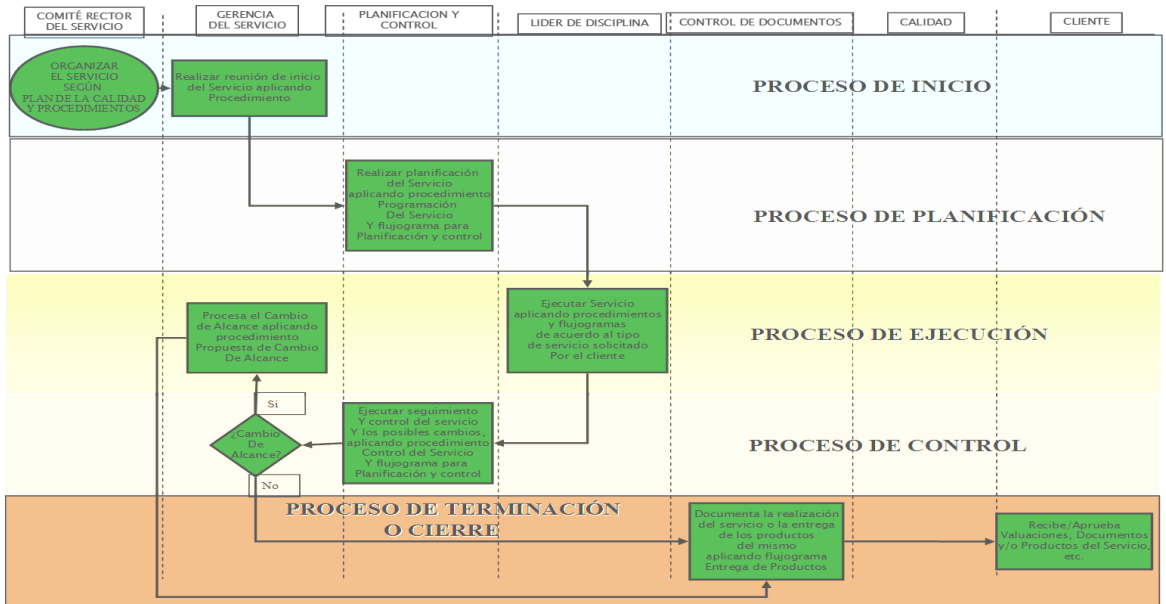


Figura N° 6: MACROPROCESO DEL SERVICIO

(Fuente: Propia, 2007)

A continuación se describe, brevemente, los Principales Programas de Proyectos, en el Portafolio planteado, requeridos para operacionalizar estos pilares del modelo.

## 2.1 Programa de proyectos para el sistema de la calidad

Este pilar tiene la importancia clave de formular la vía de aplicación de la metodología a través del manejo sistémico, lo cual es generado al modelar a la empresa a través de su Estructura Organizacional, sus procesos productivos, concatenados a través de sus cadenas de valor y modelos de relación.

## OPM3 Y GESTIÓN DE PROYECTOS

Para atender este programa se está siguiendo OPM-3 con la norma COVENIN ISO 10006-2003, y hemos elaborado un Manual para Calidad de Proyectos.

Este Manual para La Calidad de Proyectos, es un avance clave para este modelo de gestión organizacional, en el ANEXO 1 reseñamos su contenido, extendiendo solo las secciones claves, sin restar importancia a la total aplicación de lo instruido por este manual.



Figura N° 7: SISTEMA DE LA CALIDAD

(Fuente: Propia, 2007)

### 2.2 Programa de proyectos para el plan estratégico

Este Programa de Proyectos, para esta dimensión del modelo, surge de dos (2) acciones claves, concatenadas, la primera para desarrollar el plan estratégico mismo, como proyecto de este programa, y la segunda que es definir y formular desde el plan operativo, surgido del plan estratégico, todos los proyectos, que no solamente atenderán este pilar, sino que atenderán a los otros dos (2) pilares (Sistema de

Calidad y Gestión de Recursos Humanos), así como el resto de proyectos estratégicos para los negocios de la organización. Podemos resaltar, así, que aquí se encuentra el corazón o núcleo de la operacionalización de este modelo y de la organización misma.

Para visualizar y definir este Programa de Proyectos, hemos atendido los siguientes elementos del plan estratégico:

Horizonte de tiempo

Diagnóstico Estratégico

Direccionamiento Estratégico



Figura N° 8: PLAN ESTRATEGICO  
(Fuente: Propia, 2007)

Proyección Estratégica

Plan Operativo

Monitoreo Estratégico

Difusión Estratégica.



Figura N° 9: PLAN ESTRATEGICO (Cont...)

(Fuente: Propia, 2007)

### 2.3 Programa de proyectos para gestión estratégica de Rh capital intelectual

Se están promoviendo acciones para atender el cómo contabilizar El Capital Intelectual como activo inmaterial que permite funcionar a la empresa. Se están generando políticas y prácticas que permiten administrar efectiva y eficientemente el material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia.

Atender este concepto ha implicado, generar iniciativas para desarrollar los siguientes componentes: Capital Estructural, Capital Humano, Capital Relacional.



Figura N° 10: GESTIÓN ESTRATEGICA DE RRHH

(Fuente: Propia, 2007)

## OPM3 Y GESTIÓN DE PROYECTOS

Atender estratégicamente el recurso humano pasa por elementos metodológicos y paradigmáticos, lo metodológico lo encontramos en cuatro elementos básicos, que son los siguientes:

- ✚ Provisión: Quien trabajara en la organización.
- ✚ Aplicación: Que harán las personas en la organización.
- ✚ Mantenimiento: Como retener el talento en la organización.
- ✚ Desarrollo: Como preparar y desarrollar a las personas.

Esperamos usar la metodología como trampolín para superar los paradigmas, y hacer fluir una nueva cultura operativa que vea y genere cambio como oportunidad de progreso.



Figura N° 11: GESTIÓN ESTRATEGICA DE RRHH (Cont...)

(Fuente: Propia, 2007)

## 2.4 Conclusiones

- Como respuesta a la interrogante de cómo implementar el modelo SEG, la metodología plantea una acción holística, respecto al sistema de producción, sustentando la operatividad en un modelo de gestión por proyectos, así se promoverán cambios al sistema vigente (Infraestructura-Procesos-Recursos-Organización), mediante la visualización y formulación de Programas y Portafolios de Proyectos, aplicando las mejores prácticas promovidas por el PMI, como lo son OPM3 y PMBOK.
- Se están atendiendo los objetivos estratégicos a través de las siguientes cuatro (4) perspectivas: Perspectiva Financiera, Perspectiva Cliente, Perspectiva Procesos Internos; Perspectiva Recursos Humanos, usando los diagramas causa efecto para expresar las iniciativas correspondientes a un portafolio de programas y proyectos, aplicando las mejores prácticas promovidas por el PMI, para ejecutar proyectos, programas y portafolios.
- Para atender acciones de proyección estratégica y planes operativos se está aplicando la metodología propuesta por el “Project Management Institute (PMI)”, en “The Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)”, el cual es un estándar para conducir el manejo maduro de gerencia de proyectos en las organizaciones, elemento de vital importancia toda vez que la ejecución de las estrategias solo es realizable mediante la conducción de programas y portafolios de proyectos manejados de manera optima y oportuna.
- Para apalancar al modelo, se están desarrollando herramientas, como la presentada en 3.1 y ANEXO 1, Manual de La Calidad Para Proyectos, mismo que atiende las normas ISO (10006:2003; 9001:2008; 9004:2004) en sintonía con los elementos metodológicos del PMI (PMBOK y OPM3).

## OPM3 Y GESTIÓN DE PROYECTOS

- Las principales ventajas de usar OPM3 incluyen lo siguiente:
  - ✚ Proporciona una manera de avanzar hacia las metas estratégicas de una organización con uso de los principios y prácticas de gerencia de proyecto.
  - ✚ Tiende un puente sobre la brecha entre la estrategia y los proyectos individuales.
  - ✚ Proporciona un cuerpo de conocimiento comprensivo con respecto a qué constituye las mejores prácticas en gerencia de proyecto de la organización.
  - ✚ Usando OPM3, una organización puede determinar exactamente que prácticas y capacidades de la gerencia de proyecto hace mejor y que no tiene o no hace bien, en otras palabras, definir el grado de madurez de la organización en gerencia de proyectos.

Este grado de madurez entonces da la base para decidir si persigue o no mejoras en áreas críticas específicas, tales como los dominios de portafolios, programas o gerencia de proyecto.
  - ✚ Si la organización decide perseguir mejoras, OPM3 proporciona la dirección para asignar la prioridad y planificar.
- Luego de implantar este modelo, entre otras, las empresas tendrán las siguientes ventajas competitivas.
  - ✚ Los objetivos, en todos los niveles corporativos, funcionales y operativos, desde los mayores hasta los de apoyo, estarán visibles y alineados según la planificación estratégica y de acuerdo a los procesos



productivos y de gestión del capital intelectual, todo esto según la Misión y Visión.

✚ Motivación al pensamiento estratégico, mediante la Operacionalización del modelo, lo que permitirá a la organización reconocer y adaptarse a las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

✚ Estimulo al continuo, efectivo y eficiente manejo de herramientas de comunicación y motivación.

✚ La empresa tendrá un sistema que la ayudará a consolidar la cultura de la mejora continua.

✚ Tanto los directivos de la empresa como los empleados y actores en general, tendrán una claro enfoque de los activos y resultados intangibles de la organización.

## **Bibliografía**

FRANCÉS, A. 2006. Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Editorial Prentice Hall.

FRANCÉS, A. 2005. Estrategia para la empresa en América Latina. Ediciones IESA.

PALACIOS, L.E. 2005. Gerencia de Proyectos, Un enfoque Latino. Publicaciones UCAB.

Gómez, H. 1999. Gerencia Estratégica planeación y Gestión – Teoría y metodología. Editores 3R.

## OPM3 Y GESTIÓN DE PROYECTOS

Becker, B. y Huselid, M. y Ulrich, D. 2001. El Cuadro de Mando de RRHH, vinculando las personas la estrategia y el rendimiento de la empresa. Ediciones Gestión 2000.

KAPLAN, R Y NORTON, D.1996.The Balanced Scorecard. Editorial Gestión 2000

PORTER, M. 1997. Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un desempeño superior Editorial Continental.

Echeverria, R. 2000. La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Editorial Granica.

International Organization for Standardization (2005). ISO 9000:2005 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. Geneva.

International Organization for Standardization (2008). ISO 9001:2008 Quality management systems – Requirements. Geneva.

International Organization for Standardization (2005). ISO 10005:2005 Guidelines for quality plans. Geneva.

International Organization for Standardization (2003). ISO 10006:2003 Guidelines for quality management in projects. Geneva.

International Organization for Standardization (2004). ISO 9004:2004 Quality management systems – Guidelines for performance improvements. Geneva.

PMI Global Standard Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). 4ª.edición 2008

PMI Global Standard Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). 3ª edición 2004

PMI Global STANDARD. Standard for Program Management – Second Edition Knowledge Foundation 2008.

PMI Global STANDARD. Standard for Portfolio Management – Second Edition Knowledge Foundation 2008.

PMI Global STANDARD. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) – Second Edition Knowledge Foundation 2008.

PMValue El Modelo de Competencias en Project Management (2008) (Vía Internet). En <http://www.pmvalue.com.ar>

Kerzner, H.(2003). Strategic Planning for a Project Office. Project Management journal, Volumen 34, no. 2. Junio.

## **Anexo 1**

### **Manual de calidad para proyectos:**

#### Sección 1. Objeto y campo de aplicación

Este manual tiene como fin proporcionar las directrices para el establecimiento de un sistema de gestión de la calidad para proyectos en la organización, como medio para mejorar el desempeño de esta.

Este manual aplica para proyectos de variada naturaleza, tamaño, presupuesto, duración, área de conocimiento y/o complejidad.

#### Sección 2. Referencias normativas

Para la aplicación de este manual, son necesarios los siguientes documentos:

## OPM3 Y GESTIÓN DE PROYECTOS

- ISO 10006:2003, Directrices para la gestión de calidad de los proyectos.
- ISO 9001:2008, Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.
- ISO 9004:2004, Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la mejora del desempeño.
- ISO 10005:2005, Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para los planes de la calidad.
- Manual de la calidad de la organización.
- Política de la calidad de la organización.
- Objetivos de la calidad de la organización.
- Procedimientos del sistema de la calidad de la organización.

### Sección 3. Sistema de gestión de la calidad en los proyectos

#### **3.1. Características del proyecto**

- 3.1.1. Organizaciones
- 3.1.2. Procesos y fases de los proyectos
- 3.1.3. Procesos de gestión de proyectos

#### **3.2. Sistemas de gestión de la calidad**

- 3.2.1. Principio de gestión de la calidad
- 3.2.2. Sistema de gestión de la calidad del proyecto

Basado en el sistema de gestión de la calidad de la organización, realizado siguiendo los lineamientos de la norma ISO 9001:2008.

Documentos Clave:

- Manual de la calidad de la organización
- Política de la calidad de la organización
- Objetivos de la calidad de la organización
- Manual de la calidad para proyectos
- Procedimientos documentados.
- Los documentos que necesita la Organización para asegurar la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.
- Los registros requeridos por las normas de referencia del Sistema de Gestión de Calidad.

### 3.2.3. Gestión de la calidad del proyecto

El sistema de gestión de la calidad del proyecto se debe documentar, incluir o hacer referencia a él en el plan de calidad del proyecto.

El plan de calidad del proyecto debe incluir, como mínimo, la siguiente información:

- Sección 1. Información del proyecto: En esta sección debe indicarse el nombre del proyecto, el código que identifica el proyecto, fecha de creación del plan de calidad, organización ejecutora, organización usuaria y la información de contacto del jefe y coordinador del proyecto.

## OPM3 Y GESTIÓN DE PROYECTOS

- Sección 2. Estándares y códigos aplicables: Deben indicarse los códigos y normas nacionales e internacionales que deben seguirse durante la realización del proyecto. También debe indicarse como se aplicarán estas normas e indicar las consideraciones especiales si las hay.
- Sección 3. Aseguramiento de la calidad: Deben indicarse todas y cada una de las actividades que se llevarán a cabo para asegurar el cumplimiento de los parámetros de calidad del proyecto.
- Sección 4. Control de calidad: Deben indicarse los puntos a controlar (procesos, actividades, documentos, etc.), definiendo el o los indicadores de medición y las acciones correctivas que se tomarán si se detecta un desvío del indicador con respecto a la meta.

### 3.2.3.1. Planificación de la calidad

Deben tenerse o conocerse los siguientes documentos:

- Legislaciones internacionales, nacionales y/o regionales.
- Normas técnicas aplicables en cualquier etapa del proyecto.
- Política de calidad de la organización.
- Manual de calidad de la organización y sus documentos anexos.
- Objetivos de la calidad de la organización.

- Procedimientos de la organización.
- Memoria descriptiva o informe de definición del alcance del proyecto.
- Plan de gestión del proyecto.
- Lecciones aprendidas de otros proyectos similares.

Y se generan los siguientes documentos:

- Plan de gestión de la calidad del proyecto.
- Indicadores de gestión.
- Listas de chequeo.
- Actualización del plan de gestión del proyecto.

#### 3.2.3.2. Aseguramiento de la calidad

Se debe disponer de los siguientes documentos:

- Plan de gestión del proyecto actualizado.
- Indicadores de calidad.
- Información sobre el rendimiento del trabajo.
- Mediciones de control de calidad.
- Acciones correctivas implementadas.
- Acciones preventivas implementadas.
- Solicitudes de cambios implementadas.

Y se generan los siguientes documentos:

- Solicitudes de cambio.

## OPM3 Y GESTIÓN DE PROYECTOS

- Acciones correctivas recomendadas.
- Acciones preventivas recomendadas.
- Actualización del plan de gestión del proyecto.

### 3.2.3.3. Control de la calidad

Se debe disponer de los siguientes documentos:

- Plan de gestión del proyecto actualizado.
- Indicadores de calidad.
- Información sobre el rendimiento del trabajo.
- Mediciones de control de calidad.
- Solicitudes de cambios aprobadas.

Se generan los siguientes documentos:

- Mediciones de control de calidad.
- Acciones correctivas recomendadas.
- Acciones preventivas recomendadas.
- Cambios solicitados.
- Actualización del plan de gestión del proyecto.



#### Sección 4. Responsabilidad de la dirección

- 4.1. Compromiso de la dirección
- 4.2. Proceso estratégico
  - 4.2.1. Aplicación de los principios de la gestión de la calidad a lo largo del proceso estratégico
  - 4.2.2. Enfoque al cliente
  - 4.2.3. Liderazgo
  - 4.2.4. Participación del personal
  - 4.2.5. Enfoque basado en procesos
  - 4.2.6. Enfoque de sistema para la gestión
  - 4.2.7. Mejora continua
  - 4.2.8. Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones
  - 4.2.9. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor
- 4.3. Revisiones por la dirección y evaluaciones del avance
  - 4.3.1. Revisiones por la dirección
  - 4.3.2. Evaluaciones del avance

#### Sección 5. Gestión de los recursos humanos

##### **5.1. Generalidades**

Los procesos relativos a los recursos humanos tienen como finalidad planificar y controlar los recursos. Ayudan a identificar cualquier potencial problema relativo a los recursos. Estos procesos tienen como

finalidad crear un ambiente en el que el personal pueda contribuir al proyecto de forma eficaz y eficiente.

Los procesos relativos a los recursos humanos son:

- La planificación de los recursos humanos,
- Asignación de personal,
- Desarrollo del equipo, y
- El control de los recursos humanos.

### **5.2. Planificación de los recursos humanos**

Deben identificarse las personas o grupo de personas necesarias para llevar a cabo el proyecto. Deben crearse un plan de gestión del personal que indique el perfil de las personas que se requerirán para el proyecto, cuándo se requerirán según el programa del proyecto y cuales son las necesidades de formación o entrenamiento. Los planes deben indicar cómo y de dónde se obtendrá el personal, así como el modo en que serán asignados. Si procede, los planes también deben establecer la forma de disponer del personal sobrante.

Debe tenerse en cuenta las limitaciones sobre el recurso humano, tales como: disponibilidad, seguridad, consideraciones culturales, acuerdos internacionales, convenios laborales, reglamentos gubernamentales, financiación, etc.

Debe crearse la estructura organizativa del proyecto, en la cual se indiquen claramente, los roles que se requerirán en el proyecto, así como las responsabilidades y la autoridad de cada posición. La estructura organizativa del proyecto debe establecerse de acuerdo con los requisitos

y las políticas de la empresa y las condiciones específicas del proyecto. Debe utilizarse la experiencia de proyectos anteriores, cuando la haya, para seleccionar la estructura organizativa más adecuada.

Es necesario identificar y establecer las relaciones de la organización ejecutora del proyecto con:

- El cliente y las demás partes interesadas,
- Los departamentos de la empresa que dan apoyo al proceso, y
- Otros proyectos pertinentes de la organización usuaria.

### **5.3. Asignación de personal**

Debe definirse la competencia necesaria en términos de educación, formación, habilidades y experiencia del personal que trabaja en el proyecto.

En la selección del personal para el proyecto deben considerarse los atributos personales. Debe prestarse especial atención a los requisitos de competencia del personal clave.

A la hora de designar a los miembros de los equipos del proyecto, debe tomarse en consideración sus intereses personales, las relaciones interpersonales, las fortalezas y las debilidades. El conocimiento de las características personales y la experiencia puede ayudar a la hora de identificar la mejor forma de compartir responsabilidades entre los miembros de la organización ejecutora del proyecto.

### **5.4. Desarrollo del equipo**

El desempeño eficaz del equipo requiere que sus miembros, individualmente, sean competentes, estén motivados y estén dispuestos a cooperar con los demás.

Para mejorar su desempeño, el equipo del proyecto en su conjunto y los miembros de manera individual, deben participar en actividades de desarrollo del equipo. El personal debe recibir formación y darse cuenta de la relevancia e importancia de sus actividades del proyecto en el logro del proyecto y los objetivos de la calidad.

### **5.5. Gestión de los recursos humanos**

Deben realizarse revisiones para asegurarse de que se dispone de recursos suficientes para cumplir los objetivos del proyecto.

En el plan de gestión del proyecto deben documentarse el cronograma de revisiones y la frecuencia de recopilación de los datos asociados y de las previsiones de requisitos de recursos.

Se deben identificar, analizar, tratar y registrar las desviaciones respecto del plan de recursos.

## Sección 6. Realización del producto

### **6.1. Generalidades**

Este capítulo cubre los ocho grupos de procesos de gestión del proyecto necesarios para producir el producto del proyecto.

### **6.2. Gestión de la integración del proyecto**

#### 6.2.1. Generalidades

Los proyectos constan de un sistema de procesos planificados e interdependientes y una acción en uno de ellos afecta a los otros. La gestión integral de los procesos y las interacciones entre ellos es responsabilidad del coordinador del proyecto. La organización ejecutora del proyecto también debe posibilitar una comunicación eficaz y eficiente entre los distintos grupos de personal involucrado en el proyecto y establecer una clara asignación de sus responsabilidades.

Los procesos relacionados con la gestión de la integración del proyecto:

- Inicio del proyecto,
- Desarrollo del plan de gestión del proyecto,
- Gestión de las interacciones,
- Gestión de los cambios, y
- Cierre del proceso y del proyecto.

#### 6.2.2. Inicio del proyecto

Durante el inicio del proyecto, la organización ejecutora debe revisar los registros de proyectos similares realizados anteriormente, así como las lecciones aprendidas de los mismos. También se debe revisar toda la información existente (especificaciones técnicas, planos y otros documentos físicos y/o electrónicos), de forma tal de tener una visión clara del área donde se ejecutará el proyecto, así como de la influencia sobre otras instalaciones y viceversa.

El coordinador del proyecto, en conjunto con las partes interesadas y la organización usuaria, debe definir de forma clara los requisitos del proyecto, de forma tal de poder verificar que son alcanzables y que

## OPM3 Y GESTIÓN DE PROYECTOS

cubren las expectativas de los involucrados. De igual manera, deben definirse las limitaciones que tendrá el proyecto de tiempo, oportunidades de intervención en las plantas, presupuesto, técnicas, etc.

### 6.2.3. Desarrollo del plan de gestión del proyecto

Una vez iniciado el proyecto debe definirse, desarrollarse, mantenerse y actualizarse el plan de gestión del proyecto, el cual debe contener o hacer referencia al plan de gestión de la calidad del proyecto. El plan de gestión del proyecto será tan complejo como el proyecto lo requiera, según su naturaleza.

El plan de gestión del proyecto debe:

- a. Contener de forma expresa y clara los requisitos documentados del cliente y de otras partes interesadas (según aplique), indicando el origen de cada requisito, de forma tal, que se pueda hacer trazabilidad;
- b. Indicar los objetivos del proyecto;
- c. Identificar y documentar los procesos del proyecto, incluyendo su finalidad, los responsables, las entradas, las salidas, el alcance, los indicadores de gestión, los proveedores y los clientes.
- d. Identificar los canales de comunicación de la organización, prestando especial atención a:
  - La comunicación entre la organización ejecutora del proyecto con los distintos sectores de la organización usuaria, y
  - La comunicación entre los sectores que forman parte de la organización ejecutora del proyecto.

e. Integrar los planes resultantes de la planificación llevada a cabo en los otros procesos del proyecto, revisando la coherencia entre ellos y resolviendo cualquier conflicto. Los planes incluyen:

- El plan de la calidad,
- La estructura desagregada de trabajo del proyecto,
- El cronograma del proyecto
- El presupuesto del proyecto,
- El plan de gestión de las comunicaciones,
- El plan de gestión de riesgos,
- El plan de procura;

f. Identificar y documentar las características del producto del proyecto y el modo en que debe efectuarse su medición y evaluación;

g. Proporcionar los criterios para la medición y control del avance y así permitir la planificación de las actividades restantes del proyecto. La organización ejecutora debe planificar las revisiones y evaluaciones del avance;

h. Definir indicadores para evaluar el desempeño de la gestión del proyecto y prever la realización de evaluaciones regulares con el objeto de efectuar un seguimiento del avance, estas evaluaciones deben:

- Facilitar las acciones correctivas y preventivas, y
- Confirmar que los objetivos del proyecto continúan siendo válidos en un entorno cambiante para el proyecto;

## OPM3 Y GESTIÓN DE PROYECTOS

- Revisarse con regularidad, y también cuando se produzcan cambios importantes.

6.2.4. Gestión de las interacciones

6.2.5. Gestión de los cambios

6.2.6. Cierre del proceso y del proyecto

### **6.3. Gestión del alcance del proyecto**

6.3.1. Generalidades

El alcance del proyecto consiste en una descripción documentada de los productos del proyecto, sus características y el modo en que han de medirse y evaluarse.

a. Los procesos relacionados con el alcance tiene como finalidad:

- Traducir las necesidades y expectativas del cliente y de otras partes interesadas en actividades que habrán de llevarse a cabo para alcanzar los objetivos del proyecto, y organizar estas actividades,

- Asegurarse de que el personal trabaja dentro del ámbito del alcance durante la realización de estas actividades, y

- Asegurarse de que las actividades llevadas a cabo dentro del proyecto cumplen los requisitos descritos en el alcance.

b. Los procesos relacionados con el alcance, son:

- Planificación del alcance,



- Verificación del alcance,
  - Control del alcance
- 6.3.2. Planificación del alcance
- 6.3.3. Verificación del alcance
- 6.3.4. Control del alcance

#### **6.4. Gestión del tiempo del proyecto**

##### 6.4.1. Generalidades

Los procesos relacionados con la gestión del tiempo tienen como finalidad determinar las secuencias y la duración de las actividades y asegurar la oportuna conclusión del proyecto.

Los procesos relacionados con el tiempo son:

- Definición de las actividades
  - La planificación de la secuencia entre actividades,
  - La estimación de la duración de las actividades,
  - Estimación de los recursos de las actividades
  - El desarrollo del cronograma, y
  - El control del cronograma
- 6.4.2. Definición de las actividades
- 6.4.3. Planificación de la secuencia entre las actividades
- 6.4.4. Estimación de la duración de las actividades
- 6.4.5. Estimación de los recursos de las actividades

## OPM3 Y GESTIÓN DE PROYECTOS

6.4.6. Desarrollo del cronograma

6.4.7. Control del cronograma

### **6.5. Gestión de los costos del proyecto**

6.5.1. Generalidades

Los procesos relacionados con el costo tienen como finalidad pronosticar y gestionar los costos del proyecto. Esto debe asegurar que el proyecto se completa dentro de los límites presupuestarios, y que puede proporcionarse información sobre el costo a la empresa.

Los procesos relacionados con el costo son:

- La estimación de costos,
- La elaboración del presupuesto, y
- El control de los costos.

6.5.2. Estimación de costos

6.5.3. Elaboración del presupuesto

6.5.4. Control de costos

### **6.6. Gestión de las comunicaciones del proyecto**

6.6.1. Generalidades

La gestión de las comunicaciones abarca aquellos procesos que aseguran que la información del proyecto se genere, sea recibida, se comparta, se documente y se almacene. Estos procesos deben facilitar el intercambio

de la información dentro del proyecto y desde y hacia las partes interesadas.

Los procesos relacionados con la comunicación son los siguientes:

- La planificación de la comunicación
- La distribución de la información,
- Información sobre el rendimiento, y
- Gestión de los interesados.

6.6.2. Planificación de la comunicación

6.6.3. Distribución de la información

6.6.4. Documentación y reporte del progreso del proyecto

6.6.5. Gestionar las partes interesadas

## **6.7. Gestión de los riesgos del proyecto**

6.7.1. Generalidades

La gestión de los riesgos del proyecto abarca los procesos para manejar la incertidumbre durante la vida del proyecto. Estos procesos buscan sacar provecho de las oportunidades que se presentan y mitigar los efectos de eventos adversos.

La gestión de riesgos permite planificar las respuestas a los diferentes eventos que puedan predecirse con efectos positivos o negativos sobre el proyecto o su producto. Este plan debe estar bien estructurado.

## OPM3 Y GESTIÓN DE PROYECTOS

En la gestión de los riesgos se incluye la gestión de la seguridad industrial durante la realización del proyecto.

Los procesos relacionados con la gestión de los riesgos:

- Planificación de la Gestión de Riesgos,
- Identificación de Riesgos,
- Evaluación de los Riesgos,
- Planificación de la Respuesta a los Riesgos,
- Seguimiento y Control de Riesgos,
- Seguridad, higiene y ambiente.

6.7.2. Planificación de la gestión de riesgos

6.7.3. Identificación de los riesgos

6.7.4. Evaluación de los riesgos

6.7.5. Planificación de las respuestas a los riesgos

6.7.6. Seguimiento y control de los riesgos

6.7.7. Seguridad, higiene y ambiente

### **6.8. Gestión de la procura del proyecto**

6.8.1. Generalidades

La gestión de procura del proyecto abarca los procesos relacionados con la adquisición de equipos, materiales y servicios necesarios para la ejecución del proyecto.

Los procesos relacionados con las compras son:

- Planificación de las compras y adquisiciones

- Licitaciones.
- Selección de proveedores.
- Administración del contrato
- Cierre del Contrato

6.8.2. Planificación de las compras y adquisiciones

6.8.3. Licitaciones

6.8.4. Selección de proveedores

6.8.5. Administración de contratos

6.8.6. Cierre del contrato

## **6.9. Medición, análisis y mejora**

6.9.1. Procesos relacionados con la mejora

6.9.2. Medición y análisis

6.9.3. Mejora continua



# **PERSPECTIVA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL (OV), UNA VISIÓN DE UNA UNIVERSIDAD EN ESPAÑA**

ADOLFO DE JESÚS SOLÍS MUÑIZ

REBECA GARZÓN CLEMENTE

REBECA, ROMÁN JULIÁN

MARÍA EUGENIA CULEBRO MANDUJANO

Palabras clave: organización, organización virtual.

## **Introducción**

Cada vez es mayor la importancia para conocer como las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en su uso como una herramienta para fortalecer el desarrollo de la educación. Las organizaciones educativas están transformado la forma tradicional de realizar los proceso de servicios educativos, migrando hacia un modelo de expansión que se logra a través de la virtualización, operando y adquiriendo características que la convierte en una Organización virtual.

## **La Educación superior.**

Gran parte de los procesos que los individuos desarrollan en las organizaciones están basados en el uso de las Tecnología de la Información y Comunicación (TIC), constantemente se plantean nuevos esquemas de trabajo y colaboración. En este sentido Rosario (2005) menciona que actualmente las TIC están sufriendo un

---

## PERSPECTIVA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

desarrollo vertiginoso, esto está afectando a prácticamente todos los campos de nuestra sociedad, y la organización educativa no es una excepción. Esas tecnologías se presentan cada vez más como una necesidad en el contexto de sociedad donde los rápidos cambios, el aumento de los conocimientos y las demandas de una educación de alto nivel constantemente actualizada se convierten en una exigencia permanente. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (1999) identifica tres principales tendencias en los sistemas de educación superior a nivel mundial: la expansión cuantitativa, a pesar de que aún existen dificultades en el acceso para ciertos grupos sociales y se agrava con la brecha respecto al conocimiento y la investigación entre ciertas regiones y países; la diversificación de las estructuras institucionales, que se manifiesta en una variedad de formas de organización, programas y planes de estudio; y las restricciones financieras, que implica las dificultades y limitaciones de los presupuestos públicos para enseñar e investigar así como el señalamiento de que el Estado es el principal responsable en esta tarea. Estos desafíos implican repensar el papel y misión de la educación superior así como intentar superar sus retos desde nuevos enfoques y establecer propuestas alternativas para su avance futuro, lo que reclama la participación activa de los diversos actores involucrados. La perspectiva de la interdisciplina y la transdisciplina, acompañadas por el pensamiento complejo, puede ofrecer una nueva visión o alternativa para enfrentar los retos actuales de la educación superior, sobre todo con miras a la vocación de las instituciones universitarias, las cuales están obligadas, dice la UNESCO (1999), a atender las necesidades de la sociedad a fin de contribuir a crear un desarrollo humano sustentable y una cultura de la paz. Siendo esto lo que constituye el cimiento de la pertinencia de los procesos educativos. En este tenor las TIC podrían convertirse en



un elemento detonador para el logro de estos objetivos, y las organizaciones educativas virtuales en un eje fundamental para su desarrollo.

El analizar la relación que guardan las TIC con la estructura de la organización y como estas repercute en la posible conformación de la organización virtual. Permitirá distinguir elementos característicos, así como la forma en que se interrelacionan y fortalecen los lazos de colaboración para proyectos de interés común a través de la virtualidad. Chiapas presenta limitaciones en su desarrollo, es decir, necesita de proyectos emergentes apoyados en TIC que puedan ayudar a la mejora en la calidad de vida de sus habitantes. Esta investigación podría arrojar ciertas pautas para la propuesta de nuevos proyectos basados en TIC que ayuden al desarrollo de las organizaciones en la región. La posibilidad de realizar esta investigación se dio, basado en los vínculos de colaboración académica que han existido entre los investigadores de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) y de la Universidad de Salamanca (USAL).

La USAL a través del Instituto Universitario de Ciencias de la Educación (IUCE) ejecuta una serie de estrategias que han permitido el uso de la TIC y la inmersión en lo virtual, lo que deriva en una entidad con ciertas características que se denomina “Organización Virtual” y que ha permitido llevar modelo de aprendizaje para el desarrollo de comunidad rurales, con grandes caso de éxito como el de la comunidad de “Peñaranda de Bracamontes”, esta investigación identifico que factores son los que han influido y ayudado a que se logren objetivos de desarrollo social, así como los componentes que conforman dicha “Organización Virtual.

### **Problema de estudio**

Las organizaciones no son ajenas a los cambios social, político y económico de la naciones, por el contrario son fuertemente influenciadas por los mismos o son

## PERSPECTIVA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

referentes para que los cambios ocurran. La situación global que se vive en los últimos años, deriva en una crisis que obliga a responder en forma creativa y evolutiva. En el Informe Mundial sobre la Comunicación, emitido por la UNESCO (1999), se presentan análisis que comienzan con las transformaciones que en materia de cultura ha sufrido la humanidad, animando a los científicos, intelectuales y a los encargados de diseñar políticas de desarrollo social a que atiendan a los ciudadanos de la "aldea global", término utilizado para referirse a la integración de las naciones, organizaciones e individuos, en el desarrollo e intercambio de sus actividades económicas, sociales y políticas. Se propone que sean actores y no espectadores de movimientos que les rebasan y que, muchas ocasiones, toman a los ciudadanos como punta de lanza del experimento, del cambio o del consumo del cambio. Se expresa que dos serían los factores dominantes de la cultura del siglo XXI, la virtualidad y la universalidad. Y se enfatiza que en ese par de fenómenos habría de enfocarse el análisis de la sociología, si es que quería comprender el porvenir inmediato, dotando de estrategias (a las naciones, organizaciones y a la gente común) para “no ser arrastradas por el desarraigo y la desubicación; por la desesperanza de saberse asidos a nada” (The World Bank and Agenda 21, 1997).

Una disciplina que puede realizar investigación y aportar conocimiento sobre los ejes que demanda la UNESCO son los Estudios Organizacionales. El proceso en el desarrollo histórico del pensamiento organizacional se ha enriquecido con diversas aportaciones y enfoques (Montaño, 2004:9), que a través de diversas disciplinas y estudios como la historia, sociología, la psicología, la ciencia política, la administración pública y la economía, han aportado elementos para la creación de escuelas y teorías de pensamiento organizacional. Las diferentes reflexiones y análisis que se han presentado en este proceso no siempre son concordantes, de ahí

que el debate es continuo y presenta evoluciones de las propuestas de los teóricos clásicos o enfoques de acuerdo al ambiente presente.

La fundamentación de estructuras modelos y marcos de referencia se han establecido como paradigmas, que intentan representar los procesos de cambio en las organizaciones. Es decir los elementos que conforman las teorías de la organización en su desarrollo histórico se convierten en fundamento para la explicación de los fenómenos que se suceden en la organización. De esta forma los paradigmas han evolucionado, a través de la influencia de alguno de los componentes que conforman la Organización: como la cultura, la estructura social, la estructura física o la tecnología. A partir del último componente de los citados, derivado del desarrollo tecnológico de las últimas décadas se puede discutir acerca de que si algún otro elemento más específico, como las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) son directamente participes de la conformación de nuevas formas y tipos de organización.

Los paradigmas organizacionales desarrollados en el pasado tienen aún vigencia como elementos fundamentales para comprender los procesos mentales, psicológicos y culturales del individuo y la organización. Este conjunto de elementos es vital para que la organización logre sus fines. De esta manera tenemos que los paradigmas que se aplican en la organización han dependido de su actuar en el tiempo y han estado marcado por las tendencias y los intereses que marquen grupos de expertos, pero sobre todo de las políticas públicas y globales que se establezcan en cada época. El modelo de organización puede variar de acuerdo a su contexto nacional, pero en la influencia del contexto Internacional se tiene que adecuar a las demandas que se le soliciten para poder sobrevivir en tal circunstancia. Los procesos paradigmáticos han acompañado la conformación de las organizaciones, en sus formas, tipos y estructuras, de ahí que los mismos

## PERSPECTIVA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

paradigmas marcan la pauta para dicha conformación. En este proceso de evolución de los paradigmas organizacionales que se han utilizado en los tipos de organizaciones, se pueden distinguir el burocrático y el flexible. De ahí tenemos las formas de organización que se denominan burocráticas con características muy dirigidas, de amplio control y normatividad; así como las flexibles, con mayores capacidades de adaptación, en el contexto de la globalización y los nuevos fenómenos sociales, políticos y económicos, a finales del siglo XX y principios del siglo XXI, “existe alguna variación emergente como la organización virtual, las redes y la organización global” (Clegg y Hardy, 1996, p. 01).

Las organizaciones derivan en una “evolución” que representan desafíos para sus miembros, exigiendo adaptabilidad, creando y a la vez destruyendo las formas tradicionales en que se han desempeñado. Este proceso puede ser estudiado con la finalidad de clarificar lineamientos que permitan identificar las similitudes o diferencias en los nuevos tipos de organización. En este caso el interés está centrado en encontrar cuáles son las características que puede presentar una organización virtual de educación superior en España, basando su conformación en el uso de las TIC.

### **Algunas definiciones de organización virtual.**

Para inducir el conocimiento acerca de la Organización virtual a continuación se presentan conceptos de la misma. La organización virtual (OV) se define como una colección dinámica de individuos, instituciones y recursos, que posibilitan la flexibilidad, seguridad y la compartición de recursos en forma coordinada. La OV juega un papel muy importante en la compartición de recursos y colaboración en el cruce de sistemas distribuidos, especialmente las redes. (Yongqiang, 2010)

Una organización virtual también se conforma con individuos o grupos de personas que se reúnen en una colaboración temporal para trabajar hacia una meta común. Una característica

clave es el uso avanzado de tecnologías de la información y comunicación (TIC), que son necesarias debido a la rápida formación y la dispersión geográfica de la ubicación de los miembros de la OV. Para el mundo exterior, los miembros de la OV parecen actuar como una única unidad organizativa, manteniendo relaciones interorganizacionales, intraorganizacionales y formas mixtas de OV.

La idea de la OV es todavía relativamente joven en los estudios organizacionales. El término fue introducido inicialmente en la literatura en idioma Inglés en 1993, y apareció por primera vez en la literatura académica alemana en 1995. El concepto en sí ha cosechado posteriormente enorme interés y relevancia, se asocia especialmente con la creciente globalización, a día de hoy un medio ambiente muy dinámico, y el bombo de las TIC que se inició a finales de 1990. (Kasper & Ashkanasy, 2001, p. 236).

Las principales definiciones de organizaciones virtuales incluye elementos en común: áreas geográficas separadas distribuidas funcionalmente en diversas unidades de colaboración como redes con un propósito común, gestionadas por equipos orientados a procesos (De Sanctis y Monge, 1999; Moshowitz, 1994, 1997 Pihkala, 1999; citados por Ulrich, 2002), para algunos es una simple organización, para otros una serie de organizaciones conectadas con tareas especializadas, relación contractual y fronteras permeables, integrando elementos como la cadena de valor. Se enfatiza que “la organización virtual rompe la rigidez asumida de organización y su estabilidad en el tiempo.” (Pihkala, 1999, citado por Ulrich, 2002, p. 293)

Otra definiciones que se puede encontrar para “Organización virtual: una red temporal de organizaciones independientes – proveedores, consumidores y proveedores, competidores –conectados – por tecnologías de información con el fin de compartir habilidades y costos de acceso a nuevos mercados; una entidad artificial, la cual, aprovecha al máximo la utilidad de los consumidores, basada en competencias individuales, introduciendo integración de empresas independientes en

## PERSPECTIVA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

el proceso de creación de productos y el cual no requiere desembolso adicionales para la co-ordinación (cooperación-coordinación) y e interactuando con su entorno a través de la realidad virtual.

También habrá que distinguir el termino más utilizado para “corporación virtual”: es un grupo temporal de compañías independientes, proveedores, consumidores y la competencia, ligadas por TIC para compartir habilidades, costos, y accesos a otros mercados. Este modelo corporativo es fluido y flexible, un grupo de colaboradores único que se conforma rápidamente para explotar una oportunidad específica. Se identifica que no solo cuando la oportunidad es encontrada, se conforma dicha organización virtual, sino que no será desintegrada si el proceso se vuelve frecuentemente. Cada compañía que se relaciona con otra para crear una corporación virtual contribuye solamente para dicho proceso o proyecto como sus principales competencias. La tecnología juega un papel central en el desarrollo de la corporación virtual. “Equipos de personas de diferentes compañías trabajan juntos, concurrentemente más bien que secuencialmente, vía redes de computadoras en tiempo real”. (Byrne, 1993, pp. 36-37, Citado por Ulrich, 1999, p. 210).

La organización virtual, también se le denomina en algunas circunstancias estructura en red, se presenta cuando las organizaciones adoptan únicamente un núcleo principal, subcontratando o cediendo mediante acuerdos de cooperación la mayoría o incluso la totalidad de sus actividades, ya sean productivas, comerciales, logísticas o de investigación y desarrollo. En el corazón de esta red existe una organización central que lleva a cabo una serie de actividades críticas, para las cuales la empresa está particularmente preparada. El resto de las actividades que quedan al margen de esta área central de competencia son delegadas a otras organizaciones con las que la organización central establece alianzas o vínculos de

filiación. Los casos de la empresa de equipo deportivo Nike, Reebok o Dell Computer, son un buen ejemplo de organización virtual.

Davidow y Malone (1992) introducen la expresión organización virtual queriendo referirse a la organización orientada al mercado, es decir, a la organización que pretende dar respuesta a las necesidades de los clientes. Los clientes piden soluciones rápidas para sus problemas y adaptadas a sus necesidades, las empresas inteligentes se están reinventando a sí mismas para satisfacer estas exigencias. Este planteamiento supone que las empresas deben ir más allá del acercamiento al cliente, y tender hacia la simbiosis, es decir, hacia una interconexión total con los clientes y otros miembros de la cadena de creación de valor. Así, se entiende por organización virtual una empresa cuyas fronteras son difusas debido a las operaciones de subcontratación y a los acuerdos, alianzas u otras formas de colaboración entre empresas.

Una corporación virtual es una combinación de varias organizaciones, con dispersión geográfica, donde las partes (personas y/o organizaciones) a través de la combinación y complemento de sus actividades, así como de sus metas significativas, se complementan para la búsqueda de un fin común. Esa corporación virtual tiene una similar compartición del poder entre los participantes. La coordinación de estas actividades estará sostenida por el uso de la comunicación electrónica (como una estructura). Las corporaciones virtuales pueden ser encontradas en situaciones de gran incertidumbre. “Los participantes de una corporación virtual no intentan incrementar su incertidumbre por medio del control de la regulación, más bien comparten su información y conocimiento”. (Jansen, Jägers y Steenbakkens, 2005, p.52).

Markus y Manville (2000, p.21) proponen una respuesta al definen cuatro elementos por lo que una OV opera:

## PERSPECTIVA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

- Una poderosa selección de motivaciones reforzadas mutuamente entre las entidades involucradas, incluyendo compartición de éxitos colectivos.
- Auto-gobierno, donde se contempla
  - Administración de los miembros, la habilidad para asegurar que hay un número manejable de contribuidores de alta calidad
  - Reglas e instituciones que pueden adaptar a sus miembros a sus necesidades individuales
  - La habilidad de monitorear y sancionar el comportamiento de sus miembros
  - Reputación como un motivador y mecanismo de control; y
  - Cultura compartida, valores y normas de comportamiento
- Efectiva estructura y procesos, como una herramienta de composición y administración de proyectos en trabajos de desarrollo de software
- Tecnología para la comunicación y coordinación; y normas acerca de cómo usarlas,

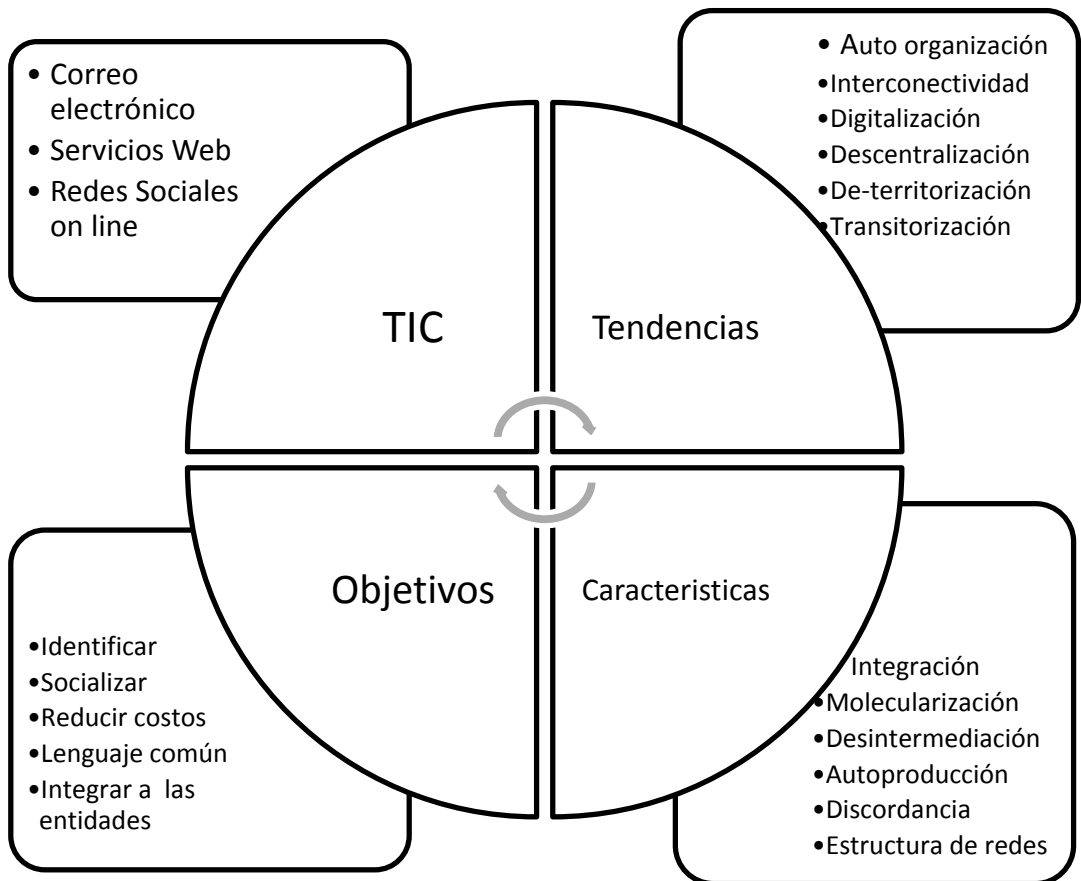
De acuerdo al Gil-Estallo y otros (2000), el adecuado funcionamiento de una organización virtual esta sostenido bajo ciertas premisas, que son:

- 1) Flexibilidad que requiere la capacidad para generar o adquirir conocimiento, el cual es usado en cada momento (administración del conocimiento, capital intelectual), y la capacidad para cambiar rápidamente (adaptación, evolución)
- 2) Fluidez en la Comunicación, necesaria en ambos entornos, tanto internamente como con el medio ambiente.
- 3) Virtualidad es indispensable en todas las actividades para habilitar y facilitar la flexibilidad y la comunicación.

Estos factores están mutuamente interrelacionados, solo es posible considerarlos separados desde un punto de vista conceptual siempre representan un todo.



Figura 1.- Componentes de la Organización Virtual



Fuente: (De Sanctis y Monge, 1999; Moshowitz, 1994, 1997 Pihkala, 1999; Ulrich, 2002)

A partir de estudios previos realizados acerca de las organizaciones virtuales se detecta que existen ciertas capacidades y cualidades que son parte de este tipo de organizaciones, “Estas capacidades son parte de una red de trabajo y de la propia tecnología: ellos contabilizan el proceso y patrones de la organización los cuales

## PERSPECTIVA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

ocurren y emergen en electrónica y ambientes complejos”, los patrones son: la auto organización, interconectividad, digitalización, descentralización, de-territorialización y transitorización (Van Hout y Bekkers, 2000).

La Auto-organización de las redes tecnológicas habilitan a las personas y a las organizaciones a organizarse a sí mismas. En una red no hay una coordinación central. No hay un actor central que define las metas generales y que guíen el comportamiento de los participantes. La con-ordinación y selección de metas toma lugar a través de la interacción y comunicación en la red. “La prueba y error” juegan un papel importante en estas interacciones.

La Interconectividad y la horizontalidad a través de las redes tecnológicas conectan personas, conocimiento, información y a las organizaciones. Traspasa fronteras y permite dispersar y compartir el conocimiento que se posee. A la vez esta característica permite que las relaciones dentro de la organización sean más horizontales, En una red de trabajo electrónica no hay un punto central en la estructura.

La digitalización deriva en la conformación de la información, estructuras de datos compuestas por bit y bytes, que tiene como fundamento la estructura numérica binaria, ha dado lugar a la digitalización de la información y su almacenamiento en medios electrónicos, lo que permite su manipulación en forma rápida y eficaz.

La descentralización combina los dos primeros patrones que deriva en organización virtual descentralizada. Los factores de tiempo y distancia nos son relevantes, se prioriza el intercambio electrónico de datos, que repercute en el empowerment de las personas y grupos.

La desterritorialización, el uso de redes electrónicas en la organización virtual, es decir la conexión on-line pone a la noción de territorio, geografía y tiempo dentro de otra perspectiva. Las personas y las organizaciones pueden coordinar sus estructuras y

actividades compartida a los largo de todo el mundo, y hacer posible adaptables, flexible y ad hoc, para situaciones específicas, en la lógica del momento.

La transitorización deriva del incremento en la interconectividad, horizontalidad y una pluralidad en los actores de la red, la organización virtual está incrementando basada en relaciones administrativas transitorias. La flexibilidad de los patrones transitorios de una organización virtual está sugerida por el rápido cambio social y tecnológico que se demanda la sociedad.

La organización virtual es una entidad que se dedica a la esencia de su objetivo, rodeada de una red de pequeñas empresas, individuos y otras instituciones que le proporcionan un apoyo y servicios auxiliares a través de contratos de “outsourcing”. Se utiliza el concepto de organización virtual en un sentido sutilmente distinto, ampliando su contenido a toda la red, que sería una suma del núcleo más su entorno de colaboración específico. En el núcleo se concentrarían las funciones de un ápice estratégico, cuya misión es la de coordinar los vínculos entre unidades y supervisar sus relaciones.

Este modelo de organización contrasta fuertemente con la estructura burocrática, de muchos niveles verticales de administración, y en la cual la fabricación, la investigación y el desarrollo, las ventas y la mercadotecnia se llevan a cabo dentro de la compañía de acuerdo con un modelo de negocio predeterminado e inalterable. El volumen de recursos, tanto materiales como humanos es un dato relevante en este modelo. En el de la organización flexible, por el contrario, el volumen de recursos o el tamaño de la empresa dejan de ser importante. Este modelo permite el desarrollo de proyectos empresariales que cuentan con escasos recursos. Es el caso de la Dell Computer (y de la carrera de Michael Dell), que consiguió competir con éxito frente a grandes compañías como IBM.

## PERSPECTIVA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

El entramado creado entre las empresas dispuestas a cooperar instituye un espacio de relaciones tecnológicas, productivas, comerciales y/o financieras de tal forma que se puede llegar a hablar de “organizaciones tácitas”. En el límite los agentes actúan como si se tratara de una sola organización. Las redes de colaboraciones se asientan, entre otros, sobre tres requisitos: información, colaboración y control.

La red de relaciones entre proveedores, ensambladores y distribuidores puede ser más o menos estable, aun cuando no pueda ser considerada como una estructura organizativa formal. Los subcontratistas independientes pueden trabajar para varias empresas a la vez y la duración de su relación con las organizaciones virtuales dependerá de su rendimiento. En cualquier caso, las relaciones con los subcontratistas tenderán a ser de cooperación, a largo plazo, y basadas en la confianza mutua, debido a la importancia que esta red de relaciones tienen para la propia supervivencia de la organización virtual.

Una de las principales debilidades atribuidas a la organización virtual es la problemática en torno al control, la organización virtual posee menor control que una organización convencional sobre las funciones delegadas a las empresas proveedoras o trabajadores externos.

En estas condiciones la colaboración y la confianza recíproca adquieren un papel singular, lo mismo que los valores compartidos. Una de las condiciones que alimentan la colaboración es la perspectiva a largo plazo de los actores que, de este modo, trabajan en condiciones de motivación e incertidumbre percibida que no se alcanzan cuando las relaciones tienen lugar a corto plazo e implican un estricto control central.

Las siguientes características pueden considerarse claves en la organización virtual (Nikolenko y Kleiner, 1996:25): Tecnología; con la ayuda de las redes de información conectará a los empresarios y les permitirá trabajar juntos desde el

comienza hasta el final; el Oportunismo; que hará que las compañías se unan para aprovechar determinadas oportunidades del mercado. Explotada la oportunidad, la red, eventualmente red se desvanecerá. La Confianza; que hará que las empresas confíen las unas en las otras, ya que el destino de cada socio depende del resto. La *Excelencia*; que será posible alcanzar en una organización que es lo mejor en todo, dado que cada socio contribuye con sus capacidades esenciales, y por lo tanto, cada función y proceso puede ser el mejor del mundo (world class). La Ausencia de fronteras; como resultado de un mayor grado de cooperación entre competidores, proveedores y clientes.

La virtualización puede tomarse a distintos niveles según Mowshowithz (1994) y Venkatraman & Henderson (1998), se sugieren varios estratos en el proceso:

- Nivel individual o sub-intraorganizacional, es con relación a las tareas locales con participación de un grupo de personas en una organización independiente mediante el proceso de comunicación a distancia.
- Nivel de organización, cuando la tecnología de la información se utiliza para coordinar las actividades de la organización como una integración.
- Y el nivel interorganizacional, es la última capa, donde las numerosas organizaciones que utilizan la tecnología de información para coordinar una actividad económica.

El proceso de virtualización de una organización puede ser el resultado de un:

- Equipo virtual, que es la forma más simple de OV, es un equipo local utilizando las tecnologías de información para coordinar su conectividad y compartir sus conocimientos a un costo menor.

## PERSPECTIVA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

- Proyecto virtual que puede implicar a varias personas u organizaciones en la realización de ciertas tareas que son un comienzo y el fin designado.
- Temporalmente una organización virtual es compartir un proyecto virtual con participación de varias organizaciones en un período de tiempo designado.
- La organización permanente virtual se crea cuando no hay un período designado en su cooperación.

### **Preguntas y objetivo**

La pregunta principal de la investigación tuvo como finalidad determinar en qué forma las TIC inciden en la institución educativa para que se le pueda denominar “organización virtual”

¿Cómo el uso de las TIC en determinados procesos y áreas en una organización derivan en que su conceptualización denominación se transforme en el de una “Organización virtual”?

El Objetivo general se deriva de la pregunta principal antes planteada a través del análisis de las características que tiene una organización como la USAL en su componente virtual:

“Analizar las áreas y los componentes que caracterizan a la Universidad de Salamanca en España, que la conforman en un modelo que se denomina “Organización Virtual”.

Los objetivos específicos se establecieron como:

1. Identificar las áreas que conforman la USAL en su modalidad de organización virtual,
2. Conocer los componentes que conforman el modelo de Organización Virtual de la USAL.

### **Metodología empleada.**

Se planteó una investigación que derivó en identificar los elementos que conforman la organización virtual analizada, se utilizó el estudio de caso en una organización educación nivel superior en España, la Universidad de Salamanca, el área de la organización en la cual se efectuó la investigación fue en el Instituto Universitario de Ciencias de la Educación (IUCE), donde los autores de este capítulo estuvieron en estancias de investigación.

Para el desarrollo de la investigación se analizó la bibliografía existente, para acotar la definición y el campo de actuación durante la investigación, considerando conceptos centrales de la misma como: estructura organizacional, Organización Virtual, Tecnologías de Información y comunicación, Internet y Sociedad de la información.

La población objeto fueron los alumnos e investigadores de la USAL a quienes se le realizaron entrevistas estructuradas. De esta manera se pudo identificar la influencia que tiene el uso de las TIC en la posible conformación de la organización Virtual.

### **Discusión de resultados**

Para determinar los elementos que tiene la USAL por las que se puede considerar una organización virtual, para el análisis se utilizaron los puntos que contemplan en el referente teórico y que se presentaron en la Figura 1, “Componentes de la Organización Virtual”, de este documento.

El Instituto Universitario de Ciencias de la Educación de la USAL está conformado por 10 investigadores que integran el equipo directivo, el área administrativa y la unidad de investigación, así como más de 80 investigadores y docentes que constituyen la planta académica, integrantes algunos de la comisión permanente y el Consejo Académico. También con los integrantes y miembros se conforman: el Grupo de

## PERSPECTIVA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

investigación sobre la edición y lectura electrónica, así como de la transferencia y recuperación automatizada de la información (E-LECTRA), el Grupo de Evaluación Educativa y Orientación” (GE2O), el Grupo de Investigación en InterAcción y eLearning (GITE), el Grupo de Investigación sobre Sistemas de Visualización Médica Avanzada (VisualMed System), el Grupo de Robótica y Sociedad (GROUSAL) y el Observatorio de los Contenidos Audiovisuales (OCA). Los grupos de investigación desarrollan las siguientes líneas de investigación 1) Evaluación Educativa y Orientación, 2) Interacción y eLearning, 3) Investigación-Innovación en Tecnología Educativa, 4) Medios de Comunicación y Educación, 5) Medicina y Educación. 6) Robótica educativa. 7) Ingeniería y Educación y 8) Educación y Sociedad de la Información.

En palabras del subdirector del IUCE Dr. Juan A. Juanes Méndez (2013):

Los grupos de investigación, emplean una extensa batería de herramientas tecnológicas para elaborar sistemas de formación virtuales: desde programas informáticos comerciales de distinta índole hasta tecnologías como, por ejemplo, el chroma key. Los grupos de robótica e ingeniería, en coordinación con el grupo de Visualización Médica Avanzada (VisualMed System), trabajan en sistemas de simulación.

También destacamos como herramientas de última generación, el manejo de tecnologías para el aprendizaje (Plataformas LMS/LCMS, Ecosistemas eLearning, Objetos de Aprendizaje, Estándares y especificaciones para eLearning, Herramientas de Autor, Software educativo, Sistemas hipermedia educativos adaptativos, Tutores inteligentes); Ingeniería Web y arquitectura del software (Procesos Software para la Web, Web Semántica, Ontologías, Calidad del Software, Gestión del Conocimiento, Procesos de Diseño, Arquitecturas basadas en Servicios, Desarrollo basado en Modelos, MDA, Servicios Web).



El IUCE oferta el Doctorado en Ciencias de la Educación y Sociedad de la Información y tiene amplia relación con los organismos oficiales rectores de la educación en la comunidad autónoma de Castilla y León proporcionando la formación de los docentes de educación media superior en áreas de TIC y tecnología educativa tanto en forma presencial como en modalidad virtual. Con la Fundación Germán Sánchez Ruipérez colaboran en los trabajos de cursos y servicios que oferta el Centro Internacional de Tecnología avanzada (CITA) a través de sus Campus Virtual, en la comunidad rural de Peñaranda de Bracamontes. El IUCE publica la revista digital arbitrada e indexada sobre Teoría de la Educación, Educación y Cultura en la Sociedad de la Información (TESI).

En la figura 2, se presentan los componentes indicativos de organización virtual que fueron identificados como característicos del IUCE de la USAL.

Figura 2. Los componentes de Organización virtual que presenta el IUCE de la USAL.

Eje de investigación	Componente del eje de investigación	Uso	Características
TIC	Correo electrónico	Si	Uso cotidiano y aceptado como comunicado oficial, principal medio de intercambio de información
	Servicios WEB	Si	Campus virtual
	Redes Sociales online	Si	Grupos de investigación CITA SITA
Tendencias	Auto organización	Si	En los proyectos académicos
	Interconectividad	Si	La gran mayoría de actores de la organización y los

**PERSPECTIVA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL**

			usuarios en relaciones virtuales directas
	Digitalización	Si	La mayoría de los procesos e información que se genera y utiliza esta digitalizada
	Descentralización	Si	Los investigadores, docentes y alumnos son el motor de la organización independiente mente del tiempo y espacio
	Deterritorización	Si	La Intranet interconectada a la red de Internet permite el intercambio constante de información y el permanente contacto.
	Transitorización	Si	Dinámica del cambio en los trabajos colaborativos con otras organizaciones educativas einvestigadores de todo el mundo.
Características	Integración	Si	Las redes de comunicación y la interconectividad permite la integración
	Molecularización	Si	Derivado de la transitorización Los colaboradores, usuarios e interesados en proyectos y programas del IUCE están por todo el mundo.
	Desintermediación	Si	Los servicios, investigación y difusión del conocimiento se dan en forma directa.
	Autoproducción	Si	El trabajo en equipo en forma virtual permite la generación permanente de propuestas y proyectos en

			el IUCE.
	Discordancia	Si	Uno de los objetivos del IUCE es la inclusión de la población española en procesos de alfabetización digital
	Estructura de redes	Si	La forma de operación del IUCE está fundada en la estructura dispersa e interconectada que conforma la red de trabajo.
Objetivos	Socializar	Si	El conocimiento se comparte y se difunde como eje fundamental de los procesos de la organización
	Reducir costos	Si	Aunque se realiza una gran inversión en infraestructura, al implementarse los programas y proyectos, se tiene una amplia cobertura y los usuarios que reciben los servicios acceden a ellos a costos accesibles.
	Lenguaje común	Si	Las TIC, la investigación y los procesos educativo
	Integrar a las entidades	Si	La oferta global de servicios educativos permite la integración de diversas organizaciones.

Fuente: Elaboración propia.

### Conclusiones

El uso extendido e intensivo de la tecnología de la información y la comunicación una organización no deriva necesariamente en que se conforme como una organización virtual, más bien se establece una transformación de sus procesos y formas de colaboración. La estructura tecnológica que se establece con las TIC no es el fundamento para considerar a la organización virtual sino la herramienta que permitiría a las personas integrantes, como en esta caso los miembros del IUCE de la USAL, interactuar y colaborar para gestión y creación de conocimiento.

La serie de componentes identificados en la USAL a partir del marco teórico presentado arrojan que se comporta y cuenta con suficiente elementos para poder considerar que la organización virtual opera y coexiste con la organización tradicional, en términos proporcionales entre una y otra, pero que las acciones que se están efectuando la dirigen cada vez más una virtualidad “asociada e integrada” en forma permanente”.

Su principal elemento es la flexibilidad al cambio y el aprendizaje continuo de sus miembros, lo que permite crear constantemente nuevos escenarios y campos de trabajo, permitiendo la rápida adaptación a su entorno. Es importante visualizar a la organización virtual más allá del elemento “reducción de costos”, sino como un organismo integrado y autónomo a la vez que permite a toda la organización atender a la demandante sociedad de la información. El factor humano es primordial para el buen desempeño y permanencia, se denota que en IUCE la evolución constante, crecimiento, uso de TIC y redes sociales virtuales de sus miembros son parte de la cultura de la organización.

La organización virtual es compleja, en esta investigación en particular su análisis fue elemental, pero existen diversos campos aún por explorar como las interacciones humanas y la transmisión de sensaciones en los miembros de la organización cuando

no existe el contacto cara a cara en forma presencial, las TIC no tienen más significado y el carácter que el grupo y los individuos le quieran dar, finalmente son ellos los que deciden el rumbo y éxito de la organización.

## Referencias

Clegg, S. y Hardy, C. (1996). "Organizations, Organization and Organizing", en Clegg, Stewart R. y Cynthia Hardy R. Nord Handbook of Organizations Studies, Sage, Londres, pp. 1-128.

Davidow, W. & Malone, M. (1992) The virtual corporation. Harpercollins . Minesota, USA

Gil-Estallo, M., Dolores Celma Benaiges, M., Aparicio-Valverde, M., Ferruz-Periz, N. & Escardíbul-Ferra, B..(2000). The new organizational structure and its virtual functioning. International Advances in Economic Research. Vol 6 no 2. 241-248 pp. Springer Netherlands.

IUCE (2013), IUCE Universidad de Salamanca. Recuperado Abril 21, 2013, desde <http://iuce.usal.es/>

Jansen, W., Jägers ,H. y Steenbakkens, W. (2002). The virtual corporation and trust: balancing between identity and innovation Source en Managing virtual web organizations in the 21st century: issues and challenges Pages: 43 - 60

Kasper-Fuehrera, E., & Ashkanasy, N. (2001). Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. Journal of Management, 27(3), 235–254. doi:10.1177/014920630102700302

Markus, M. & Manville, B. (2000). Agres I What Makes a Virtual Organization Work?. Sloan Management Review. Fall.

Montaño, L. (2004), "El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social", en Luis Montaño (coord.) Los Estudios Organizacionales en México.

## PERSPECTIVA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

Cambio, poder, conocimiento e identidad, Coedición: UAM, Universidad de Occidente, Cámara de Diputados y Miguel A. Porrua, México, pp. 9- 39.

Mowshowitz, A. (1994). Virtual organization: A vision of management in the information age. *The Information Society*, 10(4), 267-88.

Mowshowitz, A. (1997). Virtual organization. *Association for Computing Machinery. Communications of the ACM*, 40(9): 30-31.

Nikolenko, A. & Kleiner, B. (1996) Global trends in organizational Design. *Work Study*, 45 (7), 23-26.

Rosario, J. (2005) La tecnología de la Información y la Comunicación (TIC). Su uso como Herramienta para el Fortalecimiento y el Desarrollo de la Educación Virtual, Disponible en el Archivo del Observatorio para la CiberSociedad, Consultado el 15 de marzo de 2009 en <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=218>

The World Bank and Agenda 21 (1997). *Advancing Sustainable Development, Environmentally Sustainable Development Studies and Monographs Series no. 19.* Work in Progress for public Discussion, USA, Junio 1997

Ulrich, J. (1999) The virtual web as anew entrepreneurial approach to network organizations, *Entrepreneurship & regional Development*, 11 203-229

Ulrich, J. (2002) *Managing virtual web organizations in the 21st century: issues and challenges* RM Press, Reino Unido.

UNESCO (1999): *The World Communication and Information Report 1999-2000.* Paris. Disponible en <http://www.unesco.org/webworld/wcir/en/report.html>

Van Hout, E. and Bekkers, V. (2000). Patterns of virtual organization: the case of the National Clearinghouse for Geographic Information. *Information Infrastructure and Policy* 6 197–207. IOS Press

Venkatraman, N., & Henderson, J. 1998. Real Strategies for Virtual Organizing. *Sloan Management Review*, 40(1): 33-48.

Yongqiang, Z., Li, Z., Xiaoning, W., Haojie, Z., & Peixu, L. (2010). A layered Virtual Organization architecture for grid. *Journal Of Supercomputing*,51(3), 333-351. doi:10.1007/s11227-010-0387-1





**METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN EN ANÁLISIS  
ORGANIZACIONAL**



# **DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE ESCALAS DE MEDIDA PARA COMPETENCIAS RELACIONADAS CON EL DESARROLLO PROFESIONAL**

SERGIO MANUEL MADERO GÓMEZ  
HERMAN LITTLEWOOD Z.

## **Introducción**

En este capítulo se muestra el proceso para desarrollar y validar un instrumento de medida respecto a los factores relacionados con el desarrollo profesional, tales como: apoyo familiar, imagen personal, disposición al cambio y asesoría/capacitación en personas que tienen su primera experiencia laboral, mostrados en Madero (2010). La metodología utilizada fue con un enfoque mixto, se elaboró un instrumento con 24 reactivos, obteniendo confiabilidad y validez para los constructos mencionados.

Palabras claves: Metodología de Investigación, Desarrollo profesional, Diseño de escalas, Competencias laborales, Recursos Humanos.

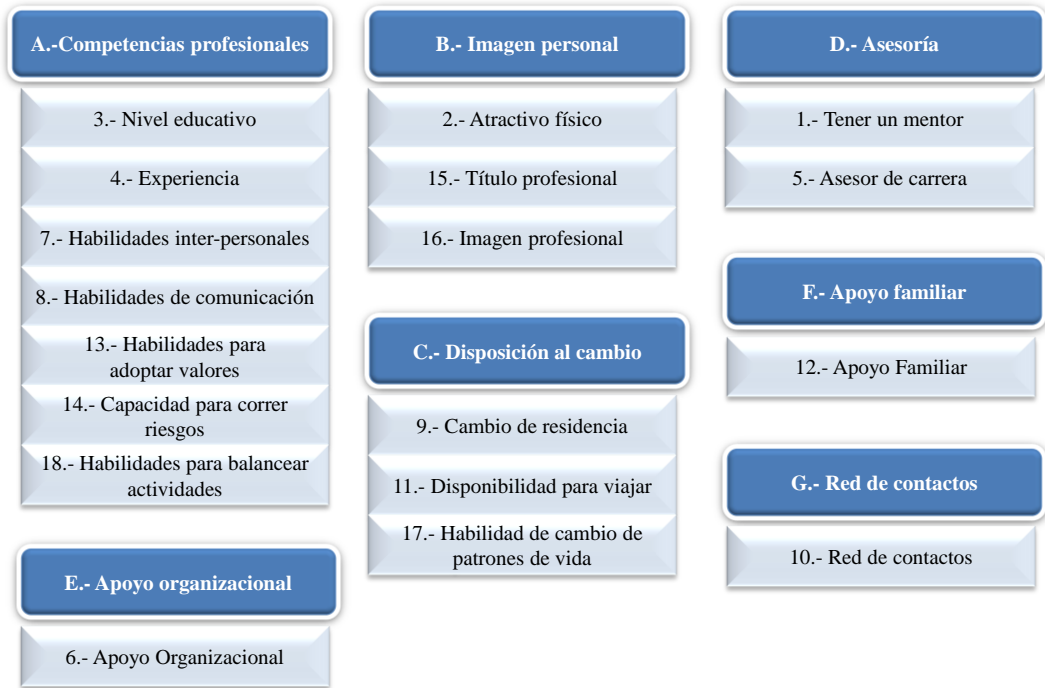
### Los factores del desarrollo profesional

El desarrollo de la carrera es el interés que demuestra la compañía en el crecimiento de los empleados. Tiene una influencia directa sobre un empleado en la organización, que a su vez afecta a la retención de empleados y en su productividad. (Chiavenato, 2007), (Gómez Mejía, Balkin & Cardy, 2001). Un factor importante que hay que considerar en el diseño y desarrollo de la carrera de los empleados es el impacto que tienen la satisfacción, el compromiso y el desempeño de la persona en el puesto, tal como lo indican McCloskey & Igarria (2003), Igarria & Shano (1997), Igarria & Greenhaus (1992).

También es importante considerar que la mayoría de los profesionistas que actualmente están trabajando son jóvenes menores de 30 años, quienes se encuentran en la búsqueda de cumplir diversas expectativas por medio de una serie de oportunidades de crecimiento y desarrollo que se le vayan presentando.

De acuerdo con la agrupación de los factores relacionados con el desarrollo profesional mostrados en la figura 1 que se presenta en seguida, para este trabajo se seleccionaron únicamente apoyo familiar (F), imagen personal (B), disposición al cambio (C) y asesoría/capacitación (D) para diseñar unas escalas de medidas y poder medir esos constructos.

Figura 1: Agrupación de los factores de desarrollo profesional



Fuente: Adaptado de Madero (2010)

La actividad laboral, se puede interpretar como un eje de la integración social, fuente de sentido para la vida personal, espacio para la participación ciudadana y motor del progreso material y económico. Para los jóvenes, es una transición importante, es una forma de madurar y poder pasar a la vida adulta, debido a que los ingresos propios contribuyen a eliminar la dependencia económica respecto a los padres para posteriormente establecer un hogar propio con sus propias metas y proyectos. (Rodríguez, 2011), (Weller, 2007), (Guzmán, 2004).

## DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE ESCALAS DE MEDIDA

La entrada a la vida productiva es un paso muy importante en el desarrollo profesional, personal y social, sobre todo en los países latinoamericanos y en vías de crecimiento debido a los cambios y transformaciones que se han dado de manera global en los terrenos económico, productivo, cultural y de la organización del trabajo, ya que se han suscitado serios problemas para la inserción y participación de los jóvenes en la sociedad laboral actual, (Yueqin & Yiqun, 2011).

Aunque para los jóvenes el trabajo significa un aspecto central en la construcción de su identidad y de su propia imagen debido a que su incorporación a la actividad productivas es la clave de acceso a lo que buscan y aspiran: acceso a bienes de consumo, superación, matrimonio, familia, casa propia, etc., también es la clave para otras cuestiones que tienen que ver más con su independencia como el esfuerzo propio, la educación y formación profesional, la adquisición de diversos retos y nuevas responsabilidades, (Guerra, 2005), (Martínez-Rodríguez, 2009), (González Brito, 2007).

Dentro de los aspectos de empleabilidad para la atracción y retención del talento, en la actualidad suele haber problemas por parte de las empresas para decidirse a contratar a los mejores candidatos a laborar en su organización, debido a que existen personas que cumplen con un perfil requerido y con un conjunto de competencias diferentes a las esperadas. Por otra parte desde la perspectiva de los profesionistas que están en busca de un empleo también existe cierta problemática pues no conocen con precisión las necesidades actuales por parte de la empresa en los nuevos colaboradores y en los requerimientos de competencias para desempeñar los distintos puestos de trabajo que se ofrecen. (Buchanan, 1974), (Hernández-Fernaud, Ramos-Sapena, Negrín, Ruiz-de la Rosa, & Hernández, 2011), (Castaño & Macías,

2005), motivo por el cual es necesario tratar de cerrar esa brecha para que no siga creciendo considerablemente.

Tomando en cuenta el trabajo realizado y el modelo presentado en Madero (2010) en el que se muestra la agrupación de un conjunto de aspectos relacionados con el desarrollo profesional, se decidió analizar para este capítulo en particular únicamente un conjunto de cuatro variables que ahí se mencionan y son: 1) Apoyo familiar, 2) Imagen personal, 3) Disposición al cambio y 4) Asesoría/Capacitación.

En lo que respecta al enfoque de la investigación se hicieron dos perspectivas: una desde la parte cualitativa y la otra desde la cuantitativa. Los cuestionarios que fueron realizados se aplicaron a los distintos participantes de manera electrónica utilizando los recursos tecnológicos disponibles para ello.

### **Objetivo**

El objetivo del presente trabajo es diseñar y validar un instrumento de medida de los factores de desarrollo profesional que mayor impacto tienen en los jóvenes universitarios al inicio de su carrera laboral, tales como apoyo familiar, imagen personal, disposición al cambio y asesoría/capacitación.

### **Revisión de los factores de desarrollo profesional seleccionados.**

#### 1) Apoyo familiar

De acuerdo con Greller & Richtermeyer (2006), el apoyo familiar influye positivamente en el desarrollo de un individuo ya que las decisiones que se toman con respecto a la carrera profesional están soportadas e influenciadas por otros. Esto explica el poder que representa una red de relaciones que muestra la influencia sobre

## DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE ESCALAS DE MEDIDA

el comportamiento y los resultados relevantes de la persona en un centro de trabajo. Estas relaciones son una fuente importante de apoyo para el desarrollo.

De acuerdo con Sarason & Sarason (2006) “Cada persona se puede considerar como un componente de numerosas interacciones entre dos o más individuos que se presentan en la actividad cotidiana”, el sistema de interacción más poderoso en la vida de una persona es la familia y esta afecta a la persona de manera directa.

Craig & Baucum (2009) explican que para el individuo, la familia es parte fundamental en su desarrollo como adulto, esto de acuerdo con datos de una encuesta que reveló que los jóvenes encuestados hablaron, en términos generales, sobre el significado de las relaciones familiares, como el rol de los padres, la confianza entre los cónyuges, la comunicación entre los hermanos e hijos en la familia.

Riquelme, Rojas & Jiménez (2012), en su estudio hacen énfasis en los autores Cabello & D’Anello (2001) quienes mencionan que tanto hombres como mujeres, en la actualidad, se enfrentan con retos en el trabajo así como altos niveles de estrés, jornadas laborales poco considerables y en ocasiones con un ambiente desfavorable. Como consecuencia de esto, el individuo se encuentra con la necesidad de buscar apoyo y comprensión, de los cuales la probabilidad de que lo encuentre en el seno familiar o en los seres quienes lo rodean es muy alta, esperando que la familia logre implementar estrategias de apoyo efectivas para soportarlo favorablemente. Martínez & Osca (2002), Kaufmann & Beehr (1989), Adams, King & King (1996).

King, Mattimore, King & Adams (1995) indican que el apoyo familiar se construye por medio de conductas verbales y no verbales para proporcionar un intercambio (informativo o afectivo) que demuestra, en el caso de los jóvenes que laboran, de que su familia aprecia el esfuerzo y labor que muestra, e incluso demuestran su



apoyo al compartir responsabilidades domésticas (distribución laboral) dentro del seno familiar y de forma equitativa.

## 2) Imagen personal relacionada al trabajo

A lo largo del tiempo se ha demostrado que las personas atractivas y no necesariamente por su apariencia física, han logrado ejercer una mayor influencia en ámbitos de la vida social, política y laboral, siendo un factor que se considera importante en las relaciones personales y profesionales. La imagen personal es la apariencia externa de las personas o cosas, pero el término va más allá de la mera relación con conceptos como indumentaria o maquillaje, se refiere también a la combinación o vinculación de la imagen externa y las actitudes personales mediante una serie de cambios graduales internos que hacen sentir mejor a la persona. (Garrido, 2009).

El tema de identidad personal y profesional entra en juego también porque un profesionista ve su actividad diaria con pasión pues su profesión genera influencia sobre los demás y a la vez desarrollo para él, además la persona que tiene una buena imagen ejerce un liderazgo por su modo de pensar, de actuar y de relacionarse.

La primera impresión, llamada así en un proceso de interacción humana que es parte de mostrar y reflejar por primera vez la imagen personal a otra persona, es un proceso de percepción de un individuo hacia otro que ocurre en un determinado lapso de tiempo. Esta impresión, tanto en el ámbito laboral y social es de mucha importancia ya que de este primer encuentro pueden derivarse una gran variedad de proyectos relevantes en las personas. En los negocios, la primera cita puede ser un éxito o un fracaso y en las relaciones laborales pueden fructificarse o entorpecerse. (Garrido, 2009).

## DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE ESCALAS DE MEDIDA

El concepto de imagen profesional tiene cinco vertientes que estimulan a crear y fortalecer la identidad profesional, el comportamiento de la persona, la vestimenta, el discurso y la actitud. Cada uno de ellos varía dependiendo de la persona involucrada, el entorno en el que se presenta y el tiempo asignado. (Meza, 2006).

### **Disposición al cambio**

Es importante mencionar que cambio es la redefinición de creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a las circunstancias del entorno. Senge define cambio organizacional como aquel que combina diversas modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con variaciones externas en procesos, estrategias, prácticas y sistemas. El cambio es una nueva forma de organizar y trabajar. (French, Bell & Zawacki, 2005).

El cambio es parte de la vida, ha mantenido en un constante desafío a los seres humanos y continúa haciéndolo en los diferentes caminos que vayan cruzando. La rapidez del cambio es una acción dominante en cada momento y es una característica inherente que es necesario considerarla.

La relevancia del cambio en las organizaciones es que las empresas y las personas se adapten a un nuevo ambiente, lo más rápido posible, estos cambios pueden ser por los avances tecnológicos, las nuevas tendencias económicas o los efectos de la globalización, entre otros más.

Con estas breves líneas podemos deducir que la única constante para las personas y las organizaciones en la actualidad se llama “cambio”, por lo tanto se debe estar atento para desarrollar una serie de habilidades para enfrentarlo y poder estar dispuesto a enfrentarlo.

### **Asesoría/Capacitación**

La asesoría tiene como objetivo primordial el dar el apoyo necesario a la persona que así lo requiera mediante la resolución de ciertas dudas específicas en el tema establecido o en las actividades asignadas en el lugar de trabajo y es principalmente realizada por una persona de amplio conocimiento y experiencia del mismo.

El proceso de perfeccionar o incrementar las habilidades y conocimientos del personal mediante los procesos de asesoría o coaching ha obtenido una mayor atención y relevancia así como una gran motivación entre los involucrados para poder realizarlo en los últimos años.

Como parte del proceso de hacer tangibles los procesos que son intangibles en donde se involucra principalmente el recurso humano, “la gestión de conocimiento es un proceso determinante para sostener una ventaja competitiva sostenible en empresas que compiten en entornos dinámicos” Zapata & Pineda (2006), los autores mencionan la vital importancia que ha obtenido las correctas capacitaciones del personal hacia el dinamismo y dirección de la empresa, por medio de las competencias de su propio interior, es decir del personal. Se está centrando el desarrollo de proyectos en la creación y generación de conocimiento así como en su propio proceso para la transferencia y con ello poder determinar las motivaciones que se tiene por parte de los trabajadores y las oportunidades brindadas para su proceso aprendizaje.

Ahora bien, desde el punto de vista empresarial, las organizaciones deben ser capaces de brindar las facilidades necesarias para el personal pueda ir desarrollando su confianza y sus propias experiencias por medio de los procesos de capacitación, tal como lo mencionan Jacobi, Raufflet & Padovese (2011), en la última década se

## DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE ESCALAS DE MEDIDA

han multiplicado los módulos, cursos y programas relacionados con la enseñanza de procesos de gestión, además el proceso de enseñanza ha sido un aspecto primordial para la empresa, debido a esto se ha tenido como observación especial, demostrando el crecimiento de las instituciones que motivan cada vez más a las personas a gestionar tanto sus conocimientos como habilidades para la debida sostenibilidad en el ámbito futuro laboral.

### **Método y contexto de la investigación cualitativa.**

Para la parte cualitativa, la información se obtuvo de una entrevista estructurada en forma de cuestionario que constaba de 5 preguntas abiertas referentes a la percepción que tienen los jóvenes respecto a trabajar y estudiar durante el desarrollo de su carrera profesional, además de conocer las ventajas (beneficios) y desventajas (problemas) que se tienen al momento de realizar estas actividades de manera simultánea. En el área de Anexos se presenta el instrumento de medida utilizado. (Tabla 1).

Se aplicaron 61 cuestionarios cualitativos a jóvenes universitarios de entre 17 y 24 años de edad que dedican gran parte de su tiempo en estudiar y trabajar. Con la finalidad de encontrar resultados más representativos de acuerdo al objetivo trazado, el principal y único requisito fue que los encuestados trabajaran aplicando los conocimientos que adquirieron en la universidad, es decir que laboraran en actividades relacionadas a la carrera que cursan. La muestra está integrada en un 51% del género femenino, mientras que el 49% restante es del masculino.

En la actualidad los jóvenes que cursan sus estudios universitarios se han ido enfrentando a una gran cantidad de retos y cambios que han tenido que buscar la manera de enfrentarlos de la mejor manera posible. Sin importar el género, la

procedencia, el semestre, la carrera o la universidad, observamos que uno de los principales retos a cumplir por parte de los universitarios es el hecho de estudiar y trabajar de manera simultánea.

### **Análisis de contenido**

En seguida, se muestra el análisis de contenido realizado para cada una de las preguntas utilizadas en el cuestionario cualitativo con el objetivo de conocer las opiniones de los jóvenes universitarios que han tenido la experiencia de estudiar y trabajar de una manera sincrónica.

#### *1. ¿Qué es lo que motiva a un joven a estudiar y trabajar?*

De un total de 85 respuestas obtenidas, los factores que determinan y motivan la decisión de los jóvenes estudiantes a trabajar y laborar simultáneamente, las que mostraron mayor frecuencia fueron: Obtener experiencia (30), Deseos de superación (23) y Obtener algún ingreso económico (22), por lo que nos podemos dar cuenta que la mayoría de los estudiantes que incursionan en el área laboral encuentran su motivación en la adquisición de algún tipo de experiencia, el deseo de superación y la intención de ganar dinero para iniciar su proceso de independencia.

#### *2. ¿De qué manera administras tu tiempo para ambas responsabilidades?*

En éste apartado, se encontró que el principal factor que decide la forma en la cual los estudiantes utilizan, distribuyen y administran su tiempo entre las horas de trabajo y las horas de estudios es la eficiente planeación y organización de sus actividades, ya sea por medio de agendas, calendario de actividades,

## DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE ESCALAS DE MEDIDA

asignación de tiempos, entre otros más. Por lo que es muy importante que las personas desarrollen la capacidad de determinar de una manera eficaz las metas y prioridades en las actividades que realizan, especificando claramente el alcance, las fechas, los recursos y los involucrados.

### 3. *¿Qué beneficios crees que se obtienen al trabajar y estudiar al mismo tiempo?*

Los resultados que se obtuvieron en esta pregunta fueron agrupados en diversas categorías, entre las que se pueden mencionar: Obtener experiencia (38), Adquirir la capacidad de ser responsable (15), así como Organizar las actividades que tiene (11), por la interacción y el desarrollo de estas tres competencias se pueden considerar un aspecto importante en el crecimiento profesional de los jóvenes que estudian y trabajan.

### 4. *¿Qué aspectos negativos encontraste al estudiar y trabajar al mismo tiempo?*

La respuesta que predominó en esta pregunta fue que al momento que se trabaja y se estudia, el tiempo que tienen las personas para realizar otro tipo de actividades se ve reducido considerablemente. El 43% de los encuestados mencionaron que la falta de tiempo es la principal repercusión negativa que obtienen cuando las personas deciden trabajar y estudiar al mismo tiempo, otras de las respuestas que se mencionaron fueron el cansancio y agotamiento físico, el estrés y el descuido para poder realizar de la mejor manera posible otras actividades.

5. *Basándote en tu experiencia, ¿Recomendarías a los estudiantes, si se les presenta la oportunidad, trabajar al mismo tiempo que continúan con sus estudios?*

En las respuestas de esta pregunta, se observó que un 90% de la muestra total contestó que sí recomendaría ampliamente a sus compañeros o a otras personas, poder estudiar y trabajar al mismo tiempo. Sin embargo queremos señalar que hubo otras respuestas enfocadas a que se analice antes de decidir una oportunidad laboral, si el trabajo se relaciona con la carrera que se estudia.

Como parte final de ésta etapa de análisis cualitativo, podemos mencionar que de acuerdo a los resultados obtenidos es recomendable que los jóvenes tengan una experiencia laboral antes de terminar su carrera profesional, sin embargo debe estar preparado para administrar de la mejor manera posible su tiempo, pues sus rutinas y forma de vida seguramente se van a afectar.

### **Método y contexto de la investigación cuantitativa**

Para continuar con la segunda parte del proyecto, es decir, desde el punto de vista cuantitativo, se seleccionaron 2 equipos de trabajo de 4 personas cada uno como parte de un proyecto académico.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2011), el tipo de estudio realizado en la investigación es correlacional-explicativo, con un diseño (ex post facto) y un tipo de muestreo no probabilístico utilizando dos muestras por conveniencia, una de 94 personas y otra de 75, siendo estudiantes de carreras profesionales que estuvieran

## DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE ESCALAS DE MEDIDA

estudiando y trabajando al mismo tiempo, ubicadas en la ciudad de Monterrey, Nuevo León México.

Tomando como base los resultados de la primera parte (la investigación cualitativa), el modelo y las aportaciones encontradas en Madero (2010), el diseño y desarrollo de los instrumentos de medida se realizaron por parte de cada uno de los equipos de trabajo de manera independiente, para que posteriormente se realizara la validación correspondiente y así poder usarlo como un instrumento base para analizar cada uno de los constructos.

Para la obtención de datos se llevó a cabo la aplicación de la encuesta elaborada para este fin, la cual estuvo compuesta por 31 reactivos, de los cuales 24 fueron tipo Likert en escala de 1 a 5 puntos, donde 1 corresponde a estar totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo, es decir, 6 reactivos para cada uno de los 4 constructos y 7 reactivos para las variables demográficas.

Al momento de la aplicación, se les señaló a los participantes que los datos proporcionados en su colaboración serían confidenciales y los resultados se utilizarían únicamente para fines académicos y del proyecto de investigación; las encuestas se aplicaron de manera individual, y su duración tomó un tiempo aproximado de 15 a 20 minutos. El sistema estadístico utilizado para el análisis de la información obtenida, fue Statistical Package for Social Science, (SPSS) versión 14.0, así como el NCSS 2007, realizando un análisis factorial exploratorio con la finalidad de conocer la validez y confiabilidad del instrumento de medida y los resultados del análisis de correlación.

### Caso 1



## Participantes

De las 94 personas que componen la muestra, tienen un promedio de edad de 21.2 años, el 43% cursan la primera mitad de su carrera profesional y el 57% la segunda mitad.

## Validación y análisis de confiabilidad

Continuando con el análisis de los datos, se procedió a realizar un análisis factorial exploratorio con la finalidad de llevar a cabo la agrupación de los reactivos y se obtuvieron cargas factoriales superiores a 0.4, resultando estadísticamente aceptables los cuatro factores, por lo que se promediaron los resultados individuales para la creación del constructo de apoyo familiar, mostrando un  $\alpha=0.8762$ , con 6 ítems, asesoría y capacitación,  $\alpha=0.8258$  con 4 ítems, imagen personal  $\alpha=0.8487$ , con 6 ítems y disposición al cambio  $\alpha=0.5513$ , con 3 ítems, en este caso la validez y la confiabilidad del instrumento de medida, estadísticamente son válidos, posteriormente se realizó el test-retest, mediante el método de mitades paralelas para medir la estabilidad a través de formas alternas de medición, Hernández, Fernández y Baptista (2010), obteniendo resultados estadísticamente aceptables y similares a la muestra completa, manteniendo los mismos criterios de medición de la validación.

A continuación se muestran cada uno de los reactivos diseñado para poder realizar la presente investigación y sus respectivas cargas factoriales.

## DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE ESCALAS DE MEDIDA

<b>Apoyo familiar</b>	
Estoy satisfecho con la ayuda que recibo por parte de mi familia cuando se presenta un problema en mi trabajo.	0.8184
Las decisiones importantes respecto a mi trabajo las comparto con la familia.	0.5679
Siento que mi familia me apoya para poder trabajar.	0.7001
En la familia, cada uno cumple con sus responsabilidades.	0.7876
En la familia, los intereses de cada quien son respetados.	0.7709
Estoy satisfecho(a) con el tiempo que paso en familia.	0.5432

<b>Imagen personal</b>	
Creo que la imagen personal influye en el desempeño profesional.	0.7063
Considero que la imagen personal puede llamar la atención de los jefes para crecer profesionalmente.	0.6309
Considero que la imagen personal influye para sentirse adaptado en el trabajo.	0.5556
Es importante mantener un arreglo personal en el desempeño de tu trabajo.	0.6893
Creo que la imagen que proyecto va de acuerdo a lo que se exige en el área de trabajo.	0.5517
La imagen personal influye en la autoestima y en el desempeño profesional.	0.7109

MADERO GÓMEZ Y LITTLEWOOD Z.

<b>Disposición al cambio</b>	
Estoy dispuesto a cambiar de residencia por alguna oferta de trabajo que se presente.	0.4474
El cambio de residencia por un trabajo no afecta la vida emocional de la persona.	0.6444
Estoy dispuesto a cambiar mi residencia, para tener una proyección profesional.	0.6143

<b>Asesoría y Capacitación</b>	
Se brindan las facilidades necesarias para el personal en caso de solicitar un curso fuera de la empresa.	0.6225
Se puede mantener el trabajo, asistiendo a diplomados que convengan a la empresa.	0.8167
Considero importante el seguimiento y la asesoría de los trabajadores para el desarrollo profesional.	0.7981
En el proceso del reclutamiento de personal, la asesoría es una actividad relevante para el desarrollo efectivo del puesto de trabajo.	0.6604

Una vez obtenidas las cargas factoriales de cada uno de los ítems se procedió a realizar un análisis de cada uno de los factores con respecto a la etapa de estudios que tiene cada uno de los estudiantes que participaron en la investigación, obteniendo los siguientes resultados:

## DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE ESCALAS DE MEDIDA

Tabla 1.

*Descriptivos de las escalas de los estudiantes de acuerdo a la etapa de su carrera profesional*

Escala	Estudiantes	Media**	D.E.	Prueba F	Sig.
Apoyo familiar	1ª mitad	4.0641	0.1717	1.11	0.2945
	2ª mitad	4.2770	0.1062		
Imagen personal	1ª mitad	3.6154	0.1675	4.37	0.0393*
	2ª mitad	4.0270	0.1035		
Disposición al cambio	1ª mitad	3.1538	0.1888	0.31	0.5766
	2ª mitad	3.0294	0.1168		
Asesoría/Capacitación	1ª mitad	3.9423	0.1541	1.37	0.2447
	2ª mitad	4.1544	0.0095		

\*\*Media en escala 1 a 5.

### *Análisis y discusión de los resultados*

En el estudio cualitativo los resultados confirman que las cuatro dimensiones (Apoyo familiar, Imagen personal, Disposición al cambio y Asesoría/Capacitación) son factores relevantes que deben ser considerados en la construcción de un instrumento de medición relacionado con el desarrollo profesional.

Los alumnos que trabajan y estudian reportan que: la combinación de ambas actividades son fundamentales para la obtención de experiencia e ingresos y les motiva a superarse; han logrado exitosamente mezclar el estudio y el trabajo gracias al uso de agendas y calendarios; entre los principales beneficios recibidos son la aplicación práctica de conocimientos y la adquisición de experiencia relevante; las principales dificultades son la disminución del tiempo para el estudio, el trabajo y actividades personales y recreativas; y sin dudar recomiendan la combinación del estudio y el trabajo

Dado los resultados del estudio cualitativo, se diseñaron cuatro escalas independientes que miden válida y confiablemente Apoyo familiar, Imagen personal, Disposición al cambio y Asesoría/Capacitación, por lo que dichas escalas son recomendables utilizar en el estudio del desarrollo profesional y los factores que lo afectan. Las medias de estas dimensiones nos permiten concluir que los participantes tienen niveles altos de Apoyo Familiar y Asesoría, pero una Disposición al Cambio regular; y se aprecia que los alumnos que están en la segunda mitad de la carrera han mejorado su imagen personal. Una línea de investigación que se desprende es la comparación de estos niveles observados con los niveles de los estudiantes que no estudian.

## **Caso 2**

Como parte del proyecto académico y con la misma metodología utilizada en el caso anterior, se asignó otro equipo de trabajo para que diseñara y desarrollara un nuevo instrumento de medida con los cuatro factores relacionados con el desarrollo profesional, la diferencia con respecto al caso anterior fueron la muestra utilizada, el equipo de trabajo y el diseño de la escala principalmente.

## **Participantes**

De las 75 personas que componen la muestra, tienen un promedio de edad de 20.9 años, el 44% cursan la primera mitad de su carrera profesional y el 56% la segunda mitad.

### Validación y análisis de confiabilidad

Continuando con el análisis de los datos del segundo instrumento realizado, se procedió a realizar un análisis factorial exploratorio con la finalidad de llevar a cabo la agrupación de los reactivos y se obtuvieron cargas factoriales superiores a 0.4, resultando estadísticamente aceptables los cuatro factores, por lo que se promediaron los resultados individuales para la creación del constructo de imagen personal, mostrando un  $\alpha=0.8320$ , con 5 ítems, asesoría y capacitación,  $\alpha=0.7108$  con 5 ítems, apoyo familiar  $\alpha=0.5435$ , con 3 ítems y disposición al cambio  $\alpha=0.5593$ , con 3 ítems, en este caso la validez y la confiabilidad del instrumento de medida, estadísticamente son válidos, posteriormente se realizó el test-retest, mediante el método de mitades paralelas para medir la estabilidad a través de formas alternas de medición, Hernández, Fernández y Baptista (2010), obteniendo resultados estadísticamente aceptables y similares a la muestra completa, manteniendo los mismos criterios de medición de la validación.

A continuación se muestran cada uno de los reactivos diseñado para poder realizar la presente investigación y las cargas factoriales resultantes.

<i>Apoyo familiar</i>	
El estrés de estudiar y trabajar se reduce considerablemente al tener apoyo constante de mi familia.	0.4112
Considero importante comunicar a mi familia las actividades que desempeño en mi trabajo.	0.5235
Es importante que mi familia este de acuerdo con mi decisión de trabajar mientras estudio.	0.5853

MADERO GÓMEZ Y LITTLEWOOD Z.

<i>Imagen personal</i>	
Ir bien presentado al trabajo es factor de éxito dentro de la vida laboral.	0.5130
Un aspecto físico impecable pero con una mente vacía, no sirve en la vida profesional.	0.5298
Una persona que cuida su imagen se siente segura y confiada en lo que ofrece.	0.8331
La imagen personal es un activo muy importante a cuidar pues proyecta seguridad y capacidad.	0.7171
Una persona que cuida su imagen se siente satisfecha en su trabajo.	0.7937

<i>Disposición al cambio</i>	
Por medio de los cambios se llega a la innovación de los métodos de trabajo.	0.5320
Cuando se presenta algún cambio en mi alrededor tiendo a mantenerme tranquilo.	0.5405
Las personas que son adaptables y flexibles, tienen una ventaja sobre las demás.	0.4583

<i>Asesoría y Capacitación</i>	
Considero que durante la primera experiencia laboral es necesario contar con asesoría	0.6247
Contar con un tipo de asesoría ayuda al monitoreo de mis actividades laborales.	0.4923
Un mentor debe tener un amplio conocimiento acerca de la empresa y sus funciones	0.6349
Es bueno para el desarrollo profesional tener un asesor o coach.	0.5428
Considero que es de utilidad recibir apoyo de alguien que tiene más conocimientos en un puesto.	0.5574

Una vez obtenidas las cargas factoriales de cada uno de los ítems se procedió a realizar un análisis de cada uno de los factores con respecto a la etapa de estudios

## DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE ESCALAS DE MEDIDA

que tiene cada uno de los estudiantes que participaron en la investigación, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 2.

*Descriptivos de las escalas de los estudiantes de acuerdo a la etapa de su carrera profesional*

Escala	Estudiantes	Media**	D.E.	Prueba F	Sig.
Apoyo familiar	1ª mitad	3.6910	0.1244	0.96	0.3300
	2ª mitad	3.5098	0.1366		
Imagen personal	1ª mitad	3.9219	0.1315	0.03	0.8743
	2ª mitad	3.9529	0.1444		
Disposición al cambio	1ª mitad	3.9918	0.1066	0.09	0.7659
	2ª mitad	4.0392	0.1171		
Asesoría/Capacitación	1ª mitad	4.3317	0.0885	0.83	0.3649
	2ª mitad	4.2117	0.0972		

\*\*Media en escala 1 a 5.

### **Análisis y discusión de los resultados**

Este segundo caso es una réplica de los hallazgos cuantitativos del primer caso, lo que nos confirma que las cuatro escalas mantienen niveles aceptables de validez y confiabilidad, y nos permiten contar con instrumentos aplicables a estudiantes que estudian y trabajan en otras regiones del país y regiones de habla hispana.

Las medias nuevamente confirman que los alumnos que trabajan tienen niveles altos en Asesoría e Imagen Personal, pero a diferencia del primer caso la Disposición al Cambio es alta y el Apoyo Familiar es regular. En este segundo estudio no hay diferencias en Imagen Personal entre los alumnos que estudian la primera y segunda mitad de la carrera.



## **Conclusiones**

La combinación del estudio y el trabajo es una estrategia que contribuye al desarrollo personal y permite una transición suave del joven adulto a la vida laboral exitosa, no obstante es necesario llevar a cabo estudios comparativos con carreras diferentes y estudiantes que no trabajan para dar sustento a esta conclusión.

Se cuentan con instrumentos válidos y confiables que miden cuatro competencias relacionadas con la inserción exitosa en el mundo del trabajo, y se observa que los alumnos que trabajan tienen desarrolladas estas competencias. Para confirmar estas conclusiones se requieren realizar estudios con alumnos que no trabajan y extender la investigación a diferentes tipos de carreras.

Las autoridades universitarias y los familiares deben contemplar los hallazgos de la investigación, puesto que el apoyo al desarrollo de la imagen personal, la disposición al cambio, el apoyo familiar y la asesoría personal son características distintivas de los jóvenes que estudian y trabajan. Otra línea de investigación que se desprende es el estudio longitudinal de estas dimensiones tanto de estudiantes que trabajan y que no trabajan, y de su trayectoria laboral una vez que han concluido sus estudios.

Es importante tener una actitud abierta hacia el mejoramiento de las áreas de oportunidad que se podrían detectar en nuestra imagen personal para de esta manera modificarlas y crecer tanto personal como profesionalmente. Los aspectos relacionados con la persona y su entorno que se deben tener en cuenta para poder definir cuáles son las necesidades que necesitan ser modificadas son: la personalidad, el entorno personal, el entorno profesional, las motivaciones de la persona y lo que desea conseguir. (Garrido, 2009).

## DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE ESCALAS DE MEDIDA

Es conveniente destacar también que los jóvenes que cuentan con un sólido sistema familiar se podrían sentir más estables y más eficientes a la hora de desempeñar una actividad laboral. Con respecto a la imagen personal, también se encontró que los universitarios consideran este rubro como un aspecto a tener en cuenta para su inserción en la vida laboral. En cuanto al constructo de disposición al cambio hubo algunos aspectos que tienen que ser considerados en el futuro, pero de todas maneras es necesario mencionar que la disposición a cambiar es un factor relevantes en el desarrollo profesional, finalmente, la parte de asesoría/capacitación debe tomar en cuenta la forma y la manera de aconsejar y dar apoyo a las personas en un centro de trabajo para lograr una mejor integración al ambiente de trabajo.

Se pretende diseñar y desarrollar nuevas escalas de medida para las demás variables que se muestran en la figura 1 y así poder tener un instrumento completo que ayude a identificar el impacto de cada uno de esos factores tienen en la vida laboral de las personas.

### **Bibliografía**

- Adams, G. A., King, L. A. & King, D. W. (1996) Relationships of Job and Family Involvement, Family Social Support, and Work -- Family Conflict With Job and Life Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 81(4), pp. 411-420.
- Buchanan II, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (1), pp. 533-546.
- Castaño, A. & Macías, V., (2005). Una mirada a las competencias. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 54, pp. 5-25.

- Craig, G. & Baucum, D. (2009). *Desarrollo psicológico* (9ª ed.). México: Pearson.
- French, W., Bell, C. & Zawacki, R. (2005). *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change*. 6a. Edition, Mc.Graw Hill. New York.
- Garrido, R. A. (2009). *Imagen personal*. Publicaciones Vértice.
- González Brito, A. I. (2007). Formación inicial basada en competencias. *Horizontes educacionales*, 12 (2), pp. 37-41.
- Greller, M. & Richtermeyer, S. (2006). Changes in social support for professional development and retirement preparation as a function of age. *Human Relations*. 59(9), pp. 1213-1234.
- Guerra, M. (2005). Los jóvenes del siglo XXI, ¿para qué trabajan? Los sentidos del trabajo en la vida de jóvenes de sectores urbano-populares de la ciudad de México. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 25,10, pp. 419-449.
- Guzmán, C. (2004). Los estudiantes frente a su trabajo. Un análisis en torno a la construcción del sentido del trabajo. *Revista Mexicana de Investigación educativa*, 9 (22), pp. 747-767.
- Hernández-Fernaud, E., Ramos-Sapena, Y., Negrín, F., Ruiz-de la Rosa, C., & Hernández, B. (2011). Empleabilidad Percibida y Autoeficacia para la Búsqueda de empleo en universitarios. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 27 (2), pp. 131-142.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ª. Edición, México. Mc Graw-Hill, 149-165.
- Jacobi, P., Raufflet, E., & Padovese, M. (2011). Educacao para a sustentabilidade nos cursos de administracao: reflexao sobre paradigmas e práticas. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(3), pp. 21-50.

## DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE ESCALAS DE MEDIDA

- Kaufmann, G. M., & Beehr, T. A. (1989). Occupational Stressors, Individual Strains, and Social Supports among Police Officers. *Human Relations*. 42(2), pp. 185-197.
- King, L. A., Mattimore, L. K., King, D. W. & Adams, G. A. (1995) Family Support Inventory for Workers: A new measure of perceived social support from family members. *Journal of Organizational Behavior*. 16(3), pp. 235-258.
- Madero, S. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y Administración*, Septiembre-Diciembre, pp. 109-130.
- Martínez, M. & Osca, A. (2002). *Análisis psicométrico del inventario de apoyo familiar para trabajadores*. Psicothema [en línea], N°14. Recuperado el 18 de junio de 2012, disponible en:  
<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/727/72714219.pdf>.
- Martínez-Rodríguez, F.M. (2009). El proceso de inserción laboral: Implicaciones educativas para la mejora de la empleabilidad. *Revista Complutense de Educación*, 20 (2), pp. 455-471.
- Meza, J. (2006). Introducción a la construcción de la imagen profesional. *Perspectivas en comunicación y periodismo*, 78-98.
- Riquelme, E., Rojas, A. & Jiménez, A. (2012). Equilibrio trabajo-familia, apoyo familiar, autoeficacia parental y funcionamiento familiar percibidos por funcionarios públicos de Chile. *Trabajo y Sociedad*, Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas del CONICE [en línea], N°18. Recuperado el 25 de junio de 2012.  
<http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/18%20JIMENEZ%20ET%20AL%20Equilibrio%20trabajo%20familia.pdf>

- Rodríguez, E. (2011). Empleo y Juventud: Muchas iniciativas, pocos avances: Una mirada sobre América Latina. *Nueva Sociedad*, 232 (1), pp. 119 – 137.
- Sarason, I. & Sarason, B. (2006). *Psicopatología. Psicología anormal. El problema de la conducta inadaptada* (11<sup>a</sup> ed.). México: Pearson.
- Weller, J. (2007). La inserción laboral de los jóvenes: características, tensiones y desafíos. *Revista de La Cepal*, 92, pp. 61-82.
- Yueqin, H. & Yiqun, G. (2011). Future-oriented coping and job hunting among college students. *Psychological Record*, 61(2), pp. 253-268.
- Zapata, L. & Pineda, J. (2006). Generación y transferencia de conocimiento en pequeñas empresas: estudio de casos en el sector de las tecnologías de la información. *Estudios de Administración*, 13(1), pp. 1-35.

## DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE ESCALAS DE MEDIDA

### Anexos

Tabla 1: Contenido del instrumento de medida desde la perspectiva cualitativa.

Nombre: ____	Edad: ____	Género: ____
Lugar procedencia: ____	Carrera: ____	Semestre: ____
1.- ¿Qué motiva a un joven a estudiar y trabajar?		
2.- ¿De qué manera administras tu tiempo para ambas responsabilidades?		
3.- ¿Qué beneficios crees que se obtienen al trabajar y estudiar al mismo tiempo?		
4.- ¿Qué aspectos negativos encontraste al estudiar y trabajar al mismo tiempo?		
5.- Basándote en tu experiencia, ¿recomendarías a los estudiantes, si se les presenta la oportunidad, trabajar al mismo tiempo que continúan con sus estudios?		

Tabla 2: Cargas factoriales de la muestra utilizada para el caso 1

**Factor Loadings after Varimax Rotation**

<b>Variables</b>	<b>Factor1</b>	<b>Factor2</b>	<b>Factor3</b>	<b>Factor4</b>
imag1	-0.093895	-0.065973	0.706311	0.022105
imag2	-0.202171	-0.027462	0.630983	0.053086
imag3	-0.283433	-0.166494	0.555584	0.109016
imag4	-0.309150	-0.312181	0.689331	-0.039652
imag5	-0.310068	-0.261324	0.551706	0.127606
imag6	-0.142697	-0.136716	0.710979	-0.084234
camb1	-0.351256	0.139637	0.324441	0.305748
camb3	-0.241819	-0.250355	0.229446	0.447444
camb5	0.155602	-0.035188	-0.071768	0.644363
camb6	0.088788	-0.013093	0.002613	0.614318
apofam1	-0.818418	-0.109733	0.249872	-0.072088
apofam2	-0.567959	-0.054208	0.269096	-0.159031
apofam3	-0.700140	-0.262338	0.083979	-0.135920
apofam4	-0.787613	-0.070201	0.261769	-0.091930
apofam5	-0.770931	-0.078225	0.217745	-0.017921
apofam6	-0.543284	-0.141278	0.122826	0.164840
aseso1	-0.125837	-0.622520	0.133850	0.051663
aseso2	-0.132349	-0.816729	0.113528	0.067638
aseso3	0.012884	-0.798180	0.124651	0.047184
aseso4	-0.175275	-0.660420	0.133808	0.020567
aseso5	-0.147167	-0.295700	0.328575	-0.063643
aseso6	-0.249720	-0.082223	0.210597	0.010175

**DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE ESCALAS DE MEDIDA**

Tabla 3: Cargas factoriales de la muestra utilizada para el caso 2

**Factor Loadings after Varimax Rotation**

<b>Variables</b>	<b>Factor1</b>	<b>Factor2</b>	<b>Factor3</b>	<b>Factor4</b>
cambio1	-0.266728	-0.220471	-0.301621	0.064894
cambio2	-0.100902	-0.134230	0.076454	-0.532098
cambio3	-0.173759	0.002148	0.045226	-0.540552
cambio4	-0.027743	0.010981	0.003329	-0.458361
cambio5	-0.184991	-0.271427	0.012815	-0.303277
imagen1	-0.513012	-0.209312	-0.174960	-0.293324
imagen2	-0.529808	-0.149999	-0.047621	-0.323408
imagen3	-0.833103	-0.167925	0.177340	-0.052022
imagen4	-0.717183	-0.019989	0.106089	-0.110174
imagen6	-0.793712	-0.101696	0.052317	-0.070837
asesoria1	-0.278793	-0.624768	-0.127781	-0.057297
asesoria2	-0.117857	-0.492339	-0.120780	0.002680
asesoria3	-0.152373	-0.634957	0.104372	-0.017493
asesoria4	-0.105711	-0.542822	0.196963	-0.185780
asesoria5	0.177725	-0.557412	0.041671	-0.261674
asesoria6	-0.020606	-0.196657	0.127947	-0.279519
apofami2	0.080917	0.100606	0.327516	-0.055404
apofami3	-0.080867	-0.169868	0.411265	-0.230486
apofami5	-0.105082	-0.264463	0.523569	0.202902
apofami6	-0.163865	0.001641	0.585381	-0.063076



**ANÁLISIS ORGANIZACIONAL :  
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN, LAS ORGANIZACIONES  
FRENTE A UNA NUEVA CONCEPCIÓN DEL CONOCIMIENTO,  
EL TIEMPO Y EL ESPACIO**

Esta edición electrónica se terminó de editar  
en Diciembre de 2013 en  
**GRUPO EDITORIAL HESS, S.A. DE C.V.**

Manuel Gutiérrez Nájera No. 91,  
Col. Obrera, del. Cuauhtémoc, Mexico, D.F.  
C.P. 06800, Tel: 5761-2020

# Análisis Organizacional:

APRENDIZAJE E INNOVACIÓN, LAS ORGANIZACIONES  
FRENTA A UNA NUEVA CONCEPCIÓN DEL CONOCIMIENTO,  
EL TIEMPO Y EL ESPACIO

La singular dinámica que adquiere el proceso de creación y difusión del conocimiento tecno-científico así como su pronta y eficaz incorporación a los sistemas, procesos y productos; conjuntamente con otras tendencias generales tales como la mundialización y la creciente interdependencia de las actividades humanas nos colocan en un momento crítico en el cual los individuos y las sociedades reformulan su relación con el tiempo y el espacio. La apropiación y dominio del estado del arte del conocimiento al igual que una distinta percepción del tiempo, comprimido en un sólo espacio planetario, se tornan factores determinantes de la competencia. Innovar con mayor rapidez, ser los primeros en ocupar posiciones estratégicas en los sectores dinámicos de la economía y de los mercados mundiales resulta ya una condición de sobrevivencia para las organizaciones económicas.