

Presentación

Griselda Martínez V.

Graciela Carrillo G.

En un contexto de globalización e incertidumbre económica, la mayoría de las organizaciones se ven en la necesidad de generar las condiciones que les permitan adaptarse rápidamente a los cambios del entorno; en respuesta surge una gran cantidad de literatura que presenta diversos enfoques teórico-metodológicos dirigidos al cambio organizacional.

Los enfoques o modelos que buscan promover el cambio organizacional mejorando la calidad y la productividad consideran que todos los actores involucrados son fundamentales en la generación de ideas y en la creación de potencial, por lo que no es posible imaginar el cambio si no se hace partícipe al conjunto de personas que integran la organización.

El objetivo de este número temático de la Revista Administración y Organizaciones, es presentar una serie de trabajos que a partir de un mismo referente teórico, el modelo de gestión socioeconómica, buscan incidir en un cambio favorable dentro de las organizaciones para mejorar su desempeño. En este sentido, el modelo de gestión socioeconómica es un modelo de desarrollo organizacional (DO) con la misma finalidad de otros pero con una metodología diferente.

En este ejemplar, también se pretende mostrar los resultados de la aplicación de dicho modelo, modelo de gestión socioeconómica, en diversos tipos de organizaciones y al mismo tiempo mostrar el énfasis de los estudios en distintos aspectos específicos que incorpora la metodología desarrollada dentro del mismo. Los autores que aquí presentan sus resultados y avances de investigación son, en su mayoría, parte del "Grupo de Investigación del Laboratorio de Ingeniería del Management Socioeconómico", dentro del cual se ha venido trabajando esta línea de investigación-intervención en las empresas desde hace varios años. También se cuenta con la colaboración de los profesores Henri Savall y Véronique Zardet, creadores de la metodología en cuestión.

Una forma de introducirnos al análisis y estudio de las organizaciones, es resaltando la importancia de la diversidad de modelos organizacionales que responden a los distintos referentes culturales que se comparten en la organización. Dado que cada organización es distinta, la diversidad debe ser considerada antes de proponer planes de acción que respondan a su problemática y situación especial.

comprendan el pasado y el presente de la organización, y comprendan y compartan los objetivos de la misma. No hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso.

- c) *Perspectiva exacta del ambiente*: percepción realista unida a la capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el ambiente.
- d) *Integración de los participantes*: de manera que la organización pueda comportarse como un todo orgánico.

El cambio planeado es apropiado para la solución inmediata de problemas específicos y para emprender acciones a largo plazo. En general el desarrollo organizacional implica cambios estructurales y técnicos, pero su objetivo principal es cambiar a las personas y la naturaleza y la calidad de sus relaciones laborales. Su énfasis se dirige a cambiar la cultura organizacional. En principio, el DO es un cambio organizacional planeado.

Para French y Bell el DO es *“un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, en especial mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional (con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupala), con la asistencia de un consultor-facilitador y el empleo de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada al comportamiento incluidas la acción y la investigación”*.

Para Stoner, Freeman y Gilbert,³ el DO incluye varios significados y procesos, que a continuación se explican:

1. *Procesos de solución de problemas*: se refieren a los métodos empleados por la empresa para tratar las amenazas y oportunidades del ambiente, y solucionar los problemas.
2. *Proceso de renovación*: se refieren a cómo adaptan continuamente los gerentes subprocesos de solución de problemas a las demandas del ambiente. Uno de los principales objetivos del DO consiste en mejorar los procesos de autorrenovación, capacitando a los gerentes para adaptarse a los nuevos problemas y oportunidades y, cambiar con rapidez su estilo gerencial.
3. *Administración participativa*: otro objetivo principal es compartir la administración con los empleados. Administración participativa (o sistema 4 de Likert) significa que los gerentes dejan a un lado la estructura jerárquica y dan un rol más importante a los empleados en la toma de decisiones. Para lograr este cambio, los gerentes deben transformar conscientemente la cultura organizacional cambiando las actitudes, las creencias y las actividades de todas las personas.
4. *Desarrollo y fortalecimiento (empowerment) de equipos*: el DO utiliza los equipos dentro de un enfoque participativo. Empowerment significa fortalecimiento de los equipos, en el sentido de dotarlos de autonomía, participación en las decisiones, autonomía en el desempeño de las tareas, responsabilidad por la tarea y los resultados. *Empowerment* significa que el equipo de

³ James A. F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert Jr., *Management*, Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, 1995, pp. 421-422.

pero también buscando implementar medidas auto-correctivas, en caso necesario.

La orientación situacional, que es la característica que da flexibilidad al modelo, al no ser inmutable sino situacional y orientada hacia las contingencias, se vuelve flexible y pragmática, adaptando las acciones a las necesidades específicas, diagnosticadas previamente. El enfoque de interactividad es lo que permite que los participantes analicen las diversas alternativas y no se basen en una única manera de plantear los problemas.

En cuanto al proceso de Desarrollo Organizacional, es complejo y puede tardar de uno a varios años para poder identificar cambios en la empresa y puede continuar indefinidamente. Para poner en marcha un programa de cambio es indispensable contar con el apoyo decidido de la alta gerencia.

Aunque existen varios modelos de DO, Chiavento⁴ es un referente importante, en su planteamiento considera ocho etapas que en todos los modelos son mencionadas:

1. Decisión de la empresa de utilizar el DO. Selección del consultor
2. Diagnóstico de las necesidades por la gerencia y el consultor
3. Obtención de los datos apropiados
4. Retroalimentación de datos y confrontación
5. Planeación de la acción y solución del problema

6. Desarrollo de equipos
7. Desarrollo intergrupar
8. Evaluación y seguimiento

Como se ha señalado reiteradamente, todos los modelos de DO buscan el cambio en el comportamiento de las personas que integran la organización; las principales críticas a esto se orientan a los resultados de su aplicación, ya que en la mayoría de ellos no se logra instrumentar una gestión humanista y, por el contrario, se utiliza como un instrumento para asegurar los objetivos organizacionales en detrimento de los objetivos individuales. Otra de las críticas sería la dependencia de los consultores externos como agentes de cambio, ya que no se realiza un programa de formación en herramientas para la toma de decisiones.

El modelo de gestión socioeconómica, parte de un concepto de empresa que revela su capacidad de sobrevivencia y desarrollo, para incrementar el desempeño social y económico, a través de la noción fundamental de confianza profesional. La noción de confianza que se encuentra en el corazón del enfoque socio-económico es a la vez un valor, un componente doctrinal y una palanca operativa para el incremento del desempeño de la empresa. Es decir, se considera a *la confianza* como una variable que influye para que los procesos de cambio mejoren los resultados económicos y sociales, además de considerar el análisis de las interacciones entre estructuras y comportamientos, permitiendo reconocer las condiciones estructurales de la organización sobre las cuales se toman decisiones para

⁴ Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, page 653.

los disfuncionamientos tanto básicos como operacionales. Los autores concluyen que la teoría socioeconómica de las organizaciones propone simultáneamente un modelo explicativo de los disfuncionamientos y costos ocultos y un modelo prescriptivo para ayudar al desarrollo de la estrategia proactiva de la empresa.

Gérald Perroux en su artículo: *Le bien commun, finalité socio-économique* (el bien común, finalidad socioeconómica) realiza una reflexión filosófica sobre la importancia del valor del bien común y social como un valor en la gestión. La base argumentativa del autor es analizar los principios de la economía y la política, en la cual considera que la tensión que existe entre estas dos es explicada a partir del concepto de lazo social, ya que es a partir del lazo social que se nos permite vivir en sociedad. La tensión en la que nace el lazo social se sitúa en la línea que confronta los intereses particulares y, las exigencias colectivas entre los medios y el principio de justicia (las prioridades).

El bien común es el resultado de la correlación entre la política y la economía. Esta noción articula la realidad social y la realidad estatal. El bien de la comunidad revela al *homo-politicus* y la autoridad que permite el lazo social volviéndose en mediador del bien común. El autor realiza una diferenciación entre el bien de la comunidad, la comunidad del bien y el bien común, en donde el bien de la comunidad representa el aspecto, concreto y particular; la comunidad del bien que es una apertura a la universalidad, y el bien común que representa la articulación de las dos.

Perroux retoma el análisis organizacional de Perroux, el

cual diferencia a los paradigmas dominantes de los economistas, de los paradigmas organizacionales, principalmente porque los economistas consideran la eficacia a partir del ensamble entre la ciencia y la técnica; la valoración de la vida inmediata, los gustos de moda y la diversidad de objetos que buscan satisfacer los deseos de los consumidores.

La racionalidad instrumental está presente desde el siglo de las Luces, en donde las ciencias sociales y las ciencias económicas en particular adoptan los valores que dominan en la sociedad: libertad individual, utilidad y productividad.

La investigación en organizaciones aporta también sus interrogantes sobre esta racionalidad instrumental. Se analiza cómo las condiciones más dignas de los trabajadores en las empresas, como por ejemplo la seguridad en el trabajo, la formación continua, la prevención de enfermedades profesionales, sin hablar de grandes ideas como solidaridad, responsabilidad, equidad, democracia participativa, difiere de la racionalidad económica dominante.

Perroux, señala que los resultados de los investigadores reflejan las decepciones aportadas por la economía contemporánea: la libertad individual no es sino la libertad de mercado, por lo que son limitados en el desarrollo de las organizaciones, y la propuesta del estudio socioeconómico es una alternativa conciliadora que permite el desarrollo desde una perspectiva integral.

El autor concluye que el principio socioeconómico, por su finalidad, permite conciliar estos dos objetivos que se

La autora concluye que el modelo socioeconómico es aplicable a cualquier tipo de empresa y en cualquier contexto con toda fluidez, que permite identificar la problemática de la organización, que en particular en el estudio de caso los aspectos de condiciones de trabajo y mecanismos de comunicación-coordinación convergen como causa raíz de la problemática que vive la organización, y ello se confirma al analizar la conducta de los agentes internos, tanto desde la metodología del modelo socioeconómico como desde el análisis a partir del modelo causa-efecto.

Brenda Briones Rodríguez y Víctor Sánchez Trejo en su artículo: *Contribución a un cambio organizacional en pymes a través de intervenciones socioeconómicas en el Estado de Hidalgo*, guían su investigación a partir de una reflexión sobre las condiciones económicas y sociales que privan en el Estado de Hidalgo, y que han constituido una barrera en el desarrollo organizacional de las pequeñas y medianas empresas; para analizar esta situación, toman como eje teórico los planteamientos del modelo socioeconómico.

Bajo esta modalidad de investigación cualitativa, mediante la intervención socioeconómica, los autores buscaron generar una interactividad cognitiva entre el investigador y los actores de la empresa y al mismo tiempo validar la necesidad de hacer más atractiva la investigación en las pymes por medio de enfoques de "investigación-consultoría" como lo señalan algunos otros autores.

El artículo presenta los resultados de dos estudios de caso; el primero referido a algunas de las empresas en las que se realizó la intervención, la primera de ellas ubicada en la

ciudad de Pachuca, Hidalgo, dedicada a la producción y distribución de productos de consumo de calidad: pan tradicional, pastelería, charcutería, rosticería, abarrotes, vinos y licores.

El segundo caso que se aborda, incorporó a tres pymes del sector servicios ubicadas en la ciudad de Tulancingo, Hidalgo; en éstas se buscó analizar la interacción entre las competencias laborales y los comportamientos humanos, como una condición necesaria para favorecer la cooperación entre los individuos y los grupos de trabajo.

El artículo refleja los resultados alcanzados al llevar la intervención más allá de la fase de diagnóstico, y concluye que en ambos casos la intervención socioeconómica dio lugar a un cuestionamiento interno de las prácticas de gestión, y una reflexión sobre las posibles soluciones a los disfuncionamientos más significativos de las empresas analizadas.

Silvia Pomar, Patricia Dorantes y Claudia González se abocan en su artículo: *Desempeño económico y social de las organizaciones. Un estudio de caso*, a la aplicación del modelo de gestión socioeconómica en una organización que cumple no sólo con el objetivo de la rentabilidad, sino también con un fin social que es el caso de las llamadas guarderías subrogadas.

En este trabajo, las autoras toman como referencia dos marcos analíticos que buscan conectar a través de su impacto en el desempeño social y económico; éstos son la teoría de lo público y los principios del modelo de gestión.

SEAM en un escenario urbano, el cual es considerado dentro de este trabajo como un campo transorganizacional. La hipótesis principal señala que cualquier vecindario que se analice, no está lo suficientemente organizado para crear sistemas que brinden servicios eficientes, por lo que resultan muchas disfunciones e incluso violencia en la ciudad; una segunda hipótesis que buscaron probar, fue que la existencia de un alto grado de centralización en la administración impide que las acciones y decisiones no concuerden con las iniciativas locales tomadas por los actores involucrados.

Para probar dichas hipótesis, los autores confrontan el planteamiento de Chisholm (1998) sobre la creación de sistemas efectivos donde participan distintas organizaciones y sectores en busca de una mayor eficiencia de las primeras, frente a la propuesta del ISEOR sobre intervención para la identificación de disfuncionamientos a corregir, el cual repercute también en un mejor desempeño de la

organización. Durante esta investigación se realizó el diagnóstico y el efecto espejo, avanzando hasta la identificación de grupos y agentes clave y llegando a la etapa de implementación de acciones y evaluación de resultados. Se concluye que esta aplicación denominada experimento del vecindario fue un buen ejemplo de la implementación del modelo ISEOR en el contexto de sistemas y escenarios transorganizacionales, y permitió identificar y sugerir acciones a seguir por parte de los diferentes grupos.

Este número temático de la Revista Administración y Organizaciones es resultado de las investigaciones realizadas en el Área de Estrategia y Gestión de las Organizaciones en sus líneas de investigación de Pequeña y Mediana Empresa y de Gestión Socioeconómica de las Organizaciones. Éstas contaron con el apoyo económico de las Áreas en Consolidación.