

Redes, formas y fondo

RICARDO A. ESTRADA GARCÍA

En la explicación del comportamiento de las organizaciones del mundo occidental han dominado los paradigmas racionales. En el análisis y la explicación de fenómenos relacionados con las negociaciones, intercambios y enfrentamientos de los actores organizacionales en la arena de la competencia económica, se ha descuidado una dimensión que la razón no admite: la dimensión institucional. En este marco el significado no se entroniza en la disputa, sino en la construcción del consenso y la conformación de metas colectivas.

Desde esta perspectiva los actores comparten concepciones del mundo en que viven, donde crean identidades colectivas e interactúan en espacios económicos institucionalizados. La unidad de análisis no es el individuo y sus preferencias sino el conjunto de normas y tradiciones que existen en las organizaciones dentro de un marco institucional.

Así, el concepto de 'Redes de empresas' cada vez más se utiliza en las ciencias sociales como una forma de colaboración basada en la relación a largo plazo entre organizaciones que comparten recursos para alcanzar metas comunes. Las redes de empresas han sido vistas como una forma superior de organización para las empresas bajo condiciones de incertidumbre donde la economía de costos de transacción predice la quiebra del mercado.

Salvador Porras y Stewart Clegg abren la discusión en este número 9 de nuestra revista **Administración y Organizaciones**, usando el marco de referencia de los 'circuitos de poder' de Clegg (1989), para explicar esta nueva relación entre organizaciones a través de una exposición de los programas de buen número de países a partir del modelo italiano, el cual para promover la cooperación interempresa se enfocó en los niveles de la agencia y de la integración social, y del programa danés, el cual se centra en los niveles de integración del sistema.

De acuerdo al nivel de las interacciones entre los miembros, una red puede ser más o menos estructurada, o más o menos 'suave' o 'dura'. Donde suave significa un grupo o arreglo voluntario informal entre empresas con compromisos restringidos, mientras que una red dura o fuerte es formal en sus relaciones con contratos de colaboración, generalmente inducidos por la acción gubernamental con base en políticas definidas de desarrollo industrial, a nivel regional o nacional. Porras y Clegg aclaran que estas distinciones no son tan estrictas o claras.

Clegg (1989) ya había considerado que el poder se mueve en tres circuitos diferentes, pero conectados: al nivel de la agencia, en la integración social y en la integración del sistema. Las uniones entre circuitos se establecen a través de la noción de punto de pasaje obligatorio. En el nivel de la agencia el poder controla recursos y reproduce condiciones en escenarios de interacción, al establecer alianzas. En el circuito de integración social se establecen relaciones de significado y membresía, en relaciones entre circuitos de integración sistémica y episódicos a nivel agencia. Es a través

de proporcionar significado a las normas y reglas que los miembros se identifican como parte de un grupo.

La integración del sistema se da donde se encuentra el circuito de dominación. Es en este nivel donde el papel del estado es relevante en la promoción de la conformación de redes. Los puntos de pasaje obligatorio son elemento esencial en el marco de referencia que explican los autores. Sirven de traductores e interpretadores obligados de nuevas reglas y técnicas que les permiten conformarse como nuevos actores de poder.

Desde esta perspectiva el poder está en el enfoque central, las relaciones en las redes de empresas, así, se observan como relaciones de poder.

Otro elemento teórico que manejan los autores se basa en la teoría institucional, sobre DiMaggio y Powell (1983), que discuten sobre los procesos de influencia en un campo organizacional cuando ocurren uno de tres procesos de isomorfismo: coercitivo, mimético y normativo. La discusión sobre las políticas sobre redes inicia con la región de Emilia-Romagna que fue la primera en la palestra, y explica su énfasis en las redes suaves y el 'capital social'.

Inspirado en la experiencia italiana, los autores explican por un lado cómo el gobierno danés promueve programas de cooperación entre empresas con relaciones a nivel agencia y de integración social y, luego, con base en esta última experiencia un programa orientado a las PyMEs en las industrias manufacturera y de turismo, ahora del gobierno noruego, se constituye como el primer ejemplo del isomorfismo institucional.

Los autores revisan y comparan los programas de redes de empresas también de Australia, Dinamarca, Canadá, Nueva Zelanda, España, Estados Unidos y el

Reino Unido. Sus conclusiones son "importantes en este pequeño estudio", tanto para la teoría de las organizaciones como para la política. El lector, seguramente, estará de acuerdo con esta idea de lo relevante de este artículo.

Giovanna Mazzotti y Pedro Solís presentan un análisis de las organizaciones no gubernamentales desde una perspectiva organizacional, a partir de tres ejes: las finalidades, la estructura organizacional y las interacciones organizacionales. Ante el imperativo de competencia en la llamada *sociedad de conocimiento*, impulsada por procesos globalizadores del sector financiero, de la tecnología, de regulación supranacional y nuevas formas de vida, de consumo y de conciencia, la transferencia e innovación tecnológica se convierte en vehículo transformador con base en procesos sociales de conocimiento.

Estas transformaciones hacia la eficiencia conllevan efectos negativos manifestados en un creciente desempleo, en la concentración de la riqueza, aumento en la pobreza y en la exclusión social de grandes capas de población, con impactos en el ecosistema y en la supervivencia de la especie humana. Una consecuencia clara y de consideración es el cambio irreversible de diferenciación entre las esferas sociales: mercado, estado y sociedad civil.

Los desplazamientos provocados por la globalización, según Mazzotti y Solís, han ampliado la influencia de la sociedad civil en los espacios de lo público y en la creación de nichos de mercado alternativos y a cambios estructurales.

En respuesta a estos efectos negativos, la sociedad civil emerge como un nuevo actor mundial que construye redes de organizaciones con estrategias de oposición hacia

lo negativo del proceso globalizador, creando organizaciones con estrategias propias, al margen del estado y con una distancia hacia la empresa privada, presión ante los organismos nacionales e internacionales con propuestas de modelos alternativos de desarrollo y respeto a la diversidad ecológica y cultural.

La sociedad civil emerge institucionalmente y como una esfera diferenciada del estado y la esfera económica, sobre condiciones factibles por las tecnologías de comunicación y como portadora de la 'conciencia moral del planeta', con soluciones específicas y locales sobre graves problemas, y como representante de una oferta política mundial y portadora de soluciones a graves problemas planetarios.

Si bien las ONG's se concretan como creaciones en un nuevo campo, como redes sociales con base en tecnologías de información, los autores dicen que es necesario abrir la investigación de estas organizaciones como representantes de una síntesis que abre una posibilidad de vida organizada para responder a encrucijadas de la modernidad.

El trabajo presenta tres ejes básicos para evaluar el grado y tipo de globalización que incorporan y producen las ongs que permiten distinguirlas de formas voluntarias premodernas. Como primer eje manejan sus finalidades, objetivos y su estrategia frente a la globalización. Un segundo eje es la estructura organizacional, tendiente a una estructura plana, cooperativa, voluntaria, sin jerarquías, flexible, con tácticas descentralizadas y una comunicación densa. La tercera coordenada esboza la borrosidad de las fronteras organizacionales, se funda en la fragmentación y autonomía de sus procesos, toma de decisiones colectiva ante un contexto de competencia

internacional y cambio tecnológico acelerado.

Así, concluyen Mazzotti y Solís, este estudio desde la perspectiva de redes permitirá reconocer la borrosidad entre las relaciones interorganizacionales y el ambiente, integrar y validar conocimientos, incorporar mayor flexibilidad y menor división del trabajo, en organizaciones no gubernamentales reconocidas como postmodernas.

Guillén Mondragón, Montoya Flores, Rendón Cobián y Montaña Hirose abordan la problemática del aprendizaje en las organizaciones desde una perspectiva cultural en un amplio trabajo que aborda la naturaleza del conocimiento, según Nonaka Takeuchi, y el análisis cultural, de Hofstede, para emprender un análisis de las implicaciones culturales en el aprendizaje organizacional en el caso mexicano.

Las organizaciones no se encuentran solas en el medio ambiente, sus contextos son cada vez más agresivos y demandan respuestas innovadoras para sobrevivir. Las organizaciones requieren de información pero asociada a mecanismos de creación de nuevos conocimientos. Nonaka y Takeuchi proporcionan la teoría de la espiral del conocimiento que sugiere que de la interacción del conocimiento tácito y del explícito se generan formas básicas de conocimiento como la socialización, en procesos grupales; la exteriorización, en procesos de creación de conocimiento; la combinación, de conocimiento explícito a explícito a través de procesos de información; y la interiorización que se vincula con el aprendizaje organizacional. Cuando este modelo es compartido por la mayoría de los miembros de la organización, el conocimiento tácito se convierte en parte de la cultura organizacional.

Por otra parte, los autores abordan el estudio de los factores culturales en el proceso de aprendizaje en términos de Hofstede (1980). Si la identidad de una sociedad está dada por su cultura, a nivel individual cada programa mental es único y parcialmente compartido con otro. Las dimensiones culturales –distancia de la autoridad, aversión a la incertidumbre, individualismo y masculinidad-, se explican para la cultura laboral en México, de manera que a los autores les permite integrar una dimensión cultural en su estudio sobre el aprendizaje cultural. Dado que el conocimiento en el nivel individual se ve cargado de convicciones dinámicas, inestables y dependientes de la idiosincrasia del individuo, los autores revisan los factores culturales y su efecto en la generación del conocimiento.

Vista la generación del conocimiento como una construcción social, existen vínculos entre sus mecanismos de generación (Nonaka y Takeuchi) y las dimensiones culturales (Hofstede) que las encuadran, aseguran los autores.

Partiendo de lo anterior se enfocan en el aprendizaje organizacional en nuestro país, a través de un amplio e interesante análisis de bases de datos de diversas encuestas recientes, elaboradas por Nafin, por un lado, una segunda por Enrique de la Garza, ambas en 1995, por el INEGI la tercera, y por las autoras de este trabajo en 102 PE en las delegaciones de Iztapalapa y Benito Juárez en la ciudad de México.

Los autores reconocen que el ‘conocimiento’ ha adquirido una mayor importancia en nuestro país como variable central en el campo de la competitividad. También señalan como importante la introducción y desarrollo de sistemas de información y la incorporación

creciente de la función de investigación y desarrollo que realizan las propias empresas.

La propuesta de aprendizaje organizacional está siendo acogida ampliamente por las empresas, despachos de consultoría y las Universidades en México, según Guillén et al, aunque las condiciones del modelo aún no han sido trasladadas a nuestro país. En las Universidades el conocimiento tácito se ha revalorado, pues antes se menospreciaba por el saber académico formal.

La existencia de una persona que toma decisiones racionales, con el conocimiento perfecto de la información de todas las alternativas existentes y el resultado previsible para cada alternativa, ha sido puesta en cuestionamiento dentro de la teoría de la organización desde Herbert Simon, y por diversos autores incluyendo los institucionalistas quienes contraponen a un individuo que toma decisiones dentro de una racionalidad limitada. Héctor Núñez Estrada presenta, en su ensayo, los argumentos críticos a la visión *ideal* del hombre racional.

El principio de racionalidad del individuo y de la libertad de elección es la base del modernismo. El surgimiento del concepto moderno de lo racional surge con Descartes, quien dice que el uso de la razón da origen al conocimiento y a la búsqueda de la certeza.

La “edad de la razón” fue de la “ilustración”.

Para Kant, con la razón nace la idea de mundo concebido como la totalidad de las secuencias causales. Mientras que para Weber se construyen “tipos”. El “tipo ideal” permite comprender la acción real (influida incluso por irracionalidades), como una desviación de lo esperado de la acción racional.

Enseguida, el autor inicia la crítica a la concepción racional desde el enfoque de los

institucionalistas, Simon por un lado, y por otro a través de North, quien critica a los postulados de la elección racional de la economía neoclásica. Este último critica los criterios de eficiencia y maximización de resultados económicos, cuando el desempeño económico real es contrastante. La condición sobre supuestos conductuales económicos no significa una conducta congruente con la elección racional. Esto da origen a dos concepciones: una donde se presenta la ideal y otra donde funciona con múltiples imperfecciones.

Núñez, por otra parte, incluye a Michael Reed (1996), en la crítica hacia el modernismo, quien instrumentó a la organización como un artificio o instrumento racionalmente construido para dirigir los problemas colectivos con soluciones de gestión con base en reglas y procedimientos. Mientras el modelo de Simon cuestiona esta racionalidad capaz de controlar todos los procesos cognitivos.

Simon, uno de los principales críticos del proceso racional en la toma de decisiones, considera que aún con el avance impresionante en la disponibilidad y manejo de información, sigue predominando “el hombre de racionalidad limitada que se encuentra en la vida cotidiana. Estos límites proceden no sólo del marco organizacional en el que se toman decisiones administrativas sino también de las limitaciones psicológicas de la cognición humana... el hombre administrativo significa el mundo”.

En la realidad organizacional no se intenta hallar soluciones óptimas, sino sólo se encuentran parciales y “satisfactorias”, del tipo fragmentado, frente a la necesidad de una solución integral.

El hombre administrativo considera sólo una

imagen simplificada del contexto y sólo los factores más pertinentes, según su elección.

Núñez Estrada toma el caso de la quiebra bancaria mexicana en la década de los 90's para ejemplificar si existió “realmente” el estado de conciencia de ejecutivos y participantes en las decisiones y si los actores asumían consecuencias en la supervivencia de las organizaciones.

En este sentido el autor hila el tejido de la estructura conceptual y de la simplificación del mundo por el hombre administrativo, en un contexto dinámico y hostil, con alto grado de riesgo e incertidumbre.

Así, en la medida en que el hombre administrativo considera una imagen simplificada del contexto, sólo toma en cuenta factores “pertinentes” en las decisiones.

En términos conceptuales, la toma de decisiones implica la elección de una alternativa, que pudiera no ser ni la más racional ni la óptima. El medio limita las alternativas disponibles. Y concluye, el hombre económico no existe, es una idealización, el deber ser, pero se encuentran las condiciones dadas para que exista. El hombre administrativo simplifica el mundo. Lo correcto no es puntual, se da dentro de márgenes, y éstos refuerzan lo limitado de la racionalidad.

Si la decisión racional es un elemento que se discute en sus límites de naturalidad, la creatividad, en cambio, desde un terreno poco firme se acerca con mayor firmeza y subsidiando oposiciones.

Saldaña Rosas aborda el tema de la creatividad dando cuenta tanto de los procesos síquicos del sujeto como de los procesos sociohistóricos, “en una propuesta dialéctica que intenta integrar ambos sustratos en contextos específicos”.

La dificultad de tratar un tema como la creatividad,

no obstante que aún no es tan 'popular' en las modas gerenciales, es porque se asemeja mucho a estos temas que declaran "la excelencia". Aún así ¿quién puede ir contra la idea que la gente y la organización sean más creativas?, se pregunta el autor.

La crítica primero es hacia la visión gerencial de la creatividad. Así, para Saldaña, la dificultad es definir el concepto, desde qué campo disciplinario y bajo qué ángulo teórico-metodológico, por lo que presenta una tabla con las teorías sociológicas, sus autores y las principales ideas en torno a la creatividad. Con ayuda de Albertina Mitjans señala los elementos que se consideran características de la personalidad creativa: una curiosidad intelectual, la capacidad de síntesis o intuición, la apertura a la experiencia perceptiva, la independencia o autonomía, así como la capacidad de cambiar y extrapolar información.

Con esta base conceptual aborda la perspectiva gerencial de la creatividad ('management creativity') que promueve capacidades de diagnóstico, de aprendizaje y de desarrollo de técnicas de 'resolución creativa de problemas', y para establecer programas motivadores, implantar sistemas de información en redes que fomenten el intercambio de información y soluciones, con modelos de "gestión de conocimiento".

El autor, entonces, explica y critica cada uno de los anteriores rubros, de manera que en términos generales el discurso gerencial de la creatividad en las organizaciones se articula en torno a su concepción como producto, como proceso y como característica de la personalidad. Las personas creativas se caracterizan por rasgos como "originalidad, fluidez verbal, inteligencia elevada... ellos ordenan el caos, preguntan por qué...

cuestionan, buscan soluciones... obstáculos a franquear... y técnicas para 'despertar' así como ambientes que fomenten confianza, disenso... etc.

Bajo este prisma, la creatividad de los empleados y trabajadores es susceptible de 'gestionarse', se potencia, desarrolla, se expande, se dirige... y se controla por la "creatividad managerial".

Los seis recursos de las "empresas creativas" los sintetiza y explica el autor como conocimiento, habilidades intelectuales, estilos de pensamiento, motivación, personalidad y medio ambiente.

Después de presentar los "modelos prescriptivos y eficientistas", Saldaña Rosas introduce el Principio de Motivación Intrínseca como la clave de la creatividad, con base en el trabajo de Amabile (1997). Así, "el entorno puede tener un efecto significativo en el nivel intrínseco de la motivación, lo cual puede afectar la creatividad de la persona".

Esta teoría "componencial" integra tres componentes determinantes de la creatividad individual: La pericia o 'expertise', las habilidades del pensamiento creativo y la motivación intrínseca en la tarea específica". El modelo se complementa con la incorporación del entorno.

El autor también incluye a De Bono y sus "6 sombreros para pensar" como búsqueda, y señala puntos de ruptura, como crítica a las perspectivas gerenciales de la creatividad.

Para finalizar, Saldaña añade que pensar a la creatividad en las organizaciones en una perspectiva dialéctica, significa romper con los enfoques disciplinarios para intentar construir propuestas del sustrato psíquico de la creatividad, tanto como del sociohistórico y del

cultural, en contextos organizacionales específicos.

Por otro lado, la sección de *Administración* toca temas de **fondo** como los servicios financieros hacia el sector popular y la microempresa, así como la rotación de personal en las empresas industriales en Chihuahua.

Salvador García de León muestra una visión general actualizada de las entidades de ahorro y crédito en nuestro país y su incidencia en las microempresas. Analiza metodologías financieras como la del Banco Grameen o de “grupos solidarios”, la de los bancos comunales, desarrollados en Bolivia, la idea de las cooperativas financieras de Ahorro y Crédito, hasta los “préstamos personales” de las instituciones financieras comunes.

Revisa el papel de los servicios de ahorro y crédito popular en las microfinanzas en México. Las sociedades de Ahorro y Préstamo que como Cajas de Ahorro se incorporaban en 1991, por el legislador, como una nueva estructura como intermediario financiero. De un total de 20 sólo quedan 13 en funciones. Las uniones de crédito, que al revisar sus irregularidades en 1999, de 315 ahora operan sólo 222. Las Cajas Solidarias que hicieron surgir el “crédito a la palabra” y que, según García de León, han incrementado “significativamente su presencia y evolucionado favorablemente”, desde su creación en 1993. A principios de 2002, se encontraban funcionando 217 cajas solidarias con poco más de 200 mil socios. Las sociedades cooperativas de Ahorro y Préstamo pueden considerarse, también, como instituciones financieras de “alcance combinado”. Según el autor, 30% aproximadamente, de los créditos de cooperativas corresponden a préstamos productivos a los cuatro sectores productivos.

Las sociedades de Solidaridad Social y las

Organizaciones Civiles realizan actividades relacionadas al microfinanciamiento, pero con escasa información pública.

El autor hace también análisis de la importancia relativa de las microfinanzas en términos de la estructura de los recursos aplicados y la estructura de servicios ya señalada, en base a un estudio realizado por Bansefi, con recursos del Banco Mundial, entre Octubre de 2001 a Junio de 2002.

En sus conclusiones, después de algunas reflexiones y consideraciones finales, el autor señala la necesidad de enmendar la Ley de Ahorro y Crédito Popular y ajustarla a las características internas y externas de las organizaciones sobre las cuales recae su aplicación.

Patricia Thompson, se enfoca en un problema que para los estudiosos de la Administración de Recursos Humanos significa una cuestión técnica sobre la medición de rotación de personal, pero que como fenómeno económico, social y organizacional representa mundos distintos.

En términos técnicos precisos, este estudio fue realizado en 172 empresas del sector industrial en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas en la ciudad y el estado de Chihuahua, con cifras que corresponden al año 1999, el cual resultó en un año con los más altos índices de rotación de la década pasada.

Las hipótesis del trabajo arrojaron como comprobaciones que el procedimiento tradicional para medir la rotación de personal no permite discriminar los movimientos de las empresas, debido a etapas de expansión o de contracción de su planta laboral, ya que al sólo considerar las bajas, lo que resulta medido es la movilidad del personal, no la rotación.

Que se requiere tomar en cuenta las contrataciones en la fórmula de la rotación pero restando las bajas, de manera que se separen de las que reflejan movilidad por el abandono del puesto por el trabajador.

Que si se consideraba que el problema de rotación era un fenómeno casi exclusivo de las grandes empresas y nada de la mediana y pequeña, que era controlable, y la micro, que no lo padecía, resulta que la más afectada es la pequeña y mediana empresa en Chihuahua.

Por otra parte, las cifras del IMSS discrepan de los resultados del método usado en 5 puntos porcentuales abajo, para las PyMEs, y 4 para las grandes. Sólo es aceptable para la microempresa.

En nuestra sección final, de *Administración entre Líneas*, Myriam Cardozo presenta un enfoque administrativo que denomina como adecuado al contexto mexicano. En éste hace una rápida revisión del concepto de Administración y de la forma en que este campo de conocimiento ha evolucionado a través de los diversos enfoques que han permeado la disciplina. También realiza una contrastación entre lo que nos dice la teoría administrativa moderna y lo que sucede en la realidad mexicana. Así como presenta algunas propuestas para desarrollar una teoría administrativa adecuada a las características económicas, sociales y culturales de nuestro país.