

Transferencia de modelos de consultoría organizacional: El enfoque socioeconómico

Martha Margarita Fernández Ruvalcaba*
Ricardo A. Estrada García**



PRESENTACIÓN

Queremos compartir los antecedentes, el proceso y los resultados de un esfuerzo de 5 años que realizamos un grupo de académicos de tiempo completo de la UAM-Xochimilco para asimilar un modelo de consultoría generado en un contexto europeo.

Abordamos la situación de las organizaciones mexicanas en cuanto a los procesos de administración estratégica, la situación de la enseñanza e investigación de estos procesos, así como una visión sintética de los objetivos, acciones y resultados del proyecto.

* Directora del Proyecto en México, Profesora Investigadora del Departamento de Producción Económica, UAM-Xochimilco.

** Profesor Investigador del Departamento de Producción Económica, UAM-Xochimilco.

SITUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EN CUANTO A LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

En cuanto a los esfuerzos que despliegan las organizaciones para sobrevivir, permanecer y crecer en el actual contexto de mundialización / globalización de las economías, podemos distinguir dos escenarios: el de las organizaciones que conocen y creen en las teorías sobre planeación estratégica y el de las organizaciones que desconocen o no confían en estas teorías.

Dentro del primer grupo se encuentran organizaciones tanto públicas como privadas, que han concedido en los últimos años una gran cantidad de recursos a la tarea de planeación estratégica, dándose el caso de algunas que crearon instancias –departamentos, comités permanentes– dedicados especialmente a la planeación. Sin embargo, tales organizaciones han enfrentado serias dificultades para llevar a la acción el producto de las teorías y modelos de planeación, incluso en los casos de modelos con orientación participativa.

Múltiples esfuerzos de planeación han servido, en el mejor de los casos, para fortalecer la imagen de la empresa al plasmar los resultados en un documento, sin que se aprecie una correspondencia entre la magnitud del esfuerzo invertido en la planeación y su impacto.

En el segundo grupo se encuentran organizaciones cuyos recursos y energía se consagran en un grado muy alto a la atención de problemas convertidos en urgencias que amenazan la supervivencia o permanencia de la organización misma. Algunas de las expresiones de los directivos de organizaciones de este grupo son: “no podemos darnos el lujo de planear”, “si nos detenemos a planear, dejamos de existir”, “planearemos mañana, cuando hayamos

resuelto estos problemas y nuestra existencia no se encuentre amenazada”.

Para poder plantear hipótesis realistas sobre las variables que producen tales situaciones encontramos que la entrevista como fuente de datos, independientemente de la teoría que sustentara la determinación de los tópicos a tratar, se revelaba insuficiente. La calidad de la información que se obtiene por tal método está en función tanto de la estructura y conducción de la entrevista, como de la calidad y profundidad de la reflexión que el entrevistado (responsable de diseñar los planes y conducir su aplicación) haya podido lograr, lo cual es complejo de ponderar.

También encontramos que una condición necesaria para investigar en el campo de la administración requiere, además de realizar las consabidas entrevistas, una presencia de larga duración en las organizaciones estudiadas, con la posibilidad de realizar observaciones de los procesos de construcción y aplicación de tales planes, así como analizar documentos que en la gran mayoría de los casos son de circulación restringida.

SITUACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA EN ADMINISTRACIÓN

En cuanto a la investigación y enseñanza en Administración encontramos que en países como Francia, Inglaterra, Estados Unidos de América, Australia, Canadá, ... la Administración ha logrado un reconocimiento como disciplina social, contando con centros de enseñanza e investigación internacionalmente reconocidos, mientras que en México se sigue considerando fundamentalmente como resultante de una práctica profesional.

A pesar de que la mayoría de las Universidades del

país han incluido a la Administración como uno de sus campos de estudio a nivel licenciatura y la UNAM ofrece la maestría y doctorado en Administración, no se reconoce el potencial que la actividad de investigación en este campo puede aportar al conjunto de las Ciencias Sociales, debido a que, por su naturaleza, interactúa permanentemente con organizaciones reales y experimenta en forma articulada hipótesis inspiradas o surgidas en otras disciplinas sociales; su identidad misma la compromete con los esfuerzos de transformaciones de las organizaciones.

La orientación desequilibradamente profesionalizante y especializada que han ofrecido los centros de enseñanza superior en sus niveles de maestría y doctorado ha repercutido en la calidad y dependencia de los desarrollos extranjeros, o en afirmar que el cuerpo teórico de la administración lo aportan otras disciplinas (economía, sociología, economía, psicología...) u otras interdisciplinas (teoría de la organización, estudios organizacionales...) siendo que la Administración tiene enfoques, niveles de análisis, conceptos y técnicas propios.

Por otra parte, la experiencia de los practicantes de la profesión igualmente nos revelaba que esa presencia de larga duración en el terreno tampoco es condición suficiente para comprender el comportamiento de las organizaciones, pues la imperiosa necesidad de mantener funcionando el servicio o unidad de la que son responsables les restringe o elimina el tiempo psicológico que una comprensión más profunda y global de la organización requiere. Cuando las organizaciones se enfrentan a problemas fuera de los "normales" generalmente

recurren a una asesoría externa y esperan que el experto asesor prescriba lo que hay que hacer en esos casos. Varias de las aportaciones significativas en el campo de la Administración han surgido en los despachos de consultoría, aunque la difusión del conocimiento de los fundamentos teóricos de las mismas, si es que se ha hecho explícito por esas firmas consultoras, ha permanecido restringida. Esto es comprensible, ya que la vocación de las empresas consultoras no es la investigación ni la difusión del conocimiento.

Aún en la Academia, los trabajos de investigación en la Administración que logran una clara articulación entre los niveles teórico y empírico son escasos; la mayoría presentan un carácter empírico-pragmático (descripción de experiencias, sin presentar relaciones suficientes con un marco teórico) o bien adolecen de las distorsiones propias de la investigación en el campo de las ciencias sociales, como las ha identificado el Dr. Henri Savall¹: exceso de métrica o negación de la misma; investigación calificada de teórica pero que se limita a la lectura de lo que otros han escrito (sin tener los medios de verificar cómo esas ideas o resultados han sido obtenidos), la traducción, la comparación con sus convicciones personales, la crítica y finalmente la exposición según el estilo propio de cada investigador.

El desconocimiento del sustento teórico de la Administración en muchos casos ha reducido la enseñanza de la Administración, a la transmisión y aplicación de una serie de principios hiper-pragmáticos por "profesores" de tiempo parcial con escasa formación didáctica y una nula actividad de investigación. La clasificación que PROMEP hace

¹ Savall Henri et Véronique Zardet (1996) "La dimension cognitive de la recherche - intervention: la production de connaissances par interactivité cognitive", dans *Revue Internationale de systemique*, France, vol. 1, No. 1-2, 1996, pp. 158-189.

de la administración como una disciplina cuya enseñanza no requiere de una fracción importante de cursos básicos de ciencias o humanidades, ni de tiempo importante de atención individualizada a los alumnos, en la que la comunicación de la práctica profesional tiene la función dominante, revela hasta qué punto esta posición errónea se encuentra legitimada. Algunos de los efectos negativos más evidentes han sido, por ejemplo:

- ◆ formación de licenciados en administración en la aplicación de un conjunto de técnicas y herramientas propias de la disciplina, sin la comprensión del contexto social y científico que sustenta su pertinencia, por lo que tienden a aplicarlas mecánicamente,
- ◆ ausencia de investigación que pueda alimentar los programas de maestría y posgrado. Estos niveles perdieron su naturaleza y se convirtieron en especializaciones profesionalizantes.

Son estos algunos de los retos que la UAM ha tratado de enfrentar. Aquí se presentan los resultados logrados conjuntamente con el Instituto de Socio-Economía de las Empresas y las Organizaciones (ISEOR), centro de investigación francés que trabaja desde hace más de 20 años sobre el eje de investigación de la puesta en acción de las estrategias en las empresas y organizaciones.

EL PROYECTO

Este acercamiento cobró la forma de un convenio de colaboración con el ISEOR y la Universidad Lumiere Lyon 2 en Francia, el cual nos ha permitido conocer una

metodología para avanzar en la problemática relativa a la aplicación de una estrategia que incorpore dimensiones tanto de naturaleza social como económica.

Asimismo, considerando la formación y los intereses de los profesores que participan en el proyecto, se propusieron los siguientes temas de investigación: la toma de decisiones para la optimización y utilización del suelo, las organizaciones productivas del sector social de la economía, las instituciones de educación superior y las pequeñas y medianas empresas.

Desde la perspectiva de la parte mexicana, **los objetivos** de este convenio son:

- ◆ **para la Universidad Autónoma Metropolitana:**
 - a) mejorar y facilitar la ubicación de estudiantes que carecen de experiencias relevantes en empresas y organizaciones, ya que actualmente en el curriculum de las carreras vinculadas con la administración no está contemplada ninguna práctica profesional;
 - b) impulsar la evolución de la función académica hacia el desarrollo de investigaciones socialmente útiles y hacia la consultoría;
 - c) ofrecer un apoyo a las empresas mediante el desarrollo de la consultoría realizada por los profesores-investigadores.
- ◆ **para las empresas mexicanas:**

Las empresas y organizaciones mexicanas han recibido una gran influencia de enfoques principalmente de origen norteamericano y japonés. Sin embargo, debido a las diferencias culturales y a las condiciones que han caracterizado los procesos de adopción, los resultados se consideran superficiales y parciales.

En efecto, las modalidades de aplicación de los enfoques de calidad en México, por ejemplo, han sido marcadamente tecnócratas e insuficientemente adaptadas a nuestro contexto por lo que hemos buscado alternativas cuyas formas concretas de adopción puedan resultar más afines a nuestras características culturales. Dado que el proceso socio-económico del ISEOR es un enfoque tanto de "calidad total" como de "recursos humanos" y que sus políticas propician no sólo la transferencia de tecnología sino también de los niveles de ciencia y epistemología que la soportan, consideramos que la alianza con esta institución puede contribuir a re-equilibrar las relaciones económico-culturales de nuestro país.

- ◆ **para el ISEOR, la Universidad y la investigación francesas:** este convenio contribuye a consolidar las relaciones México-Francia mediante la difusión de la lengua, la cultura y la tecnología francesas; a exportar inversiones inmateriales originales e innovadoras que han probado su eficacia en Francia y Europa, además de que valoriza el saber-hacer adquirido por el ISEOR en materia de transferencia de tecnología en Francia.

NUESTRO ALIADO

La elección del ISEOR como asociado en esta investigación se sustentó en la declaración de su vocación: la práctica simultánea y conjunta de la **investigación**, la **intervención**

en empresas y organizaciones y la **enseñanza** y en sus planteamientos acerca de la de investigación en el campo de la administración, a saber:

- ◆ la necesidad de acercar las dimensiones que tanto la práctica como la literatura en administración se han esforzado en oponer: humana vs. económica, satisfacción vs. rentabilidad, productividad vs. calidad, ventajas cualitativas vs. ventajas financieras, ingenierías y disciplinas sociales.
- ◆ el intensificar los modos de cooperación científica entre universidades y profesores-investigadores con las organizaciones como condición para que la investigación produzca aportaciones significativas al conocimiento en el campo de la administración,
- ◆ el tipo de investigación que impulsa, que puede calificarse de investigación fundamental, ya que su vocación es universal y busca alimentarse del patrimonio del conocimiento acumulado, estructurado y modelado por la experimentación, repetida y evaluada sobre el terreno, en las empresas mismas.

En síntesis, el objetivo de la asociación entre un grupo de profesores de la UAM-Xochimilco y el ISEOR ha sido la identificación, rescate y desarrollo de un cuerpo teórico propio de la Administración y su experimentación en organizaciones reales con el compromiso de brindar un apoyo metodológico a organizaciones mexicanas para que logren mejorar su desempeño tanto social como económico. Se trata de un proyecto pluri-anual de transferencia de expertos, que abarca tres ejes:

La creación de un equipo de consultores-investigadores-docentes especializado en management socio-económico, en el seno de la Universidad Autónoma Metropolitana, que conduzca investigaciones-intervenciones en empresas y organizaciones.

La transferencia de ingeniería del management socio-económico que se requirió, se realizó a través de:

- ◆ Asistencias personalizadas a estos profesores-consultores-investigadores en “laboratorio” en México, es decir, fuera de las empresas; participación en los grupos de conducción en empresas y organizaciones mexicanas, teleasistencia técnica por correo, teléfono, fotocopia y, finalmente, estancias de profesores de la UAM en el ISEOR para que asistieran a los programas de formación de consultores en el contexto europeo.
- ◆ Instalación de un software (sistema –experto) de tratamiento de diagnóstico, y la traducción al español de la nomenclatura de más de 2000 ideas-claves que expresan los disfuncionamientos encontrados en más de mil diagnósticos realizados a la fecha por el equipo del ISEOR organizaciones ubicadas en más de 20 países.
- ◆ Brindar un apoyo metodológico adaptado al contexto de las organizaciones mexicanas para que logren mejorar su desempeño tanto social como económico,
- ◆ Participar en la formación que los responsables del ISEOR impartieron a personas con responsabilidades de dirección en los niveles superiores de empresas y organizaciones.

- ◆ Elaborar programas de enseñanza sobre el análisis y el management socio-económico en sus niveles de posgrado y diplomados, particularmente en el posgrado de Estudios Organizacionales en el que se ha impartido en dos ocasiones el seminario sobre “Temas Selectos”. Esto requirió la concepción de soportes de docencia en español, y la traducción y adaptación de los ya existentes al contexto mexicano.
- ◆ Ayudar al diseño e instalación de un programa doctoral y en la dirección de tesis en el dominio del management socio-económico que implican investigaciones-experimentaciones en el seno de empresas mexicanas, es decir, contienen una parte significativa de materiales de investigación experimental, lo que es atípico en las tesis de administración en México, pues son muy académicas o descriptivas o prácticas, sin que se logre el enlace entre teoría, metodología y realidad.

Los resultados alcanzados son los siguientes:

- ◆ Apertura de un laboratorio de investigación y desarrollo de un equipo de investigación integrado por nueve profesores. Todos estos profesores han sido formados en las metodologías de investigación-acción e investigación-intervención; tres iniciaron y concluyeron los estudios equivalentes a la maestría en Ciencias de Gestión; 2 profesores se encuentran realizando sus tesis de doctorado en la modalidad de co-tutela, entre la

UAM y la Universidad Lyon 2, y cuatro profesores que ya cuentan con una maestría iniciarán el doctorado en el trimestre 2001-O.

- ◆ Se identificaron condiciones e impactos de la aplicación del modelo de gestión socioeconómica, en el contexto de organizaciones mexicanas pertenecientes al sector público de educación superior y en el contexto de pequeñas empresas tanto de sector social como del privado ubicadas en las ramas de confección y alimentos.

- ◆ Se elaboró una propuesta de posgrado integrando los niveles de maestría y doctorado en Gestión Socioeconómica de las Organizaciones, actualmente se está formando la planta académica que constituirá el núcleo básico de sus profesores.

El siguiente cuadro muestra los productos académicos generados mediante la aplicación del modelo socioeconómico de gestión en empresas y organizaciones mexicanas en la UAM.

REPORTES TÉCNICOS	Diagnóstico Socio-Económico de un departamento académico perteneciente a una institución pública de educación superior. 1998
	Diagnóstico Socio-Económico de dos coordinaciones de servicios administrativos perteneciente a una institución pública de educación superior. 1998
	Plan de acciones prioritario de un departamento académico perteneciente a una institución pública de educación superior. 1999.
	Plan de acciones prioritario de una biblioteca perteneciente a una institución pública de educación superior. 1999.
	Diagnóstico socio-económico de una pequeña empresa de la industria de la construcción. 1999.
	Diagnóstico socio-económico de una división académica perteneciente a una institución pública de educación superior. 1999.
	Matrices de competencias: su aplicación a las funciones de investigación y docencia de una división académica universitaria. 1999.
	Aplicación del modelo Horiver para conducir un proceso de cambio participativo en un departamento académico de una universidad pública. Noviembre 1999.
	Hacia un sistema integrado de las bibliotecas en una universidad pública altamente descentralizada. 1999.
	Diagnóstico comparativo de los disfuncionamientos en 3 bibliotecas de una universidad pública: perspectiva de los usuarios y jefes de sección. 1999.
	Evaluación del Plan de Acciones Prioritarias para mejorar la docencia de 8 licenciaturas en una División Académica de una Universidad Pública. Abril 2000.

<p>TESIS DOCTORAL (doctorado en ciencias de Gestión por la Universidad Lumiere Lyon 2)</p>	<p>Armando Martínez. Formes de controle, systeme d'information stimulant et PME en croissance: cas d'entreprises mexicaines. 14 novembre 2000.</p>
<p>TESINAS (para obtener el grado equivalente a maestría en la Universidad Lumiere Lyon2, Francia)</p>	<p>Pratiques de Communication Dans un Etablissement d'enseignement Superieur Public au Mexique. Cas d'experimentation. Febrero 1999</p>
	<p>El Papel de los Cuadros Administrativos en el proceso de Intervención Socioeconómica en una Universidad Pública Mexicana. Julio 1999</p>
	<p>La Organización Informal y la Empresa Familiar. Septiembre de 2000</p>
<p>ARTÍCULOS</p>	<p>De la capacidad para emprender pequeños negocios a la capacidad emprendedora en organizaciones ya consolidadas. Revista: Administración y Organizaciones. Margarita Fernández y Salvador Andrade. UAM. Julio 1999. p. 81 a 108.</p>
	<p>Cas d'une intervention socio-economique dans une grande entreprise mexicaine et création d'unequipe de recherche –intervention. Libro: PME-PMI. Le métier de dirigeant et son rol d'agent de changement. Ed Economica. Páginas: 193 a 201. Francia. 1998.</p>
	<p>Hilda Ramírez. Metodología para la Resolución de Problemas en las Organizaciones. Congreso Departamental de Producción Económica. Noviembre 1999</p>
	<p>Griselda Martínez. La Importancia del Management Socioeconómico para las Pequeñas y Medianas Empresas Mexicanas. Congreso Departamental de Producción Económica. Noviembre 1999.</p>
	<p>La consultoría en Administración como una tecnología de investigación. alternativa del ISEOR y su aplicación en la UAM-Xochimilco. Revista de la facultad de Contaduría y Administración. UNAM. Número 198, julio –septiembre 2000. México. Páginas 29 a 45.</p>
	<p>Focus on relationships between internal and external management consultants: an experiment on the context of a non profit public organization. En "Knowledge and value development in management consulting". ISBN:2-9503583-4-9. ISEOR, Université Lyon 2, HEC School of Management. France. 2001. Martha M Fernández Ruvalcaba, Salvador Andrade Romo, Juan Manuel Chávez Cortez. Páginas 575 a 586.</p>
<p>COMUNICACIONES</p>	<p>De la destreza en ingeniería a la capacidad gerencial. Actas del Congreso ASAC/ IFSAM. Montreal, Canadá. Martha M. Fernández.Salvador Andrade Julio 2000</p>
	<p>La consultoría en Administración como una tecnología de investigación: alternativa del ISEOR y su aplicación en la UAM Xochimilco. Martha M. Fernández Ruvalcaba, Salvador Andrade. IV Foro Nacional de Investigación en las disciplinas financiero-administrativas. FCA. UNAM. 1999</p>
	<p>Posgrado en Gestión Socio-Económica de las Organizaciones. Una propuesta de la UAM-Xochimilco y la Universidad Lumiere Lyon 2, Francia. Martha M. Fernández y Salvador Andrade. IV Congreso de administración en México: teoría y praxis. ITESM. Mayo 2000</p>
	<p>Evaluación socio-económica de alternativas de manejo de residuos biológico- infecciosos en hospitales de México y Francia. Una propuesta metodológica. Roxana Muñoz. Grenoble, Francia. 2000.</p>
	<p>La importancia del Management Socio-económico para las pequeñas y medianas empresas mexicanas. Griselda Martínez. IV Congreso de administración en México: teoría y praxis. ITESM. Mayo 2000</p>

Propuesta de posgrado	Propuesta de posgrado (maestría y doctorado) en Gestión Socio-Económica de las Organizaciones. Depositado ante el Consejo Divisional de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM Xochimilco. Mayo 2000.
	Este proyecto cuenta con la opinión positiva de la Comisión Académica que Consejo Divisional de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM-X nombró para tal fin. Sin embargo, para que la propuesta de posgrado sea aprobada por el Consejo Divisional se requiere que el 85% de la planta académica propuesta esté constituida por profesores definitivos, de carrera, con grado de doctor y que no se encuentren colaborando en otros posgrados, ya que CONACYT solicita que los miembros de la planta académica para posgrados, tengan igualmente el título de posgrado.
	Para superar esta situación, se encuentra en proceso el establecimiento de un acuerdo de colaboración entre la División de CSH de la UAM-X y la División de CSH de la UAM Iztapalapa, para que se formen profesores de la planta académica de la UAM-X en el Doctorado en Estudios Organizacionales, abriendo una línea de investigación en Gestión Socio-Económica de las Organizaciones.
Convenios de co-tutela en programas doctorales	Se firmaron dos convenios de co-tutela entre el doctorado en Estudios Organizacionales de la UAM-I y el doctorado en Ciencias de Gestión de la Universidad Lumiere Lyon 2.(Roxana Muñoz e Hilda Ramírez), en otoño de 1999 y esta en curso el segundo año.
Programas de servicio social	Gestión Socioeconómica del Tiempo para mejorar la Docencia de las Licenciaturas de la División de Ciencias Biológicas y de la Salud
Cursos a nivel posgrado	Seminario: Temas Selectos. Doctorado en Estudios Organizacionales. UAM-I. 1998.P
	Módulo: "Planeación y Administración educativa Universitaria" Programa de Maestría en Docencia Universitaria e Investigación Educativa. Segundo semestre 1998. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Escuela de Posgrado. Lamabayeque. Perú
	Gestión Departamental con base en el modelo socio-económico. Coordinación General Académica. Universidad de Guadalajara. Impartido a jefes de departamentos Académicos y Directores de División. Febrero 2000.
	Seminario "Temas selectos", en la sede Querétaro del posgrado en Estudios Organizacionales. Abril 2001.
Convenios establecidos	Dos convenios marco: uno entre la Universidad Lyon 2 y la Universidad Autónoma Metropolitana, en 1998, y el otro entre la Universidad Lyon 2 y la Universidad del Mayab. En el 2000
	Dos convenios específicos entre dichas instituciones para impulsar el establecimiento de un programa de posgrado, cuyo eje estructurante corresponda al propuesto por el modelo de Gestión Socio-Económica. Éste promueve el desarrollo y articulación entre tres funciones que plantea como las propias de un académico en el campo de la Administración: la consultoría, la investigación y la docencia.
	Dos convenios específicos entre la UAM y Lyon 2 para realizar tesis doctorales en co-tutela