

Revista semestral

Año 15 No. 29

# Administración y Organizaciones

ISSN 1665-014X

Diciembre 2012



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

**Rector General:** Dr. Enrique Fernández Fassnacht

**Secretaria General:** Mtra. Iris Santacruz Fabila

## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD XOCHIMILCO

**Rector de la Unidad:** Dr. Salvador Vega y León

**Secretaria General de la Unidad:** Dra. Patricia E. Alfaro Moctezuma

## DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**Director:** M. Ed. Jorge Alsina Valdés y Capote

**Secretario Académico:** Mtro. Carlos Alfonso Hernández Cómez

## DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN ECONÓMICA

**Jefe:** Dr. Federico Jesús Novelo Urdanivia

## DIRECTORA DE LA REVISTA

Martha Margarita Fernández Ruvalcaba

## DIRECTOR FUNDADOR

Ricardo Antonio Estrada García

## COMITÉ EDITORIAL

Ayuzabet de la Rosa Alburquerque

Felipe de Jesús Martínez Álvarez

Germán Sergio Monroy Alvarado †

María Cristina Alicia Velázquez Palmer

María Magdalena Saleme Aguilar

Pedro Constantino Solís Pérez

Silvia Pomar Fernández

## Diseño de Portada

DG Mónica Zavala Medina

## Ilustración de la Portada

Diseño original de Karla Malinalli Tapia Juárez

El propósito general de la Revista Administración y Organizaciones es difundir entre académicos y profesionales los desarrollos conceptuales e instrumentales para mejorar la comprensión y desempeño de las organizaciones. Los artículos se seleccionan cuando discuten nuevas aproximaciones conceptuales, metodológicas, modelos, técnicas recientes y casos de estudio, así como las tendencias de significancia práctica para el administrador profesional. No necesariamente reflejan la posición oficial de los editores o del Departamento de Producción Económica de la UAM-X.

## Administración y Organizaciones

Publicación semestral del Área Estrategia y Gestión de las Organizaciones, Departamento de Producción Económica, DCSH.

Editor responsable: Dr. Federico Jesús Novelo Urdanivia.

Certificado de reserva de derechos al uso exclusivo No. 04-1999072617054100-102. Certificado de Licitud de Título: 11320. Certificado de Licitud de Contenido: 7923.

Impresor: Publicaciones e impresiones de calidad S.A. de C.V., Ignacio Mariscal No. 102, Col. Tabacalera, 06030; México, D.F., Tels: 5705-2492 • 5566-0811.

Fax: 5591-1376

Distribuidor: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, Calz. del Hueso 1100, Col. Villa Quietud, C.P. 04960, México, D.F. Teléfonos: (55) 54837100, 54833459 Fax: 54837235.

[rayouamx@yahoo.com.mx](mailto:rayouamx@yahoo.com.mx)

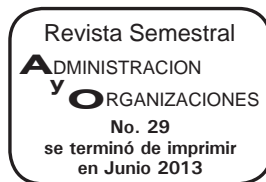
<http://bidi.xoc.uam.mx>

**Registrada en: Latindex:** <http://www.latindex.uam.mx>

**EBSCO:** <http://serach.ebscohost.com>

Diciembre 2012 Año 15 Número 29 ISSN: 1665-014X Tiraje: 500 ejemplares

Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización del editor responsable. Los Manuscritos son arbitrados por respetados revisores invitados y consejeros, y deben someterse por duplicado en el formato aprobado de la Revista. No serán retornados. Las guías de los manuscritos incluyen los requisitos y están disponibles por solicitud.



## **CONTENIDO**

<b>Presentación</b> .....	5
“La perspectiva organizacional del financiamiento en tiempo de crisis” Sergio Solís Tepexpa	
<b>Las redes organizacionales de la sociedad civil en México y sus estrategias de financiamiento</b> .....	11
Roxana Muñoz Hernández	
<b>Ceremonias, redes de significado y legitimación: el discurso polisémico del Banco Central de México</b> .....	39
Alejandra Elizabeth Urbiola Solís Ángel Wilhelm Vázquez García	
<b>La representación de la excelencia de las empresas</b> .....	61
Benoît Pigé	
<b>Diversificación del riesgo en las instituciones microfinancieras</b> .....	79
Carola Conde Bonfil	
<b>El altruismo de la empresa familiar y la posible cultura de la Responsabilidad Social de las Empresas</b> .....	101
Ricardo Contreras Soto Alejandra López Salazar Celina López Mateo	

# “La perspectiva organizacional del financiamiento en tiempo de crisis”

Sergio Solís Tepexpa<sup>1</sup>

El presente número tiene por objetivo presentar trabajos de investigación sobre la perspectiva de las organizaciones para administrar las potenciales fuentes de financiamiento en momentos de crisis, como la presente derivada de los problemas de deuda en Europa.

Estos trabajos se orientan a aclarar cómo las diferentes actitudes frente al riesgo y otras características nacionales (tales como el nivel de crecimiento, la facilidad de apertura de negocios, aspectos culturales, entre otros), sociales e institucionales influyen en la disponibilidad de financiamiento externo y en la estructura de capital de las organizaciones. De igual forma buscan identificar indicios de la forma en que los resultados financieros, la estructura de capital, el financiamiento y la toma de decisiones, están influenciados por leyes e instituciones asociadas a la historia y cultura de los países.

Nos parece conveniente mencionar que el corto número de artículos que atendieron la convocatoria para esta publicación puede ser indicativo de una escasa investigación sobre temas financieros con una perspectiva de tipo organizacional, fuera de lo que marca la tradición económico-financiera. El inicio del siglo XXI ha estado plagado de diversas problemáticas de tipo social, cultural, y económico; sin embargo es en el segundo lustro donde el sector financiero mundial se colapsa debido a la falta de instituciones, leyes y de una cultura de prevención en el ámbito del riesgo. Ejemplos de ello fueron las empresas financieras globales como Lehman Brothers Inc. y American International Group, a las que el gobierno estadounidense tuvo que inyectar capital para evitar una quiebra generalizada en el sector financiero mundial. En este contexto de crisis sistémica es necesario diseñar alternativas de financiamiento para las organizaciones, ya que como consecuencia de la falta de liquidez del sistema bancario y los altos costos, la llave del crédito a la inversión se encuentra cerrada.

En este sentido el financiamiento se refiere a la obtención externa de recursos monetarios que las organizaciones requieren para el desarrollo de sus operaciones

---

<sup>1</sup> Profesor Investigador del Área Análisis y Gestión Socioeconómica de las Organizaciones. Departamento de Producción Económica. UAM - Xochimilco

en los diferentes ciclos financieros. De acuerdo con el uso de dichos recursos las empresas seleccionan las fuentes de financiamiento convenientes para cada caso. Por ejemplo si se trata de adquirir materia prima, de manera anticipada y en mayor cantidad, se puede obtener un crédito del proveedor; cuando se requieren recursos para inversiones de largo plazo, se recurre a fuentes que se denominan de capital, la fuente de recursos puede provenir de los bancos, emisión de acciones comunes, acciones preferentes y utilidades retenidas.

De acuerdo con los analistas de cartera de crédito lo recomendable es seleccionar las fuentes de financiamiento con los costos más bajos, por ejemplo, mientras el precio del dólar se mantuvo en niveles de 12 pesos o menos, era conveniente recurrir a préstamos de bancos en EUA; sin embargo, cuando el peso inició su depreciación frente dólar, el costo se incrementó, dejando de lado esta opción de financiamiento.

Por ello, en épocas de crisis las organizaciones deben realizar una proyección de la evolución de las tasas de interés y del tipo de cambio en que deberá pagarse la deuda, para seleccionar, de entre las distintas alternativas de financiamiento, la más conveniente. Para el financiamiento de corto plazo se pueden usar en mayor medida los créditos de los proveedores que cobren una tasa de interés sobre el monto financiado, teniendo como un objetivo básico cumplir con el proveedor, en tiempo y forma, lo pactado en el crédito para mantener siempre abierta la línea de financiamiento que proporciona.

De ahí que lo más frecuente en la investigación y la práctica profesional sobre la estructura de capital de las organizaciones, se enfoque en el impacto de variables para evaluar la fuerza relativa de dos enfoques teóricos que intentan explicar esa estructura de capital. Por un lado la Teoría de la Jerarquía Financiera (*Pecking Order Theory*), la cual expone la preferencia de la empresa por el financiamiento interno sobre el externo y la deuda sobre los recursos propios, si se recurre a la emisión de valores. Por otro la Teoría del Equilibrio Estático (*Trade-off Theory*) que considera la estructura de capital de la empresa como el resultado del equilibrio entre los beneficios y los costos derivados de la deuda, manteniendo constantes los activos y los planes de inversión (Myers, 1984).

Para entender mejor esta lógica, de corte predominantemente técnico-económico, y visualizar las diferencias respecto al enfoque de análisis que utilizan los autores del presente número de Administración y Organizaciones en las siguientes páginas abordamos con cierto grado de especificidad ambas teorías.

La Teoría de la Jerarquía Financiera, según Sánchez-Vidal y Martín (2004), establece una categoría de preferencias al momento de evaluar la forma de financiar nuevas

inversiones, y consiste principalmente en que las empresas: i) prefieren financiarse mediante fondos generados por ellas mismas, es decir, utilidades retenidas y amortización; ii) establecen la tasa de reparto de dividendos en función de las oportunidades de inversión previstas y de sus flujos de efectivo esperados; iii) establecen reparto de dividendos más o menos fijos en el corto plazo; por tanto habrá ciclos económicos en los que los flujos generados sean suficientes para realizar las inversiones previstas y otros en los que no; y iv) destinan los excedentes de recursos a inversiones financieras temporales o a disminuir el volumen de deuda de su pasivo. Si estos recursos no fueran suficientes para realizar las inversiones necesarias, recurrirán a financiamiento externo, en primer lugar deuda enseguida obligaciones convertibles y en último lugar acciones.

En este sentido Myers y Majluf (1984) plantean un modelo basado en la existencia de asimetría de información y en el cual el administrador (o gerente) defiende los intereses de los accionistas fundadores. Si la empresa dispone de suficientes fondos generados internamente (*financial slack*), llevará a cabo todos aquellos proyectos de inversión cuyo valor actual neto sea positivo. En contraste, para financiar una inversión se requiere de nuevas aportaciones de fondos, una ampliación de capital tendría un efecto negativo en la rentabilidad del accionista ya que, ante una situación de información asimétrica, el mercado interpretará las ampliaciones de capital como que las acciones de la compañía se encuentran sobrevaloradas, y este tipo de anuncio provocaría una caída del precio de las acciones.

Estos autores argumentan que, en el caso de no disponer de los fondos necesarios para financiar las nuevas inversiones, la empresa sólo recurrirá a una emisión de acciones cuando haya inversiones muy rentables que no puedan ser pospuestas ni financiadas mediante deuda, o cuando el empresario piense que las acciones están suficientemente sobrevaloradas como para que los accionistas estén dispuestos a soportar la penalización del mercado.

Bajo este contexto, dominado por el valor de mercado, uno de los problemas que encuentran las PyMes, es el llamado "*finance gap*" o brecha financiera, ya que tienen mayor dificultad para acceder al mercado de capitales (Holmes y Kent, 1991). La brecha financiera se divide en dos componentes, por un lado la brecha de la oferta, es decir, la disponibilidad de fondos que es más limitada para las Pyme o bien su costo es mayor; y por otro la brecha de conocimiento, ya que el uso restringido de la deuda es consecuencia directa de un limitado conocimiento de la oferta de fondos y pasivos financieros disponibles y del desconocimiento de las ventajas e inconvenientes de la deuda. Dado que un gran número de Pyme normalmente no tiene la opción de emitir capital, su principal fuente de financiamiento a largo plazo, es el autofinanciamiento y en caso de que éste fuera insuficiente, el financiamiento

a través de intermediarios. Un aspecto importante que influye en la jerarquización de las alternativas de financiamiento, según tal teoría, es el del control de la empresa por parte de los accionistas fundadores ante la posibilidad de abrir las puertas al incremento de capital por medio de una emisión de acciones.

Por su parte la Teoría del Equilibrio Estático o *Trade-off* toma en consideración el riesgo que asume la empresa de sufrir dificultades financieras si solamente se contempla la ventaja impositiva de la deuda y la empresa se endeuda sin límite, es decir, si se endeuda al máximo nivel posible que postula el trabajo de Modigliani y Miller (1963) en cuanto a la irrelevancia e independencia de la estructura de capital con relación al valor de mercado de la empresa, pues el valor de la misma está determinado por sus activos reales no por los títulos que ha emitido. Lo anterior tiene lugar en presencia de mercados perfectos en los cuales la deuda y los recursos propios pueden considerarse sustitutos. Cabe destacar que la Teoría del *Trade-Off* tiene sus orígenes en la Teoría de la Toma de Decisiones, fundamentalmente en el concepto de optimalidad paretiana, que conduce al concepto de tasa de intercambio (o *Trade-Off*) entre dos criterios. El *Trade-Off* indica cuánto varía un criterio para lograr un incremento unitario en otro criterio.

Cuando se está en presencia de un problema, por lo general se da un conflicto entre objetivos o condiciones *versus* costos o inconvenientes; en un proceso de toma de decisiones es necesario tener una visión holística del hecho, con la finalidad de considerar todos los elementos que se involucren en la decisión. Normalmente al analizar una problemática se aborda desde el punto de vista cualitativo, para ello quien toma las decisiones se basa, fundamentalmente, en considerar sus experiencias previas en la solución de problemas semejantes. En la medida en que el problema sea demasiado complejo o el tomador de decisiones no tenga experiencia previa, resulta útil la realización de un análisis cuantitativo, esto no significa que se deba soslayar la importancia de contar con ambos puntos de vista para tomar la mejor decisión posible, pues al considerar los dos puntos de vista se maximiza la eficiencia en la toma de decisiones final.

Como ya se mencionó la Teoría del Equilibrio Estático tiene como origen el Modelo de Modigliani y Miller (1958), donde se plantea que el equilibrio entre los costos de insolvencia financiera y los beneficios del ahorro tributario por los intereses pagados por el endeudamiento, da lugar a una estructura óptima de capital que minimiza el costo de capital y maximiza el valor de la empresa. Bajo esta teoría se admite la existencia de un índice de deuda óptimo (Taggart Jr., 1977; Marsh, 1982; Jalilvand y Harris, 1984) que toma en consideración las ventajas y desventajas de las fuentes de financiamiento, así la deuda es sustituida por recursos propios o por los recursos propios de deuda, hasta la maximización del valor de la empresa (Myers, 1984).

Establecido el índice de deuda, en el cual el costo de capital es mínimo, la empresa tenderá al óptimo con ciertos retrasos, producto de los costos asociados al ajuste de la estructura de capital. Bajo esta teoría se espera un índice de endeudamiento elevado para empresas con activos tangibles, altos beneficios y por lo tanto más impuestos por compensar; las empresas poco rentables, con activos de alto riesgo e intangibles, basan su financiamiento en recursos propios (Brealey, Myers y Allen, 2006).

A diferencia del Modelo de Modigliani y Miller (1958), que parece indicar que las empresas deben contraer tanta deuda como les sea posible, la Teoría del Equilibrio Estático evita el uso extremo del apalancamiento y racionaliza los índices de endeudamiento (Brealey, Myers y Allen, 2006). Aunque la Teoría del *Trade-off* predice el establecimiento de un índice de deuda óptimo por parte de los gerentes así como las diferencias en la estructura de capital entre las diferentes industrias, no puede explicar por qué las empresas más rentables dentro de una misma industria, mantienen bajos índices de deuda.

Como se planteó en la convocatoria correspondiente a este número, más allá de las aportaciones de las dos teorías que acabamos de revisar brevemente, existen signos de que los resultados en finanzas, la estructura de capital y financiamiento y las decisiones relacionadas con tales aspectos, están fuertemente influenciados por leyes e instituciones asociadas a la historia y cultura de los países. Por lo que es fundamental el análisis de los mercados financieros a través de una óptica diferente a la de rentabilidad y asumir que los mercados y las organizaciones que interactúan en este sector tienen estructuras y relaciones de poder que impactan a sus socios, empleados, clientes, proveedores y demás agentes.

En este contexto Roxana Muñoz, en su artículo ***Las redes organizacionales de la sociedad civil en México y sus estrategias de financiamiento***, muestra la forma en que las organizaciones de la sociedad civil generan redes, conocidas como Rosci (Redes organizacionales de la sociedad civil), caracterizadas por tener un centro neurálgico que coordina, apoya y vincula a las organizaciones que participan en ella. La autora plantea la forma en que algunas Rosci utilizan una estrategia de financiamiento concentrada en la obtención de recursos de fundaciones internacionales, ya que éstas, además de contar con más recursos garantizan una mayor independencia de las actividades de las redes y el beneficio de realizar convenios de apoyo por varios años, en comparación con la estrategia que ofrecen las fundaciones nacionales.

Por su parte Alejandra Urbiola y Ángel Vázquez en el escrito ***Ceremonias, redes de significado y legitimación: el discurso polisémico del Banco Central de México***, llevan a cabo un análisis que los lleva a comparar los discursos lineal y bi-direccional en contraste con el discurso polisémico. A partir de ello explican que el proceso de



legitimación de las políticas del Banco de México requiere de la participación de ceremonias públicas donde sus interlocutores son organizaciones que comparten, desarrollan y refuerzan elementos de identidad presentes en su campo.

En el artículo ***La representación de la excelencia de las empresas*** Benoît Pigé plantea que adoptar un enfoque comprensivo de las diferentes partes involucradas en una organización es aceptar que la excelencia de la empresa no pueda ser medida por un único indicador que responde a la perspectiva de una de esas partes (los accionistas o patrocinadores), sino que debe ser un concepto pluridimensional que tenga en cuenta la excelencia de la empresa desde el punto de vista de todas y cada una de las partes involucradas, ya que desde esta perspectiva se considera a la empresa como una construcción social, donde sus objetivos son los de las partes involucradas.

10

En el artículo de Carola Conde Bonfil, titulado ***Diversificación del riesgo en las instituciones micro financieras***, se analizan los tipos de riesgo que las instituciones micro financieras perciben y las soluciones que han propuesto para afrontar esos riesgos, a partir de una gestión integral que permita su sustentabilidad en el largo plazo. No obstante se plantea que la diversificación de riesgos es un mecanismo fundamental, no sólo para minimizarlos sino como complemento de una estrategia de mayor cobertura de los servicios financieros que incida en la inclusión financiera y en la mejora de las condiciones de vida de la población a la que pretenden impactar.

Por último el artículo ***El altruismo de la empresa familiar y la posible cultura de la Responsabilidad Social de las Empresas***, escrito por Ricardo Contreras Soto, Alejandra López Salazar y Celina López Mateo, realiza un estudio sobre empresas familiares (micro, pequeñas y medianas) orientado a explorar la existencia de una disposición altruista por parte de los empresarios para brindar ayuda a la sociedad. A partir del estudio realizado los autores sugieren algunas actividades a las empresas familiares estudiadas como las siguientes: buscar productos o insumos que sustituyan a aquellos que sean contaminantes; elaborar productos orgánicos; tener buen manejo de recursos finitos, como el agua; tener programas de recolección de basura; manejo de desechos; mantener limpio el ambiente; buscar reciclajes; impulsar la educación ecológica, mediante capacitaciones, pláticas, talleres y demostraciones; y exigir que se destine parte de los impuestos que se pagan a programas ecológicos.

# Las redes organizacionales de la sociedad civil en México y sus estrategias de financiamiento

---

Roxana Muñoz Hernández<sup>1</sup>

## RESUMEN

Las organizaciones de la sociedad civil han comenzado desde la década de los noventa a organizarse en forma de redes organizacionales de la sociedad civil (Rosci) para reforzar sus sistemas de cooperación y participar en la elaboración de las políticas públicas. Las estrategias de financiamiento de las Rosci son diversas, algunas se han enfocado a la obtención de fondos de las Fundaciones Internacionales y/o Nacionales, o a los fondos del sector público y del sector privado. Sin embargo se han olvidado de los elementos culturales que no pertenecen a la ortodoxia de las estrategias financieras y que tienen un papel muy importante en el funcionamiento de las mismas como la confianza, que fomenta la reciprocidad y el compartir recursos e información entre las organizaciones que pertenecen a la red.

---

<sup>1</sup> Profesor-Investigador Titular Nivel C, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, rmuñoz@correo.xoc.uam.mx, roxanamunoz87@hotmail.com

## ABSTRACT

The civil society organizations has begin to organize in networks for support their cooperative system and elaborate the public policies since the decade of 1990. The network financial strategic are few, some are focus to raise funds to the international and National Foundations or to raise funs to the public and private sector. Nevertheless they forget the cultural elements that not belong to the ortodoxy of financial strategic but have a very important role in the performance like confidence to foment reciprocity and share resources and information between the network organization.

---

**Palabras clave:** Confianza, participación, sistemas de cooperación, reciprocidad, donatarias autorizadas

**KeyWord:** Confidence, participation, cooperation systems, reciprocity, authtoriced donatory

## Introducción

La literatura sobre las redes organizacionales ha sido desarrollada principalmente en el campo de los Estudios Organizacionales por diversos autores como Porras, Clegg, Hemens (2006) (2003) y González C. (2003) y W.W. Powell (1990), en lo que respecta a las redes organizacionales de la sociedad civil se encuentran, Canto Chac M. (2002). Dabas et al (1995) Reygadas R. (1998) García S. (2000) Mazzotti G. (2008), Berger G. (2008) y Muñoz R. (2011, 2012).

Las redes organizacionales de la sociedad civil (Rosci) en México son de reciente creación, unas surgieron a partir de los desastres naturales como los huracanes Gilberto y Paulina para evitar duplicidad de esfuerzos, otras son el resultado de convocatorias de los organismos internacionales, y otras más por la necesidad de vincularse con otras organizaciones en un mismo campo para ampliar sus capacidades de acción. La estructuración de las Rosci se caracteriza por tener un centro neurálgico que coordina, apoya y vincula a las organizaciones que participan en la red. Sin embargo las estrategias de financiamiento en algunas redes se han concentrado en la procuración de fondos para los proyectos que desarrolla el personal altamente calificado de los centros neurálgicos que abarca en contados casos a algunas organizaciones de la red que deciden sumarse a los proyectos del centro, con la paradoja de llegar a convivir un centro neurálgico rico y una red de organizaciones pobre.

Este problema ha sido evidenciado por autores como Canto Chac M. (2002: 22-26) al describir las restricciones que plantean las Rosci, “es usual que los financiamientos específicos para el trabajo de la red sean gestionados o incluso intermediados por las organizaciones más grandes entre sus integrantes, lo cual se convierte en ocasión para que las organizaciones mayores alcancen un mayor nivel de influencia dentro de la red, lo que se convierte en ocasión de desánimo para las más pequeñas, generándose en consecuencia una actitud pasiva llegando a la auto marginación en las decisiones. También puede ocurrir que en la medida en que se consolida una red puede gestionar por si misma los financiamientos con lo que va desarrollando una burocracia que plantea el riesgo de la centralización y la personalización de las decisiones.”

Para resolver estos disfuncionamientos recientemente algunas Rosci han comenzado a implementar una estrategia financiera participativa con todas las organizaciones de la red. Se trata de involucrar más a las organizaciones en el sentido de que el centro neurálgico: a) gestiona los fondos y los deriva a las organizaciones, b) gestiona fondos en conjunto con las organizaciones que pertenecen a la red, c) busca oportunidades para las organizaciones de la red (como invitarlos a participar en las convocatorias de las fundaciones).

La estrategia financiera participativa implica un centro neurálgico al servicio de la red que favorece a las organizaciones con sus contactos y vínculos y el desarrollo de la confianza entre las organizaciones que fomenta la reciprocidad y el

compartir recursos e información abiertamente con otros participantes reduciendo el comportamiento oportunista a través del entendimiento mutuo y la colaboración (Porras S. 2003:213).

En relación a los modelos de colaboración en las redes cabe mencionar el trabajo de Berger et al. (2008: 59) que presenta diferentes modelos de colaboración inter-organizacional de las OSC que van desde encadenamientos informales hasta organizaciones estructuradas con objetivos, modelos de gobierno y conducción centralizada. Así también el libro del Banco Interamericano de Desarrollo (2005) sobre las alianzas sociales en América Latina en el que destacan las colaboraciones entre las OSC y el sector privado.

Para otras Rosci, la estrategia de financiamiento se ha concentrado en la obtención de recursos de Fundaciones Internacionales ya que éstas además de contar con más recursos garantizan una mayor independencia de las actividades de las redes, además del beneficio de realizar convenios de apoyo por varios años.

Sin embargo la mayor parte de las redes por no contar con el "expertise", contactos y vínculos internacionales y la habilidad de presentar proyectos se han concentrado en la obtención de recursos de las Fundaciones Nacionales y de apoyos por parte del sector público mexicano a través de los proyectos de co-inversión que presentan año con año a las instancias correspondientes como Indesol y Sedesol.

Cabe mencionar que las Fundaciones Nacionales, a diferencia de otros países como los Estados Unidos, tienen generalmente su origen en las herencias. En México las Fundaciones se originan con los Bancos (Fundación Banamex), con las grandes empresas (Fundación Dr. Simi), con el gobierno o con los poderes fácticos. Es común que las empresas de telecomunicación tengan sus propias fundaciones como Fundación Telmex donde ellos mismos implementan sus proyectos y programas con su personal. Algunas Fundaciones Nacionales todavía no han cambiado el enfoque asistencialista a uno moderno de derechos y participación como ya lo han hecho algunas redes organizacionales de la sociedad civil (Muñoz R.: 2012).

Están presentes en la investigación empírica las estrategias de diversificación de sus fuentes de financiamiento para no depender de una sola fuente que puede ponerlas en riesgo de sobrevivencia. Así como la tendencia en las redes de acercarse cada vez más a los fondos del sector privado que a los del sector público ya que pueden obtener más recursos del primero. Cabe mencionar que en la investigación empírica que se evidencia en la segunda parte de este trabajo no se encontró una afectación importante en las dos redes analizadas debida a la crisis económica de los últimos años, a lo más experimentaron un recorte de fondos de alguna de sus fuentes de financiamiento que fue compensada por su estrategia de diversificación financiera.

El artículo se ha dividido en tres apartados, en la primera parte se describe el marco teórico sobre las redes organizacionales, donde se presentan los diferentes enfoques que los estudiosos de las organizaciones han aplicado en sus investigacio-

nes a las redes y se describe una primera caracterización de las que participan desde la sociedad civil.

En la segunda parte se describe la metodología utilizada y la presentación de la investigación empírica, además se analizan dos redes de la sociedad civil a partir de sus estrategias de financiamiento, las redes son: la Red de los Derechos de la Infancia en México (REDIM) y la Red Nacional para la Prevención de la Discapacidad (RENAPRED).

En la tercera parte, por considerar el estatus de “donataria autorizada” una herramienta de captación de fondos para las organizaciones de la sociedad civil (OSC), se ha agregado un primer análisis de las mismas certificadas por el Sistema de Administración Tributaria (SAT) como donatarias autorizadas en el año 2012. Para lo cual se han seleccionado tres entidades de análisis: el Distrito Federal, Nuevo León y Quintana Roo. En este mismo apartado se presenta el porcentaje del PIB que corresponde a las donaciones en efectivo en México comparado con otros países. Finalmente se presentan las conclusiones y la bibliografía.

15

## 1. Primera Parte

En esta primera parte se describen los diversos enfoques que los estudiosos de las organizaciones han aplicado para el análisis de las redes organizacionales y se presenta una primera caracterización de las redes que provienen de la sociedad civil organizada.

### 1.1 Las redes organizacionales de la sociedad civil

Las Rosci se configuran en las nuevas formas de acción y participación sociales a escala mundial. En un contexto mundial y nacional de crisis económica y de predominio de las políticas neoliberales emergen a partir de la década de los noventa “un importante número de organizaciones ciudadanas, lo que ha hecho suponer que la capacidad asociativa resulta directamente del adelgazamiento del estado e incluso que la propia auto organización social viene a cubrir los espacios estatales vacantes ya sea por abandono o por su reciente apareamiento. Pero el problema es que a pesar del crecimiento cuantioso de organizaciones, éste no es equivalente al tamaño de las reducciones ni llega a representar ni a atender a la población desprotegida por efecto del abandono estatal. No obstante, existen organizaciones que como sea cohesionan grupos y sectores sociales muy diversos, actuando como canales conducentes y eficientes de las demandas sociales y ungiéndose en contrapeso de ese mismo control político” (Calvillo M.: 2012: 34).

El concepto de redes ha sido aplicado en los últimos veinte años a una variedad de campos del conocimiento tales como la sociología (Castells M., 1999, Latour B., 2008, Adler Lomnitz L. 1998), la historia (Sánchez Santiro E., 2007, Bo-

chert, Hausberg, Ibarra, 2001), las matemáticas (Robin W., 1983) y los Estudios Organizacionales (Porrás, Clegg, Hemens, 2006 , 2003, González C. 2003 y W.W. Powell (1990).

En el sentido matemático una red está conformada por una serie de elementos (nodos/vértices) conectados (enlaces/relaciones), directa o indirectamente, no obstante en el campo de los Estudios Organizacionales las redes organizacionales son una innovación de las relaciones entre las organizaciones. Este proceso se inició en el sector privado en los años 70 del siglo pasado en el este asiático, cuando el proceso de globalización se instauró a nivel planetario (Castells M. 1999:200-207).

La tendencia en el corto plazo es a una modificación de las relaciones entre las organizaciones que participan en las redes, de un modelo jerárquico y vertical a uno horizontal, donde las relaciones de confianza, de colaboración y los acuerdos sobre criterios de trabajo sean más importantes que la competencia y el comportamiento oportunista entre las mismas. Los cambios a nivel de la gestión en las redes serán también importantes, predominio de las jerarquías planas, los sistemas de cooperación y el trabajo en equipo. Sin embargo en las redes organizacionales de la sociedad civil en México todavía se observan las jerarquías autoritarias, la falta de confianza, los comportamientos oportunistas, la falta de colaboración y las dificultades para compartir los recursos (Veduzco, 2006 y Somuano 2011).

También se observa en las redes organizacionales un componente integrador que se denomina centro neurálgico que funciona como una unidad flexible que asesora y apoya a cada organización de la red según conviene (Muñoz R, 2012). Los estudiosos de las organizaciones han analizado las redes desde diferentes perspectivas, una de ellas es la de la producción del conocimiento. En esta perspectiva se considera a las redes organizacionales como “nuevas formas de producción del conocimiento y de vinculación entre organizaciones con un mismo campo de interés, que permiten a través de flujos de información la resolución de problemas comunes a las organizaciones” (Gonzalez C., 2003, 122-134).

Las redes sirven también de puente para transferir el conocimiento tácito al explícito o viceversa. Al hacerlo, aumenta el cuerpo formal de conocimiento de las organizaciones que participan en la red y se incorpora el conocimiento generado en el mundo exterior a los hábitos tácitos de los trabajadores permitiéndoles mejorar sus procedimientos (Castells, 2008:187).

Las redes organizacionales han agregado a su funcionamiento la colaboración virtual, por la que se comunican y se coordinan a través de las tecnologías de la información (Porrás S. Clegg, Hemens A. 2006:15).

Otros estudiosos han resaltado la importancia de la confianza en el análisis de las redes organizacionales. “En las relaciones en las que las organizaciones colaboran con otras organizaciones, la confianza se incrementa cuando cada participante es autosuficiente e incluye además participantes externos a la relación. La confianza aumenta cuando las organizaciones participantes han tenido contacto previo entre

ellos. Cuando los grupos tienen una dimensión social, los niveles de confianza se incrementan. Igualmente, cuando los participantes en un proyecto tienen experiencia previa en programas de colaboración, la probabilidad de éxito en un proyecto se incrementa. Otro elemento que tiene un efecto positivo en la confianza es la intensidad y la duración de la relación” (Porrás S., Clegg S. Hemems A. 2006:20).

Otro aspecto a explorar en las redes organizacionales son los sistemas de cooperación como lo desarrollan los clásicos de la Administración como Chester Barnard. “Un sistema de cooperación es un complejo de componentes físicos, biológicos, personales y sociales que se hallan relacionados entre sí de modo específicamente sistemático a causa de la cooperación de dos o más personas para al menos un fin definido” (Barnard C: 1959:85).

En lo que respecta a las redes organizacionales de la sociedad civil (Rosci), éstas han sido caracterizadas por diversos autores como Mazzotti G. (2008) y Canto Chac. (2002). Este último autor refiere que las Rosci se caracterizan por “una red integrada más o menos estable de un conjunto de organizaciones vinculadas por relaciones de interdependencia en torno de intereses y objetivos comunes, se ubican en un entorno de crecimiento de la complejidad social, desarrollan estructuras relativamente estables en las que la relación entre las organizaciones que la conforman no es jerárquica sino horizontal, surgen a partir de las limitaciones que cada una de las organizaciones tiene en lo individual para el logro de sus objetivos, se identifican en torno a un conjunto de valores compartidos a partir de los cuales diseñan estrategias comunes. Entre las ventajas de las Rosci, el mismo autor señala que, incrementan la capacidad de negociación y cabildeo frente a otros agentes en particular frente a gobiernos, organismos multilaterales y frente a la cooperación internacional, permiten superar las limitaciones que trae consigo la pequeña dimensión de las OSC, son ocasión para avanzar hacia una mayor especialización del trabajo de las organizaciones, contribuyen a la mayor habilitación técnica y cohesión ideológica de las organizaciones, multiplican el rendimiento de los recursos humanos más calificados al compartirlo entre las distintas organizaciones, propician mecanismos informales de representación. Entre las restricciones que presentan las Rosci menciona el autor la lentitud en la comunicación y gerencia de la red, incremento de los costos financieros y de recursos humanos de la organización en lo individual, ciclo de vida indefinido e incremento en los costos de transacción” (Canto Chac 2002: 22-27). Por su parte Mazzotti ubica la creación de las Rosci en dos tipos de procesos: “el primero es el resultado de iniciativas lanzadas por los organismos internacionales (ONU, PNUD, Global Environment Facility Banco Mundial), apoyadas por instituciones nacionales (Semarnat), desde los cuales se impone, como condición de financiamiento de los trabajos, la existencia de una asociación formalizada de organizaciones civiles en una región que esté organizada como red para asegurar el correcto uso de los financiamientos, el impacto y la rentabilidad social de las organizaciones civiles. Tales iniciativas, aunque correctas



en su perspectiva, implican la imposición de una dinámica de “doble trabajo” para organizaciones que son pequeñas, limitadas y organizacionalmente incapaces de sostener ese ritmo. El otro proceso consiste en un modo de configuración de redes a partir del reconocimiento por parte de las organizaciones civiles de la necesidad de vincularse de manera más estrecha con las otras organizaciones que trabajan en la zona para poder lograr una visión y una capacidad de acción más amplia e integral” (Mazzotti G., 2008: 137-138).

Por otra parte, se agregan a continuación otras características de las Rosci evidenciadas en el trabajo empírico (Muñoz R., 2011, 2012): a) están constituidas por Asociaciones Civiles, Instituciones de Asistencia Privada, Fundaciones y Universidades públicas y privadas que se han incorporado a estas redes en los últimos años, b) su estructuración es reciente, surgieron hace poco más de diez años en México. Algunas redes se formaron a partir de los desastres naturales como los huracanes (Gilberto y Paulina) para evitar la duplicidad de esfuerzos y reforzar la colaboración en un mismo campo de acción, c) tienen un centro neurálgico que apoya y asesora a las organizaciones que pertenecen a la red, d) su financiamiento depende de donaciones nacionales y/o internacionales, de patrocinadores del sector privado o del sector público así como de la aprobación de proyectos de co-inversión con algunas dependencias del gobierno local y federal, e) están integradas principalmente por organizaciones no-lucrativas, f) incorporan el trabajo voluntario y, g) participan en la formulación de las políticas públicas, las leyes y sus reglamentos para lo cual se han relacionado con diversas dependencias del gobierno como la Comisión de los Derechos Humanos, la Secretaría del Desarrollo Social, la Secretaría de Salud, el Inapam, la Cámara de Diputados etc.

## 2. Segunda Parte

Esta segunda parte se compone de la presentación de la metodología cualitativa y de la investigación de campo. En esta última se describen las estrategias financieras de dos redes organizacionales de la sociedad civil: La Red de los Derechos de la Infancia en México (REDIM) y la Red Nacional para la Prevención de la Discapacidad (RENAPRED).

### 2.1 Metodología Cualitativa

La metodología que se utiliza es cualitativa, que se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas habladas o escritas y la conducta observable. La metodología cualitativa, como dice Taylor y Bogdan (1987:20), consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos. Es un modo de encarar el mundo empírico: es inductiva con una perspectiva holística. Como herramienta para desarrollar la investigación se recu-

rió a la entrevista en profundidad y la observación participante que produce notas de campo. Las entrevistas cualitativas en profundidad se refieren a los reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Por su parte la observación participante designa la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el medio ambiente de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo.

La investigación empírica se realizó en dos redes organizacionales de la sociedad civil: la Red de los Derechos de la Infancia (REDIM) y la Red Nacional para la Prevención de la Discapacidad (RENAPRED). Las entrevistas y la observación participante en las dos redes se llevaron a cabo durante los años 2011 y 2012 en la ciudad de México. Se entrevistaron en varias ocasiones a dos integrantes del equipo técnico de REDIM y se revisaron las entrevistas que les hicieron los alumnos del módulo quinto de la Licenciatura en Administración de la UAM-Xochimilco. También se revisó la página web de los derechos de la infancia ([www.derechosinfancia.org.mx](http://www.derechosinfancia.org.mx)) que incluye publicaciones y su directorio, además, se visitaron sus instalaciones. Las entrevistas con RENAPRED las realizaron los alumnos y su docente y escritora de éste artículo.

## **2.2 Presentación de la investigación empírica**

### **2.2.1 Red de los Derechos de la Infancia en México (REDIM)**

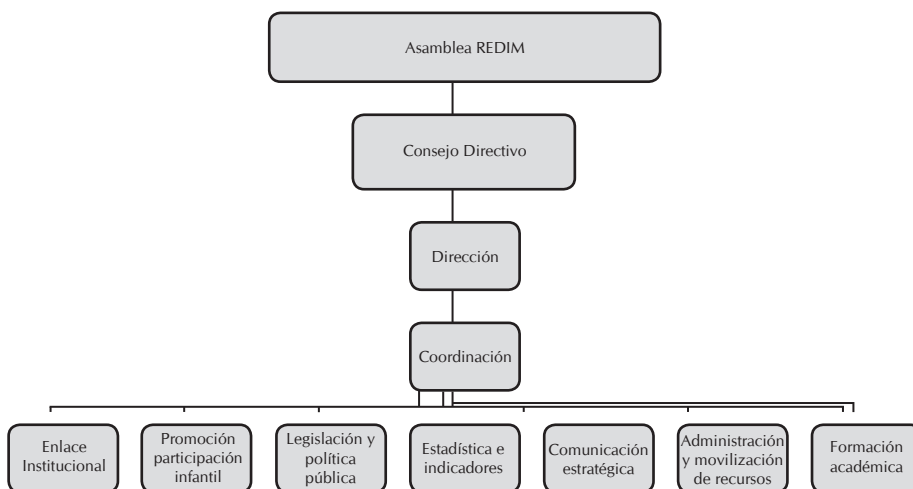
La Red por los Derechos de la Infancia (Redim) se constituyó como Asociación Civil desde hace once años. Está integrada por 73 organizaciones distribuidas en 15 estados de la República. Las organizaciones que la integran tienen diferentes razones sociales como Instituciones de Asistencia Privada, Asociaciones Civiles y Universidades Públicas, cada una de las cuales tienen sus propios proyectos. No todas las organizaciones de la red trabajan sobre la misma infancia, hay unas que trabajan infancia callejera, otras niños(as) indígenas y jornaleros agrícolas, niños (as) migrantes, niños(as) con discapacidad etc.

Las 73 organizaciones conforman la asamblea general que es el órgano más importante (iniciaron con 30 organizaciones) y se reúne dos veces al año. El Centro neurálgico de la red está formado por dieciséis personas, todas asalariadas: el consejo directivo, el director ejecutivo y el equipo técnico que se encuentran concentradas en un edificio de la ciudad de México donde se encuentran sus oficinas.

La asamblea nombra a un Consejo Directivo que se encarga de tomar las decisiones ejecutivas. El Consejo Directivo se reúne una vez al mes para ver todos los pendientes. El Consejo Directivo a su vez nombra a un Director Ejecutivo que es la persona que ejecuta en la práctica todos los proyectos. El Director ejecutivo se apo-

ya en el equipo técnico para asesorar a las organizaciones de la red, dicho equipo está formado por diez personas altamente calificadas en diferentes especialidades de los derechos de los niños(as). El equipo técnico tiene un papel muy importante en el funcionamiento del centro neurálgico de la red. Son ellos los encargados de apoyar a las organizaciones de la red con asesoría legal, organizando conferencias, boletines, libros, todos estos servicios son gratuitos para los miembros de la red. Además el equipo técnico gestiona sus propios proyectos de manera independiente de la red para generar sus recursos. Desde el equipo técnico y desde la Dirección Ejecutiva se hace un trabajo de incidencia en políticas públicas para cambiar las políticas y la legislación para proteger y garantizar los derechos de la infancia. Sobre la participación de las Rosci en las políticas públicas se puede consultar el libro coordinado por M. Merino (2010) y el artículo de Muñoz R. (2011).

20



Fuente: Organigrama del Centro Neurálgico de la Red. Archivos de Redim

Los proyectos del equipo técnico que son financiados por las donaciones de las Fundaciones internacionales son:

1. Proyecto de Participación Infantil, que tiene como objetivo la participación de niños(as) en auditorías a sus autoridades en algunos temas de interés, como el de la violencia y el medio ambiente.
2. Derecho de los niños al aire limpio, donde se trata el tema de la contaminación sobre todo en el Distrito Federal y en Guadalajara.
3. Incidencia en Políticas Públicas, para lo cual trabajan con legisladores en la revisión y cambio de leyes. También con la Comisión de Derechos Humanos

del Distrito Federal para la implementación del programa de derechos humanos del Distrito Federal rubro infancia.

4. Infancia Cuenta, es un sistema de indicadores sobre la infancia. Son indicadores de ciudadanía, de hábitos de la salud, educación, legislación, violencia y seguridad. Estos indicadores son datos oficiales del gobierno que el equipo técnico analiza, colecciona y desglosa por edad, por sexo y por estado y en algunos casos también por municipio.
5. Formación académica: incluye un Diplomado en los derechos de la infancia y otros proyectos de formación y capacitación con un enfoque sobre derechos de la infancia.
6. Comunicación estratégica: área encargada de posicionar los temas de infancia en la agenda mediática, redactar boletines, pronunciamientos, gestionar entrevistas, organizar campañas. Entre ellas destaca la Campaña Infancia sin Violencia que se refiere a realizar acciones para visibilizar la violencia de la que son objeto los niños en particular la violencia armada, los castigos corporales y la violencia sexual. Otra campaña de gran trascendencia es la de “las niñas también cuentan” cuyo objetivo es visibilizar la violencia y discriminación hacia las niñas, dar a conocer datos de incidencia, sensibilizar respecto al problema, así como promover y difundir los derechos de las niñas.

21

### **2.2.1.1 Financiamiento de la REDIM**

#### **2.2.1.1.1 Fundaciones internacionales.**

La Redim es donataria autorizada en México, Estados Unidos y Canadá. Aunque tiene once años de antigüedad, desde hace dos años tienen la nominación de donataria autorizada por la Secretaría de Hacienda. Lo cual se explica porque su estrategia de financiamiento está enfocada a las Fundaciones internacionales autorizadas por la Secretaría de Hacienda.

Es una red que está vinculada internacionalmente para lo cual participan anualmente en todos los foros internacionales como: La Comisión Interamericana de los Derechos Humanos, y Los Derechos del Niño de la ONU. Siempre están buscando como parte de su estrategia darle visibilidad a la Red y a México. Gracias a este trabajo, se han hecho de una buena reputación en México y a nivel internacional (consultar dirección @derechosinfancia.org.mx) situación que les facilita la obtención de fondos para el pago de los salarios y los proyectos del personal de su equipo técnico.

Al principio no tenía una estrategia definida, los primeros recursos les llegaron de la Fundación AC (a solicitud de la red sólo aparecen las primeras letras de las fundaciones que los apoyan) en los Estados Unidos, porque Redim quería hacer un sistema de indicadores de la infancia para México (ver inciso 4 de los proyectos del

equipo técnico) como los que ya realizaba esta fundación para los Estados Unidos. Cuando comenzó a trabajar los indicadores para México se tuvo la vinculación con la Fundación mencionada y esta comenzó a financiar a la Redim.

Después llegó la Fundación Kellogg, que tiene oficinas en México. También esta Fundación estaba interesada en los indicadores de la infancia. Por mucho tiempo éstas fueron las únicas dos fuentes de financiamiento en dólares para mantener los proyectos del equipo técnico de Redim. Actualmente se han sumado más fundaciones internacionales como la Fundación TH de Alemania, la Fundación H de los Estados Unidos, la Fundación VL de Holanda con las que tienen convenios hasta el año 2014. También han recibido financiamiento de Unicef.

Actualmente están presentando proyectos para otras fundaciones internacionales en España. Cada fundación les aporta entre US\$80,000 y US\$150,000 dólares anuales y así se han mantenido sin problemas económicos aún en tiempos de crisis.

La crisis económica no les ha afectado en forma importante, de las seis fundaciones internacionales, sólo una les recortó una parte de los donativos desde 2010. Su estrategia de diversificación con diversas fundaciones internacionales les ha ayudado a disminuir el impacto de la disminución de recursos. Al parecer las fundaciones europeas, la holandesa y la alemana de las que dependen financieramente han sido menos afectadas por la crisis económica internacional.

Más tarde se vincularon con el comité coordinador de la Red Latinoamericana y Caribeña de los Derechos de la Infancia y empezaron desde el director de Redim, a empujar toda esta parte de los vínculos internacionales y comenzaron a vincularse con otras fundaciones de Europa y los Estados Unidos.

Cada fundación internacional tiene sus líneas de acción. Así vemos que la fundación H que trabaja una estrategia de medio ambiente y decidió apoyar a la Redim en el programa de "derechos de los niños al aire limpio" pero también apoya a otras OSC que trabajan diversos aspectos del medio ambiente.

Todas las fundaciones les piden un reporte inicial, presentar un proyecto al principio aprobado, todo el presupuesto debe estar desglosado y comprobado. El dinero está etiquetado para cada una de las actividades que se van a realizar. La rendición de cuentas se pide a la mitad y al final del año. Todos los proyectos son de un año y tienen que explicar todo: como han logrado los resultados, cuál ha sido el impacto, con indicadores de monitoreo y evaluación. Con algunas fundaciones tienen convenios hasta 2014.

Cabe señalar que Redim no se ha vinculado con fundaciones nacionales para obtener recursos por diversos motivos, uno de ellos es que necesitan garantizar la independencia de la red. A diferencia de otras redes hacen un trabajo de investigación, de cabildeo, de litigio estratégico, de incidencia en políticas públicas, de denuncia de casos, de crear nuevas leyes, de crear un sistema de protección, de cambiar las instituciones, y de crear una nueva institucionalidad.

En México han tenido acceso a recursos del gobierno como los proyectos de Indesol y DIF, que les ha servido para hacer vínculos con las dependencias del gobierno y muchas veces los han comisionado para hacer un diagnóstico, un libro, por lo general son proyectos de un mes. No los consideran como sus financiadores.

### **2.2.1.2 Estrategia financiera participativa**

El centro neurálgico de Redim tiene una sección de procuración de fondos de la que se encarga una persona que está dedicada de tiempo completo a la procuración de fondos internacionales y nacionales.

Cada organización que pertenece a la red tiene también su departamento de procuración de fondos, donde gestionan sus fondos de manera independiente. Sin embargo, en contraste con el equipo técnico que ha mantenido relaciones durante varios años con seis Fundaciones Internacionales que financian sus proyectos y sus sueldos, las organizaciones de la red no han conseguido los apoyos internacionales.

Las donaciones que consigue el centro neurálgico de la Redim son sólo para financiar los proyectos y salarios del equipo técnico. En algunos casos, y dependiendo de los proyectos, se canalizan recursos con algunas organizaciones de la red que quieren participar en los proyectos del equipo técnico. Por ejemplo, en el proyecto de aire limpio y para las auditorías de derechos se han derivado recursos a algunas organizaciones de la red para hacer talleres con los niños.

Cabe mencionar que a partir del 2012 elaboraron un plan estratégico de ampliación del portafolio de donantes para diversificarlo y hacer partícipes del mismo a todas las organizaciones que pertenecen a la red en un ambiente de confianza recíproca. La confianza es una precondition para colaborar en esta estrategia, pero también es un producto. Construir confianza es un elemento clave para la colaboración (Porrás S. 2003: 214).

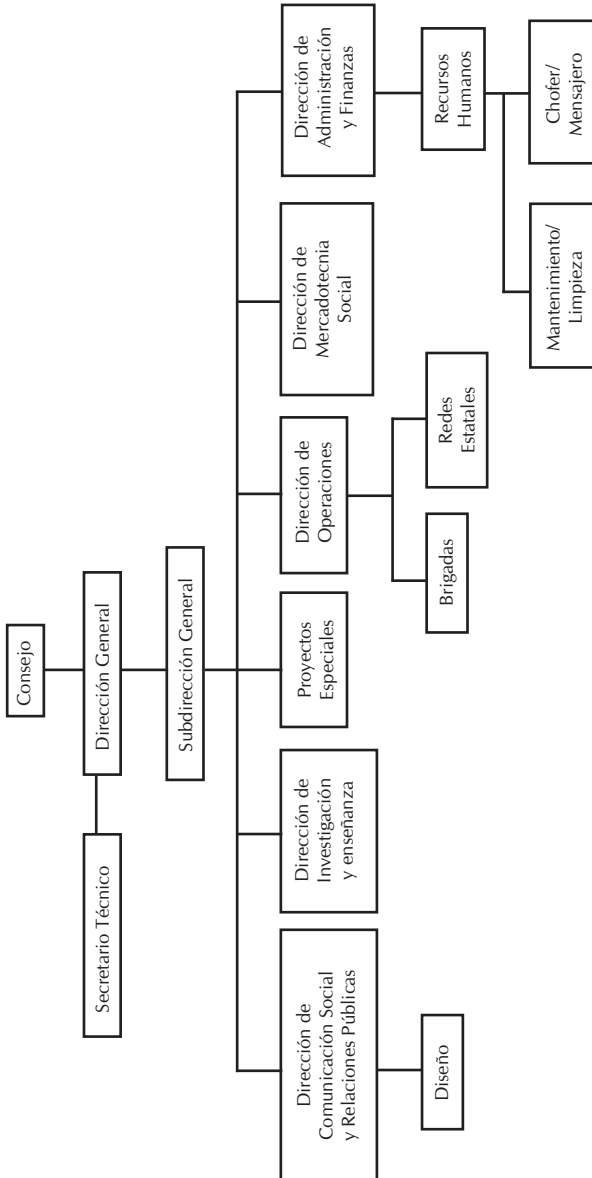
Con este plan se trata de involucrar más a las organizaciones, sea en el sentido de que el centro neurálgico gestione fondos y los deriven a las organizaciones, sea que gestionen fondos en conjunto para buscar oportunidades para todas las organizaciones de la red.

### **2.2.2 Red Nacional para la Prevención de la Discapacidad (RENAPRED)**

La Red Nacional para la Prevención de la Discapacidad, es una organización de la sociedad civil que se constituyó en 2006, “tiene como finalidad disminuir en un 60% la incidencia de nacimientos con algún tipo de discapacidad en México, así como concientizar al país del problema que representan las discapacidades al nacimiento tanto en el aspecto emocional, social y económico. La Red tiene presencia en 20 estados de la República y en su existencia ha realizado rutas y brigadas de la prevención al nacimiento, un programa nacional de promotores y congresos nacionales e internacio-

nales, lo anterior con el objetivo de crear conciencia y establecer alianzas sinérgicas con los gobiernos, federal y estatales, organizaciones civiles, empresas e instituciones académicas, y promover así las cuatro acciones de la prevención de la discapacidad al nacimiento: ingesta de ácido fólico, realización del tamiz neonatal, nutrición adecuada de la madre y revisión profunda del recién nacido”. (archivos Renapred s/p).

**2.2.2.1 Centro neurálgico de RENAPRED**



Fuente: Organigrama del Centro Neurálgico de la Red. Archivos de RENAPRED.

El centro neurálgico de RENAPRED está organizado en cuatro niveles. En el primer nivel se encuentra su director y fundador quien trabaja como voluntario, le sigue la subdirección, desde este nivel todos son asalariados, el tercer nivel se refiere a seis direcciones entre la que se encuentra la dirección de mercadotecnia social a cargo también de la procuración de fondos que está recientemente incursionando en la obtención de fondos de las Fundaciones internacionales. El cuarto nivel se refiere a su vinculación con las redes estatales y a la formación de brigadas.

Desde un principio el centro neurálgico estableció tres prioridades, una que no fuera un programa que emanara del centro del país hacia el interior porque según la experiencia del fundador, hay un gran rechazo al interior del país hacia programas de este tipo, por lo que su primera estrategia fue crear redes estatales y luego constituir una red nacional, la segunda fue crear acciones y actividades en temas de coincidencia en política pública, la tercera integrar a todos los estados del país a la red nacional, establecer alianzas sinérgicas con el gobierno tanto federal como estatales, con organizaciones de la sociedad civil, empresas e instituciones académicas para promover las cuatro acciones de prevención de la discapacidad al nacimiento mencionadas al inicio.

25

### **2.2.2.2 Estrategias de financiamiento de RENAPRED**

Por las características de sus objetivos la Red está vinculada estrechamente con las instituciones del sector salud como la Secretaría de Salud y otras dependencias del gobierno de las que depende para su financiamiento. Las estrategias financieras implican el generar confianza con resultados, para comprometerse en las acciones que pactan con el gobierno. Así vemos que en 2006 dependieron en un 90% de fondos provenientes del sector público y sólo en un 10% de los fondos provenientes del sector privado. Sin embargo en los últimos años han cambiado sus estrategias de financiamiento orientándose más hacia el sector privado. El año pasado (2011) su financiamiento fue apoyado en 40% de fondos provenientes del sector público y 60% de ingresos derivados del sector privado. En 2012 dependieron en un 50% de los fondos del sector público y 50% de los del sector privado. No han resentido los efectos de la crisis económica en sus programas aunque si por el proceso electoral y el cambio de administración. La recaudación de fondos del sector público, este año (2012), ha sido difícil. En este período de elecciones la Secretaría de Hacienda tiene restricciones más tempranas del gasto del presupuesto público y los tiempos de gestión de los presupuestos y de los recursos se acortan. Una buena parte de la administración se encuentra ocupada en preparar su entrega-recepción y le destinan menos tiempo a los proyectos de interés social, porque tienen que cubrir los “libros blancos” para la entrega de la administración.

Tienen una estrategia financiera de diversificación “no podemos tener los huevos en una sola canasta”. Hoy la tendencia es de que cada vez sea menor el fi-



nanciamiento que provenga del sector público. “Cada vez encontramos más fuerzas de apoyo en el sector privado, los fondos internacionales, las alianzas con nuevas organizaciones son las que ahora nos están abriendo más puertas”.

El ser donataria autorizada por el SAT, presentar estados financieros auditados por auditor externo que publica su situación financiera, entregar un informe de transparencia a la Secretaria de Hacienda y el tener una calificación alta en su desarrollo institucional e impacto social otorgado por Filantropía, les ha dado un soporte para obtener más fuentes de financiamiento y certidumbre al donante de que sus fondos están siendo bien utilizados.

Por otro lado y con el objetivo de acceder a diferentes fuentes de financiamiento, Renapred tiene dos razones sociales: Asociación Civil (AC) e, Institución de Asistencia Privada (IAP), situación que les permite tener diferentes fuentes de financiamiento. Como IAP pueden acceder a fondos del Nacional Monte de Piedad, de la Fundación Merced y a otras más. Como AC se puede acceder a otras formas de financiamiento, esta forma es más libre con menos candados, ya que las organizaciones registradas como A.C. están menos supervisadas que las IAP

Cada año tienen que abrir sus programas en función de las donaciones que esperan recibir. La gestión de fondos “es un trabajo de todos los días”, lo dicen coloquialmente en las entrevistas realizadas para indicar la importancia que tiene esta parte de la gestión en la eficiencia y eficacia de la organización.

Casi todos los donantes le piden a la Red dedicar sólo un 20% para gastos de operación y 80% para gastos de inversión por lo que no pueden gastar mucho en la administración más allá de lo estrictamente necesario. Los salarios en el sector social no son altos, hay una parte que se complementa con la mística de la propia organización. Las personas que trabajan en estas redes tienen una fibra ética y un compromiso con los derechos humanos como lo es el derecho a la salud, con el bienestar de la población. Sin embargo como los salarios no son altos y muchas veces el personal no tiene prestaciones, estas Redes tienen una alta rotación de personal. Como se ha podido evidenciar en las investigaciones modulares, que han realizado los alumnos del módulo cuarto de la Licenciatura en Administración de la UAM-Xochimilco, en este sector del año 2011 (se pueden consultar en la Coordinación de Administración).

A continuación se presentan las organizaciones del sector público y privado que tienen convenios con Renapred y en los que se apoyan económicamente para realizar sus proyectos:

Patrimonio de la beneficencia pública, tienen un programa de coinversión con los objetivos de la red en tres entidades: Morelos, Distrito Federal y Nayarit. La federación aporta 30%, la entidad otro 30% y la Renapred aporta el 30%.

Sedesol, con recursos de Sedesol tienen el programa de empleo temporal (PET), contrataron 160 personas como promotores de la prevención. Los materiales los aporta la red.

Programa de intervención estatal DIF, con ellos hacen jornadas de capacitación en diferentes centros del DIF del país para crear una cultura de la prevención.

Indesol, es una instancia pública para financiar programas específicos. Saca una serie de convocatorias al año en las cuales participan y en caso de ser beneficiados les dan recursos.

Secretaría de Salud, son aliados estratégicos, “vamos de la mano en todo”. Renapred es socio fundador de un programa federal que se llama “arranque parejo de la vida” que tiene como objetivo eliminar las diferencias en los niños al nacer sin importar en qué lugar del país hayan nacido. (El sustento teórico y empírico de las alianzas y colaboraciones en América Latina se pueden consultar en libro colectivo del Banco Interamericano de Desarrollo 2005).

Comisión Nacional de Derechos Humanos, tienen una alianza para un programa de jornadas nacionales para capacitar en diferentes estados de la República en derechos humanos. Junto con ellos elaboraron una cartilla del “derecho de los niños a nacer sanos”.

Programa integral de la discapacidad en el municipio de Tizayuca, Hidalgo durante tres años, que pretende convertir este municipio en un modelo certificado en el que las personas con discapacidad puedan vivir sus derechos humanos. Este programa es financiado por el gobierno federal y estatal.

DHL, empresa privada que cada año les aporta un crédito para mover las pruebas neonatales de los nacimientos de los niños.

Fundación Azteca, los apoya con tiempo aire en un programa de televisión en cadena nacional para promover que las empresas donen recursos a la red.

### 3. Tercera Parte

Uno de los problemas más importantes de las redes de las OSC para conseguir financiamiento es el de dar confianza y credibilidad a sus donadores. Recientemente se han diseñado instrumentos desde el sector público y privado para aumentar la confianza y la credibilidad de las OSC, para garantizar a los donadores de las OSC que sus recursos serán bien aplicados. Estos instrumentos son de parte del sector público la certificación para las OSC de que son donatarias autorizadas avaladas por el Sistema de Administración Tributaria (SAT) de la Secretaría de Hacienda.

La nominación de donataria autorizada se considera también como una herramienta muy importante de captación de fondos para las OSC ya que por cada donativo que reciben pueden entregar un recibo deducible de impuestos, el 7% sobre el ISR. Con esta nominación los ingresos que reciban como donación son libres de impuestos, solo pagan impuestos sobre los sueldos. Sin embargo, solamente 7,658 OSC (Ver tabla 1) en todo el país han sido certificadas como donatarias autorizadas, la gran mayoría no lo han logrado. Todavía no hay estadísticas confiables respecto a la totalidad de OSC, los cálculos informales la sitúan en más de 30 000 en todo el país.

Las OSC que no son donatarias autorizadas si pueden recibir donaciones pero tienen que pagar impuestos por el dinero que reciben y no pueden entregar recibos deducibles de impuestos.

Por la importancia para las OSC de ser certificadas como donatarias autorizadas para conseguir financiamiento se ha hecho una primera indagación de las que presenta el SAT en su "directorio de donatarias autorizadas" que aparece en su página de internet. Se han seleccionado sólo tres entidades federativas: Distrito Federal, Nuevo León y Quintana Roo, por considerarlas representativas del centro, norte y sur del país y por las diferentes culturas que cada una representa. De todas las OSC nominadas como donatarias autorizadas, más del 70% se encuentran en el Distrito Federal y su área metropolitana, incluyendo el Estado de México. Un 20% están en el norte del país y las demás en todos los estados. Seleccionamos en el sur al estado de Quintana Roo, en especial Cancún porque en esta ciudad han empezado a surgir un número importante de OSC. En las tablas que siguen se consideraron principalmente los datos del año 2012 para conocer la situación actual y se aplicaron los datos del 2006 sólo para efectos de comparación del crecimiento de las donatarias autorizadas por entidad federativa.

Como era de esperarse, se puede apreciar en los siguientes cuadros la concentración de las OSC (consideradas como donatarias autorizadas por la Secretaría de Hacienda) en el Distrito Federal supera a las del Estado de Nuevo León y Quintana Roo: 2,262 registros contra 528 y 86 en el año 2012 (Ver Tabla 1).

Si se analiza por denominación se tiene que el mayor número de registros de OSC que obtuvieron la certificación de donatarias autorizadas por la Secretaría de Hacienda en el Distrito Federal en 2012 corresponde a las Asociaciones Civiles (1735), le siguen las Instituciones de Asistencia Privada (436) las Sociedades Civiles (57), los Fideicomisos (22), las Escuelas y Fundaciones (12). (Ver Tabla 2).

En el estado de Nuevo León las donatarias autorizadas en 2012 son principalmente las Asociaciones Civiles (350), le siguen las Asociaciones de Beneficencia Privada que son las Instituciones de Asistencia Privada del Norte (148) a continuación las Sociedades Civiles (15), las Instituciones de Beneficencia Pública (7) y las Fundaciones (8). (Ver Tabla 2).

En el estado de Quintana Roo las donatarias autorizadas en 2012 son principalmente las Asociaciones Civiles (65), le siguen las Instituciones de Asistencia Privada (14) y las Sociedades Civiles (7) (Ver Tabla 2).

Se han utilizado los datos de 2006 y 2012 para comparar estos años y conocer el crecimiento que han tenido las donatarias autorizadas en las diferentes entidades federativas. Se observa que el estado de Quintana Roo experimentó un crecimiento importante de donatarias autorizadas de 68.63% en esos siete años, le sigue el estado de Nuevo León con 30.37% y el Distrito Federal con 24.01% (Ver Tabla 1).

Es de notar que la mayor parte de las OSC que tienen el estatus de donatarias autorizadas están registradas como Asociaciones Civiles, le siguen en importancia

el registro como Instituciones de Asistencia Privada. La facilidad de los trámites y la escasa supervisión a diferencia de las IAP que tiene una supervisión rigurosa por parte de la Junta de Asistencia Privada es una de las explicaciones del predominio de las Asociaciones Civiles.

Por otro lado el que sólo el 25% (7,658) de las OSC en todo el país sean donatarias autorizadas nos indica el rezago de la mayoría de las organizaciones de este sector que no pueden cumplir los requisitos de desarrollo institucional que se refieren principalmente a su administración. Situación que repercute en los diversos disfuncionamientos que presentan las Rosci en nuestro país.

Tabla 1

	Año 2006	Porcentaje	Año 2012	Porcentaje	Crecimiento	Porcentaje
<b>Total de registros de la República Mexicana</b>	5905	100	7658	100	1753	29.69
<b>Total de registros del Distrito Federal</b>	1824	30.89	2262	29.54	438	24.01
<b>Total de registros de Nuevo León</b>	405	6.86	528	6.89	123	30.37
<b>Total de registros de Quintana Roo</b>	51	0.86	86	1.12	35	68.63

Fuente: SAT. Directorio de donatarias autorizadas.

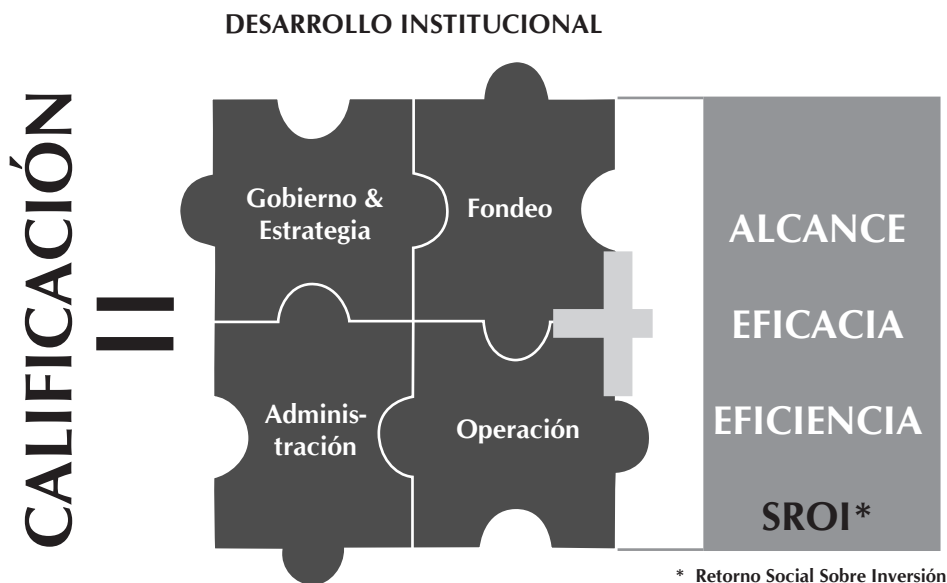
Tabla 2

Denominación	Distrito Federal			Nuevo León			Quintana Roo			Distrito Federal			Nuevo León			Quintana Roo		
	2006									2012								
	Registros	Porcentaje	Registros	Porcentaje	Registros	Porcentaje	Registros	Porcentaje	Registros	Porcentaje	Registros	Porcentaje	Registros	Porcentaje	Registros	Porcentaje	Registros	Porcentaje
A.C.	1304	71.49	271	66.91	37	72.55	1735	76.70	350	66.29	65	75.58						
I.A.P.	441	24.18	117	28.89	10	19.61	436	19.27	148	28.03	14	16.28						
S.C.	41	2.25	5	1.23	4	7.84	57	2.52	15	2.84	7	8.14						
Fideicomisos	29	1.59					22	0.97										
Escuelas, ProMéxico	9	0.49					12	0.53										
F.B.P (1), Fundación			6	1.48					8	1.52								
I.B.P.			6	1.48					7	1.33								
<b>Total</b>	<b>1824</b>	<b>100</b>	<b>405</b>	<b>100</b>	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>2262</b>	<b>100</b>	<b>528</b>	<b>100</b>	<b>86</b>	<b>100</b>						

Fuente: SAT, Directorio de donatarias autorizadas.

Por otro lado, desde el sector privado han surgido en México en 2009 otras organizaciones denominadas calificadoras sociales cuyo objetivo es dar confianza a los donatarios y otorgar los mecanismos para que los donadores puedan identificar a donde dan su dinero para que tenga impacto social. La calificación de las OSC se divide en dos partes (Ver Gráfica 1), en la primera se analiza lo que se conoce como desarrollo institucional de las OSC que incluye un análisis de su administración, sus aspectos legales, sus operaciones, su forma de procurar fondos y sus estrategias que comparan después con las prácticas internacionales. La segunda parte del análisis está dirigida al impacto social donde se miden cuatro indicadores: el alcance, la eficacia, la eficiencia y el retorno social sobre inversión (Ver Gráfica 1). A manera de ejemplo, para la mejor comprensión de los cuatro indicadores del impacto social se narra una parte de la entrevista con un representante de Filantropía: el alcance, que por poner un ejemplo, podría ser cuántos niños van a la escuela, el segundo es la eficiencia que es como usan los recursos, de cada peso cuántos llegan al beneficiario, y tercero es la eficacia que es el porcentaje de éxito, no cuántos niños van a la escuela sino cuantos aprendieron a leer. Finalmente miden el retorno social sobre inversión (RSI) que es una cuantificación económica del beneficio que otorga la organización a la sociedad, cuanto le ahorra a la sociedad, por ejemplo un comedor que le da de comer a 100 niños, y el comedor desembolsa de su cuenta de banco 100 pesos por niño, por comida, si son cien niños al día el comedor está invirtiendo mil pesos al día en efectivo para darle de comer a 100 niños, pero el valor de mercado de esas comidas puede ser de 40 pesos, no de diez pesos, la organización lo puede disminuir o hacer que suceda con diez pesos porque tiene voluntarios, porque tiene donativos, el retorno social sobre inversión compara el valor de mercado contra el valor de dinero que desembolsa, en este caso de un comedor, se dice que el RSI es de 4 a 1 quiere decir que por cada peso que inviertas en esta organización beneficias a la comunidad con cuatro pesos, porque si desapareciera la organización pasarían dos cosas, o los niños dejan de comer o alguien más tendría que cubrir el costo.

**Gráfica 1**  
Desarrollo Institucional de las redes de las organizaciones de la sociedad civil

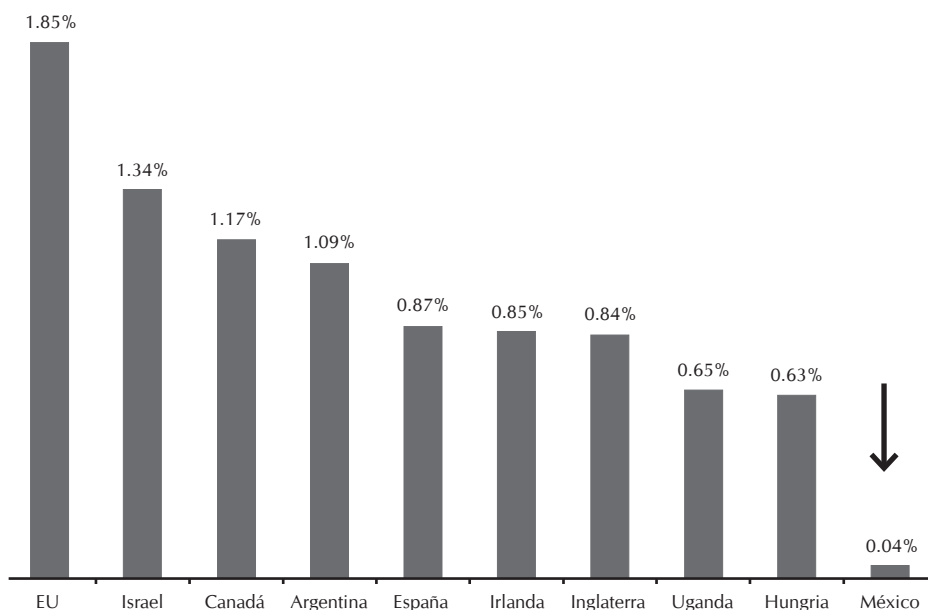


32

Fuente: Power Point de Filantropía s/p.

Las redes organizacionales de la sociedad civil dependen principalmente para su financiamiento de las donaciones nacionales y /o internacionales. Sin embargo como podemos apreciar en la siguiente gráfica todavía las donaciones en efectivo en México son escasas y corresponden tan solo al 0.04% del PIB a diferencia de otros países en América Latina como Argentina que rebasa el 1% y en América del Norte los Estados Unidos que alcanza el 1.85 % del PIB .(Ver Gráfica 2)

**Grafica 2**  
Porcentaje del PIB destinado a la filantropía en 2006 (Donativos en Efectivo)



33

Fuente: Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project 2006-Power point de Filantropía s/p.

## Conclusiones

Se ha querido presentar a lo largo de este trabajo una primera aproximación de las estrategias financieras de las redes organizacionales de la sociedad civil en México, sus tendencias y disfuncionamientos.

Las estrategias financieras de las redes organizacionales de la sociedad civil han comenzado a incorporar elementos culturales como la confianza para compartir recursos e información, fomentar la reciprocidad y reducir el comportamiento oportunista entre las organizaciones que participan en la red.

Se considera que para incrementar el nivel de confianza entre las organizaciones de la red es necesario promover una mayor interacción entre ellas. También se considera importante aumentar el nivel de comunicación con el objeto de disminuir el nivel de conflicto en las relaciones (Porras, 2003: 214 ).

Es de notar que los resultados de la investigación empírica arrojaron que las redes observadas no presentaron ninguna afectación por la crisis económica de los últimos años en México debido, fundamentalmente, a su estrategia de diversificación financiera.



Se presentó también, un análisis en tres entidades: Distrito Federal, Nuevo León y Quintana Roo del registro de las OSC certificadas por el Sistema de Administración Tributaria como donatarias autorizadas por haberse convertido en una herramienta importante de procuración de fondos. Destaca en el análisis el crecimiento de las OSC en el estado de Quintana Roo. Llama la atención que más del 70% de las OSC no pueden cumplir los requisitos que la Secretaría de Hacienda les pide para otorgarles el estatuto de donatarias autorizadas. Situación que refiere a las deficiencias de su administración que se refleja en las limitaciones de la eficiencia y eficacia de las Rosci.

34 Queda mucho trabajo por hacer en la mayor parte de las redes organizacionales de la sociedad civil, sobre todo en la parte relativa al desarrollo institucional. Respecto a la procuración de fondos muy pocas tienen un balance saludable entre donadores del sector privado y público, algunas todavía dependen de un solo donador o de un programa de Indesol. Faltan más estados financieros auditados. No hay manuales de procedimientos, de políticas. Los programas de las redes se ejecutan pero no se mide el impacto de lo que hacen, y por lo tanto no se hacen cambios para maximizar el impacto social. Se hacen muchas acciones pero no se documentan, no hay evidencia de sus planes.

Un estudio reciente sobre la capacidad institucional de las OSC en Latinoamérica incluyendo México refiere una tipología que las clasifica según su capacidad institucional de 1 (baja) a 5 (alta). Es interesante observar que en la muestra latinoamericana las OSC en la categoría 5 constituían una rara excepción. En contraste las OSC en Estados Unidos se ubican en la categoría 5 que se define como organizaciones maduras, con un fuerte liderazgo ejecutivo y personal altamente especializado. Esto ayuda a explicar, nos dicen los autores, la necesidad de invertir en el desarrollo de la capacidad institucional y en las actitudes culturales frente a la confianza en el tercer sector (Banco Interamericano de Desarrollo 2005:351).

A estas dificultades se agrega un escenario fragmentado y descoordinado del sector social en México donde hay varios jugadores: las Juntas de Asistencia Privada (hay 16 en el país), el Centro Mexicano de la Filantropía (Cemefi), Sedesol, Indesol, las Instituciones de Asistencia Privada, las Asociaciones Civiles, Las Sociedades Civiles, las Asociaciones de Beneficencia Privada (son las IAP del Norte). Las Fundaciones Nacionales e Internacionales de segundo y tercer piso.

## Bibliografía

- André Mance Euclides (2008), "La Revolución de las Redes. La colaboración solidaria como una alternativa pos-capitalista a la globalización actual". Coeditores: Ecosol. Delegación Azcapotzalco. México.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2005), "Alianzas sociales en América Latina. Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y las OSC". Harvard University. Estados Unidos.
- Barnard Chester (1959), "Las funciones de los elementos dirigentes. Instituto de Estudios Políticos". Madrid. España.
- Berger et al. (2008), "Relevamiento de Modelos de Colaboración entre Organizaciones Sociales". Centro de Innovación Social. Universidad de San Andres. Buenos aires, Argentina.
- Bottcher N, Hausberg B, Ibarra A. (2011), Redes y negocios globales en el mundo ibérico siglos XVI-XVIII. El Colegio de México. México.
- Cabello Chavez A, Conde Hernandez R, Reyes Avellaneda (2003), "Desarrollo sustentable y redes organizacionales: el caso de las Pymes en México" revista Polis Vol 1. Investigación y análisis sociopolítico y psicosocial. UAM-Iztapalapa. México.
- Caballero Alonso V. (2003), "Análisis de redes sociales. Aplicación de una metodología multidisciplinar" Revista Veredas. Revista de pensamiento sociológico. Año 4, Vol 6. UAM-Xochimilco. México.
- Calvillo Velasco, Miriam (2012), "Los dilemas de la sociedad civil, entre la apología y el descrédito" en Revista Veredas . Año 13, número 24, primer semestre de 2012. UAM-Xochimilco. México.
- Canto Chac Manuel (2002), "Interacción de las organizaciones de la sociedad civil. Instituto Tecnológico de Santo Domingo, Banco Interamericano de Desarrollo". República Dominicana.
- Castells Manuel (2008), "La era de la información. La sociedad red". Vol 1. Editorial Siglo XXI. México.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2002) "Redes de Apoyo social a las personas mayores. Marco conceptual". Santiago de Chile. Filantropía (2006), power point s/p
- Dabas, Elina y Najmanovich comps (1995), "Redes, el lenguaje de los vínculos: hacia la reconstrucción y el fortalecimiento de la sociedad civil". Paidós, Barcelona.
- García, Sergio (2000), "Las redes civiles en México" Cuadernillos de la Sociedad Civil, Universidad Veracruzana. México.
- González Pérez Claudia R (2003), "Redes organizacionales y conocimiento. Una aproximación conceptual" Revista gestión y Estrategia. UAM-Azcapotzalco. México.
- Latour Bruno (2008), Reensamblar lo social. Una introducción a la Teoría del actor-red. Buenos Aires, Manantial.
- Lomnitz Larissa Adler (1994), "Redes sociales, cultura y poder: ensayos de antropología latinoamericana", Editorial Porrúa. México
- Mazzotti Pabello Giovana (2008), "Una perspectiva organizacional para el análisis de las redes de organizaciones civiles del desarrollo sustentable". UAM-Iztapalapa, Universidad Veracruzana, Miguel Angel Porrúa . México.
- Márquez Teresa (2005), "Tecnologías de información, poder y empresa-red en la sociedad del conocimiento" Revista Alteridades, año 15, no. 29 Enero-Junio. UAM-Iztapalapa. México.
- Merino M (Coordinador) (2010), "Políticas Públicas y Gobierno Local". Colegio de Ciencias Políticas y Administración Pública. México.
- Muñoz Hernández Roxana (2012), "Las redes organizacionales de la sociedad civil y el cambio social". Congreso del Departamento de Producción Económica. UAM-Xochimilco.( Libro en prensa ).
- Muñoz Hernández Roxana (2011), "Las políticas públicas de la vejez en México 2010" En la Revista Iztapalapa. Nueva época, año 32, núm 71, julio-diciembre de 2011. UAM-Iztapalapa. México.

- Porras Salvador y Leal Regina (2006), "Redes organizacionales y financiamiento en la UAM-I". Denarius. Revista de Economía y Administración No. 13. UAM-Iztapalapa. México.
- Porras Salvador, Clegg Steward, Hermens Antoine. (2006), "Colaboración Virtual" Revista Administración y Organizaciones. Año 9, no.17. departamento de Producción Económica. UAM-Xochimilco. México
- Porras Salvador (2003) "Consideraciones en torno a la confianza y la colaboración en las redes organizacionales" No. 24 Julio-Diciembre. UAM-Azcapotzalco. México.
- Powell, W.W. (1990) Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. En: Research in Organizational Behavior, Straw, B. & L.L. Cummings (Eds.) . Greenwich, CT: JAI Press
- Reygadas Fernando (1998) Abriendo veredas: iniciativas públicas y sociales de las redes de las organizaciones civiles .SIPRO. México.
- Sánchez Santiró Ernest (2007), "Las incertidumbres del cambio: redes sociales y mercantiles de los hacendados-comerciantes azucareros del centro de México (1800-1834) "Revista Historia Mexicana", LVI 3, Colmex. México
- Somuano, Ma Fernanda (2011), "Sociedad civil organizada y democracia en México". El Colegio de México, México.
- Taylor y Bogdan (1987), "Introducción a los métodos cualitativos de investigación". Editorial Paidós . Buenos Aires. Argentina
- Verduzco, Gustavo (2006), "Dilemas entre el sector no lucrativo, la sociedad civil y la economía social: el caso de México", en El tercer Sector en México, CEMEFI, México.
- Wilson Robin (1983), Introducción a la teoría de grafos. Editorial Alianza. Madrid. España

# Ceremonias, redes de significado y legitimación: el discurso polisémico del Banco Central de México

---

Alejandra Elizabeth Urbiola Solís<sup>1</sup>  
Ángel Wilhelm Vázquez García<sup>2</sup>

## RESUMEN

El discurso oficial de las organizaciones públicas enfatiza lo que debe realizarse para alcanzar un alto grado de legitimidad en la sociedad; uno de los mecanismos que permiten la institucionalización de su imagen al exterior, son las ceremonias, que coadyuvan a la legitimación de la autoridad, representando una poderosa herramienta para transmitir lo verdadero. Entretejiéndose con una ideología determinada que permite un ejercicio del poder altamente efectivo, se aleja al mismo tiempo de la imposición o la coerción directa. El presente artículo tiene como objetivo analizar algunos de los enfoques dentro del discurso oficial de una organización pública, donde el escenario político es coyuntural, en este caso se presenta el discurso oficial del banco central mexicano. El trabajo se expone desde una perspectiva de caso con la intención de aproximarse a la comprensión de las redes de significación que se van creando alrededor y dentro del sistema financiero mexicano. El Banco de México tiene como objetivo primordial el control de la inflación y en ese sentido se busca justificar las medidas que sobre política monetaria se llevan a cabo ante otros actores sociales dentro y fuera del país. El artículo se divide en tres partes, la primera analiza la construcción de redes de significación mediante el discurso de la organización, en la segunda parte, se expone brevemente la importancia de las ceremonias en las organizaciones y se delinean sus principales características así como la estrategia metodológica empleada para la identificación de los actores clave y las intenciones en el discurso; finalmente, la tercera parte, expone el análisis del discurso del Banco de México, se analiza cómo el discurso un medio de expresión de poder con diversas intenciones donde existe una respuesta organizacional determinada en aras de su credibilidad institucional.

---

<sup>1</sup> Profesora – Investigadora. Universidad Autónoma de Querétaro, México. Facultad de Contaduría y Administración. Correo electrónico: alex-urbiola@hotmail.com

<sup>2</sup> Profesor – Investigador. Universidad Autónoma de Morelos, México. Facultad de Contaduría, Administración e Informática. Correo electrónico: cursos2046@gmail.com

## ABSTRACT

The official discourse of public organizations emphasizes what must be done to achieve the high degree of legitimacy in society; one of the mechanisms for the institutionalization of external images are the ceremonies, that contribute to the legitimacy of authority, representing a powerful tool to convey the true. Weaving a particular ideology that allows a highly effective exercise of power, a face that is away from the direct imposition or coercion. This article aims to analyze some of the approaches that are located within the official discourse of a public organization, where the political scene is cyclical, in this study case is presented the official discourse of the central mexican bank formerly known as Banco de Mexico. This paper is discussed from the study case perspective and in this sense intended to approach the understanding of the significance networks that are created around and within the mexican financial system. The Central Bank of México has the primary objective of inflation control, and in this sense tries to justify monetary policy measures carried out on stakeholders inside and outside the country. This article is divided into three parts: the first analyzes the construction of meaning networks through the discourse of the organization, the second outlines the importance of ceremonies in organizations, and outlines its main characteristics and the methodological strategy employed to identify key actors and intentions in the discourse. Finally, third part, exposes the analysis of the Banco de México discourse, is analyzed how the discourse is a power expression medium with different intentions where exists a particular organizational response to achieve its institutional credibility.

---

**Palabras clave:** Discurso de las organizaciones, redes de significación, institucionalización.

**Keywords:** Discourse of organizations, networks of meaning, institutionalization.

“Los conflictos existentes no se localizan entre lo económico y lo cultural, sino en el funcionamiento del capitalismo desorganizado, y en las orientaciones antagónicas de la cultura hipermoderna”

Gilles Lipovetsky y Jean Serroy

## Introducción

El presente artículo busca analizar el discurso oficial de una organización financiera que al instrumentar la política monetaria, lleva a cabo un ejercicio de poder. Sin dejar de lado el escenario político, el caso de estudio ilustra las dinámicas discursivas que se relacionan con la construcción de una imagen que para el banco central se soporta en una aparente neutralidad. En este ejemplo se analiza el discurso polisémico que mantiene el banco central con la intención de aproximarse a la comprensión de las redes de significación que va creando alrededor. Específicamente, dentro del sistema financiero mexicano, el banco central tiene como objetivo primordial el control de la inflación, además de justificar la política monetaria llevada a cabo ante otros actores sociales, políticos y económicos dentro y fuera del país. El texto se divide en tres partes, la primera analiza la construcción de redes de significación a través del análisis del discurso de la organización, distinguiendo el unidireccional y bidireccional; la segunda expone brevemente la estrategia metodológica empleada para la identificación de los actores clave y las intenciones en el discurso. Finalmente, la tercera parte propone el análisis del discurso del Banco Central de México para ejemplificar su uso como un medio de expresión de poder, donde subyacen intenciones y una respuesta organizacional determinada para sustentar su legitimidad institucional.

41

### 1. Construcción de redes de significación: el discurso organizacional unidireccional y bidireccional

Aproximarse al análisis del discurso de las organizaciones representa un vehículo para comprender cómo se logra la integración de individuos concentrados en estos espacios sociales, ya que son ellos quienes escriben y hablan en ellas. Es decir, mediante el análisis del discurso se establece un hilo conductor que permite identificar cómo se construye una realidad socialmente compartida. El acento se coloca en la relación entre los actores y sus márgenes de libertad, en términos de Crozier y Friedberg (1990), en lo que permite identificar relatos, textos y formas de comunicación diversa que a su vez se materializan en comportamientos, decisiones y acciones concretas.

Así, el análisis del discurso de una organización se propone asumirlo a partir de perspectivas básicas: una de carácter unidireccional o lineal, una segunda más crítica, llamada aquí bidireccional y una tercera, derivada de la segunda, de carác-

ter polisémico, que se explicará más adelante. La primera perspectiva, se focaliza alrededor de una perspectiva lineal sin ningún tipo de cuestionamiento por quienes interpretan el discurso, naturalizando su significado desde el sentido común. Si se observa la relación entre el emisor y el receptor no existe ningún tipo de reacción. Por ejemplo, en un discurso organizacional unidireccional el significado de metas, resultados o política económica subyacen en un entramado donde se asumen una serie de decisiones preestablecidas. De esta forma, los individuos responden sin resistencia alguna operando ante todo una racionalidad instrumental. El sentido que adquieren conceptos propios de la administración como “tiempo eficiente” o “trabajo bajo presión” son parte de discursos lineales permeados por una lógica económica dominante que espera comportamientos homogéneos (Fineman et al. 2010).

42

Un discurso bidireccional se posiciona a partir de una perspectiva crítica o bidireccional ya que incorpora conceptos básicos para su análisis: el poder y la política. Con tal imbricación, el discurso bidireccional aloja en su centro nuevas formas de comportamiento entre todos los niveles jerárquicos, reconociendo e identificando formas de resistencia (Foucault, 1973). El discurso bidireccional revela relaciones de poder asimétricas representando su piedra angular que al permear en las dinámicas sociales generadas al interior de la organización, posicionan, no solo conceptos o palabras aisladas sino también formas de dominación implícitas (Weber, 1964). Los conceptos de un discurso unidireccional poseen significado subjetivo alrededor de una construcción social determinada, la cual influye en la interpretación de discursos bidireccionales simultáneos dando origen al discurso polisémico.

Por ello, el análisis del discurso penetra hacia distintas formas de lenguaje, es en los textos producidos en una organización donde se expresan polisémicamente las estrategias y deseos de los integrantes adscritas a micro interacciones sociales.

En este sentido, el interaccionismo simbólico busca analizar los significados subjetivos y las atribuciones individuales de sentido en la micro interacción social; en el proceso de construcción de la subjetividad interviene el lenguaje como un medio para expresar los significados subjetivos que construyen los individuos en la organización; además, el lenguaje tiene la capacidad de expresar las diferencias entre los miembros de una organización y las relaciones de poder que se construyen y se recrean al interior de la organización, en ese sentido, el lenguaje se constituye en un camino analítico prolífico para aquel que busca entender la construcción de redes de significación (Berger y Luckman, 1986).

El ejercicio del poder dentro de las organizaciones implica reconocer el papel del lenguaje como un sistema de comunicación construido socialmente que emplea un código semiótico, estructurado y compartido, entre un grupo social determinado (Cabruja, 2000). Al respecto tanto Lukes (1974) como Clegg (1987) advierten que el ejercicio del poder cuenta con varias caras que se despliegan en diferentes formas, adquiriendo matices según el tipo de organización que se trate, así, el tamaño de la misma, su estructura y su campo organizacional le otorgan un carácter multivariado.



Con estos elementos, se construye un determinado tipo de acción social, donde el lenguaje aparece como un constructo social que incluye un aspecto simbólico. El poder adquiere un rostro polifónico o polisémico donde el discurso oficial representa un vehículo intencional para delinear comportamientos esperados entre los integrantes de la organización (Boje, 2005).

Así, sus diferentes respuestas dentro de las estructuras pueden ser vistas como una acción social específica y como la parte temporal de un mosaico de interacciones y alianzas relativas, poseedoras de inestabilidad y reproductoras de redes de poder (Reed, 1996). Con esta fundamentación se podría explicar el desarrollo de sistemas modernos de disciplina organizacional y control de gobierno producto de la alta contingencia en donde las organizaciones actualmente se desarrollan con un alto grado de incertidumbre. De acuerdo a los planteamientos de Reed (1996), los mecanismos de poder y las relaciones entre organizaciones se encuentran enraizados en la capacidad de ejercer una gestión efectiva, no sólo administrativa, sino de producción de significados, así, nuevas formas de discurso y poder se involucran por sí mismas.

Es en las relaciones entre los diversos niveles jerárquicos donde el poder se expresa de formas distintas, tanto visibles como ocultas. Siguiendo a Hall (1996), las organizaciones son espacios sociales con fronteras relativamente definidas, con un orden normativo y con sistemas de comunicación que interactúan con un medio ambiente. Es en los canales formales de comunicación donde se materializan las reglas formales con el intercambio de mensajes de distinto orden.

## 1.1 El discurso Polisémico

Los sistemas de comunicación formal y las reglas incluyen un binomio intrínseco con una forma particular, así, el poder normativo se expresa mediante una gama de posibilidades que los integrantes de una organización traducen y reapropian. Es en la construcción de significados comunes y consenso donde la interpretación de las reglas formales se imbrica con la fragmentación del sentido original de la regla. El discurso homogéneo se transgrede para romper la idea de que el conflicto no existe (Owen, 1996, Reygadas, 2000).

De esta forma, el sistema de comunicación de una organización representa en conjunto un gran discurso donde se identifican estrategias que van de la mano de un ejercicio de poder particular. Una intención estratégica en específico se relaciona con una multiplicidad de manifestaciones, posibilidades de acción, intenciones y estrategias individuales y colectivas (Knights y Morgan, 1991). A efectos prácticos, por tanto, la estructura jerárquica media y promueve la reinterpretación de normas impuestas, entre más grande sea el tamaño de una organización, la segmentación en la interpretación se potencializa ya que el sistema de comunicación se vuelve más complejo (Urbiola y Vázquez, 2009). Se identifican entonces tres niveles de comunicación estratégica que también operan: 1) operacional, en los niveles inferiores; 2)

tácticos, en la parte media; y 3) estratégicos, en el ápice. En este último se construyen diversos mensajes para legitimar tanto a la organización, como a las decisiones estratégicas que se toman en un campo organizacional determinado (Ansoff, 1988; Ramírez y Ramírez, 2004).

De acuerdo a los planteamientos de Mintzberg (1999) toda estructura organizacional se ajusta a un proceso direccional que se relaciona con el tipo de comunicación formal presentado. Para lograr su eficacia debe existir una articulación en la estructura organizacional tanto del ápice, como de los mandos medios y los operarios. Así, es preciso señalar que la posición estratégica de los dirigentes como el nivel jerárquico superior, incluye entre sus funciones la difusión de los mecanismos de control sin importar su ubicación en relación al tipo de estructura, burocrática, flexible o híbrida. Según Carter et al. (2003) si una organización tiende a la descentralización de las decisiones no implica necesariamente disminuir las relaciones asimétricas o de control por parte de los mandos altos. Al contrario, las expresiones de poder permean sin importar el tipo de estructura ya que se encuentran presentes tanto en estructuras piramidales, matriciales y horizontales.

Al recapitular la relación entre discurso y estructura, se pueden advertir ciertas asimetrías. Esto debido a que el ejercicio del poder se expresa tomando en cuenta la respuesta de la organización, el sentido de la autoridad, la legitimidad y el significado colectivo. Cada uno de estos elementos se modifica dependiendo de las diversas formas de actuación, diseño y significación de quienes se encuentran en cualquiera de los tres niveles jerárquicos (Witten, 1993; Vázquez, 2004; Ramírez y Ramírez, 2004; Urbiola y Vázquez, 2009).

Como se observa en la Tabla 1 el discurso de una organización implica reconocer la dinámica existente entre los grupos e individuos que integran una organización. De tal forma las duplas conformadas por: aceptación y resistencia, acatamiento y desobediencia, coherencia y ruido, son parte intrínseca en toda organización. Es decir, no existe una versión acabada sobre lo que debe de hacerse, cómo debe de hacerse y quién debe ejecutarlo. Sino también en el discurso de una organización se reconocen acciones institucionalizadas que coexisten en una lógica colectiva y acordada.

**Tabla 1**  
Discursos y significados en la organización

	<b>Discurso lineal</b>	<b>Discurso bidireccional</b>	<b>Discurso polisémico</b>
<b>Ejercicio del poder</b>	Lineal, coercitivo. Dominación legal racional	Negociado. Se expresa a partir de mitos e historias	Anárquica. Significados ambiguos, comunes y contradictorios entre sí
<b>Respuesta organizacional</b>	Aceptación nulo enfrentamiento	Aceptación / baja o nula participación	Construcción de imágenes para legitimar
<b>Sentido de la autoridad</b>	Interno, en un nivel jerárquico	Interno dos o más niveles jerárquicos	Diversos niveles jerárquicos con alta consideración al exterior
<b>Legitimidad</b>	Acotada, dentro de un nivel jerárquico	Representativa, dentro de la organización	En red, dentro de un campo organizacional
<b>Significado</b>	Apegado a la tarea	A partir del ejercicio del trabajo grupal	Apego a los principios institucionales

Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada

Al comparar los discursos lineal y bidireccional en contraste con el discurso polisémico, este último incluye la posibilidad de construir y reconstruir significados en diversos campos de acción: lo que es la organización y los fines institucionales evocan la participación en redes de significación colectiva para legitimar acciones (Gordon, 2009). En otras palabras, los procesos de construcción de consenso existen en situaciones donde el conflicto parece no existir y sin embargo, se presentan ante la necesidad de legitimación en un campo organizacional determinado. En este punto, las ceremonias juegan un papel muy importante para resaltar tanto la autoridad como un manejo discursivo particular.

Por lo tanto, los intereses y deseos de un grupo estratégico pueden llevarse a cabo exitosamente cuando el ápice se maneja discursivamente en dos niveles, al interior y al exterior. Se llega a enfatizar un lenguaje más pragmático que enfatiza lo que debe hacerse en la organización con metas a corto y largo plazo a la vista. Como consecuencia, el tono del discurso es el institucional, ya que es el más apropiado para lograr los efectos esperados. Prácticamente las ceremonias se ajustan a esta dinámica como los escenarios idóneos donde el posicionamiento de la autoridad juega con la re-creación de historias o mitos institucionalizados (Powell y DiMaggio, 1983). En este orden de ideas, el ejercicio de poder, existe desde una dimensión discursiva con un doble efecto: al interior que responde a los integrantes y al exterior con su entorno inmediato. La eficacia del discurso es mayor por el carácter polisémico del mismo, la ambigüedad en el discurso permite una mayor eficacia (Foucault, 1973; Haidar, 2006). Con esta premisa se desarrollan al mismo tiempo ciertos rasgos de adoctrinamiento ideológico que permean toda la estructura jerárquica. De alguna manera, así se justifican las acciones tomadas al interior de

una organización, permitiendo un ejercicio de poder altamente efectivo para legitimar una imagen exterior (Urbiola y Vázquez, 2009).

En suma, en el discurso polisémico se pueden identificar juegos de poder entre áreas y niveles de autoridad (Crozier y Friedberg, 1990). Se presenta la posibilidad de construir y reconstruir redes de significados al interior de un grupo específico para prevenir el conflicto y legitimar acciones grupales (Gordon, 2009). La significación de estas acciones adquiere un carácter especial si llegan al consenso y se es capaz de desarrollar formas de interacción visibles entre sus miembros.

## 2. Las ceremonias como legitimador de comportamientos

Analizar el discurso organizacional de una organización pública abre la posibilidad de vincularlo con las relaciones jerárquicas. Distintas aristas interpretativas se reconocen donde también existen representaciones con cierto tipo de estrategias. Se entiende por discurso organizacional aquellas prácticas de comunicación donde subyace un ejercicio del poder que, de una u otra forma, se imbrica en distintos niveles jerárquicos y hacia el exterior de la organización con una intención para comunicar, transmitir, legitimar y obtener un comportamiento determinado (Witten, 1993; Richards, 2001; Vázquez, 2004). En otras palabras, las prácticas de comunicación que aquí se analizan son prácticas semiótico-discursivas ya que incluyen no sólo los aspectos técnico-operativos de la comunicación sino el contenido y la construcción subjetiva de los participantes así como las relaciones de poder que subyacen a las mismas.

Por lo tanto, el discurso de una organización invariablemente se enlaza con otro, donde se localizan diversas expresiones culturales que se van ligando al primero para darle un sentido que de igual forma expresa algo. Es decir, formas de actuación poseedoras de significados compartidos, con rasgos característicos propios de la organización. Según la visión estructural (Mitzberg, 1999), la jerarquía establece implícitamente ciertos mecanismos discursivos para legitimar la relación formal entre los individuos a nivel vertical y horizontal. El ápice estratégico va orientando y afinando un lenguaje particular con la intención de ejercer autoridad ante los otros niveles para marcar los límites y responsabilidades de las actividades formales a desempeñar.

Por consiguiente, es en la relación entre niveles jerárquicos donde queda asentada una relación directa y asimétrica, traducida en mandatos verticales. Desde esta perspectiva, quien ordena actúa sin interlocución, producto de los arreglos normativos ya establecidos (Hall, 1992). De tal modo, el conflicto no tendría cabida ya que los intereses formales de un nivel jerárquico más alto se cumplen al momento de ejercer el poder a partir de la regla ya establecida (Crozier y Friedberg, 1990). Así, compartir la misma información dentro de un mismo nivel jerárquico representa también una estrategia de poder, donde no se participa activamente en la toma de decisiones en niveles jerárquicos superiores o inferiores pero sí es posible

privilegiar el sentido unidireccional de conservar cierto tipo de información para salvaguardar los intereses colectivos (Crozier y Friedberg, 1990).

En el nivel jerárquico más alto es donde se construye un discurso formal para legitimarse no sólo con niveles inferiores, sino también hacia el exterior, en su interacción con su medio, dentro del campo organizacional al que pertenece. De esta forma, la legitimación aparece como un medio más para alcanzar ciertos fines, donde la acción colectiva se liga con la estructuración de mecanismos institucionales (Barley y Tolbert, 1997). En el caso de las organizaciones públicas su discurso se legitima a partir de su fin institucional donde se enfatiza lo que debe realizarse para alcanzar los fines conferidos por la sociedad ajustándose a los requerimientos del campo organizacional (Montaño, 2000).

Para ilustrar la importancia de este proceso, uno de los mecanismos que permiten la institucionalización de las acciones al interior de una organización son las ceremonias. Si se conciben como prácticas semiótico-discursivas concretas presididas por al menos un representante de un rango jerárquico mayor (Haidar, 2006). Según Dandridge (1986), las ceremonias son aceptadas como parte de una cultura organizacional que legitima una variedad de funciones. Algunas de éstas sirven para identificar y reforzar artefactos simbólicos en concreto. Trice (citado por Dandridge, 1986:163) apunta que las ceremonias son parte esencial de todo sistema social y se definen como aspectos distintivos dentro de un sistema de prácticas semiótico-discursivas, procedimientos y técnicas aceptados por los integrantes de este sistema. El término ceremonia puede ser utilizado para representar eventos rituales que son planeados con anticipación y se desarrollan en un lugar y tiempo específico. Son aceptadas y esperadas por grupos o personas. Este tipo de actividades ceremoniales cuentan con un significado que mueven algunos comportamientos.

De tal forma las ceremonias representan un vehículo para transmitir formas de comportamiento entre los integrantes de la organización: comidas de fin de año, la recepción de un nuevo empleado o la exposición de resultados ante otras organizaciones. Si una persona que forma parte de una organización no se encuentra relacionada con una ceremonia en particular difícilmente comprendería la carga de significados que se aloja entre quienes sí la viven y forman parte de su cotidianidad.

## 2. Estrategia metodológica

Para la identificación de las redes de significados más representativos de un discurso polisémico, se adaptó como estrategia metodológica la propuesta de Coronado<sup>3</sup> (2009). Esta autora retoma los elementos conceptuales básicos de la etnografía y los

---

<sup>3</sup> Coronado (2009) propone analizar páginas de Internet como fuente de datos, los discursos oficiales que aparecen emitidos por la organización objeto de estudio se llevan a cabo mediante un análisis etnográfico de texto, para posteriormente triangularlos cualitativamente por medio de una validación proveniente de discursos de diversas fuentes.

traslada al análisis de datos en red, haciendo un análisis de textos y considerando que las organizaciones se comunican a través de hipertextos o redes de significados, (Coronado citando a Bakhtin, 2009). Se entiende entonces que los textos que emite una organización corresponden a una producción cultural determinada y específica (Geertz, 2000), aún cuando aparecen en diferentes medios o canales de difusión se asumen como piezas representativas de una dinámica social particular (Ruíz, 1992).

Para discernir el sentido de las redes de significados construidas por una organización pública, se utilizó como referente el Banco Central de México. Así, se analizó el discurso polisémico que se ubicó dentro de una lógica en red, donde son todos aquellos mensajes construidos con significación múltiple en las representaciones textuales de ceremonias públicas con alta representatividad. Estas representaciones son elaboradas tanto para los integrantes de la organización, como para las organizaciones y público con el que se relaciona la banca central. Se analizaron los discursos oficiales de la página electrónica del Banco Central de México<sup>5</sup> que fueron comunicados dentro de diversas ceremonias donde se explica la política monetaria ante especialistas financieros e interesado en la materia. La información fue seleccionada poniendo atención en los directivos de alto rango. La mirada se focalizó en los espacios públicos donde se desenvuelven tanto los directivos como el lugar. Se buscaron palabras o frases representativas a manera de elementos concentradores en torno a una visión o discurso dominante, también denominados “disparadores simbólicos” (Urbiola y Vázquez, 2009).

48

### **3. Redes de significación, el discurso polisémico de la Banca Central de México**

El Banco de México (BM), como cualquier otra banca central tiene como función primordial la de procurar la estabilidad de la moneda, cuenta además entre sus funciones la de promover el sano desarrollo del sistema financiero y la de propiciar el buen funcionamiento de los sistemas de pago en el país. Si se considera esto último como el fin institucional que debe traducirse en acciones concretas al interior de la organización, el BM tiene como objetivo que acompaña a las acciones financieras el de construir un discurso que legitime sus acciones en dos vías: la interna y la externa. De esta manera se identifican dos tipos de discursos oficiales: por su intencionalidad, el primero es altamente especializado, conformado por mensajes construidos para sostener una imagen institucional hacia otras dependencias gubernamentales, secretarías de estado y organismos internacionales; mientras que un segundo, de divulgación, dirigido a integrantes del BM, sector empresarial y la sociedad en general.

---

<sup>5</sup> Se revisaron durante el 2010 los comunicados oficiales del Banco de México de la página electrónica: <http://www.banxico.org.mx>. Se hicieron cortes trimestrales para un escrutinio aleatorio de los cuales se seleccionaron diez discursos que son los que sustentan el presente trabajo.

El discurso especializado va dirigido hacia oficinas gubernamentales e instituciones financieras, entre las que se cuentan: la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Asociación Mexicana de Bancos, el Instituto para la Protección del Ahorro Bancario, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Museo Interactivo de Economía, la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, y la Cámara de Diputados y Senadores. Mientras que el discurso de divulgación se encamina a los estudiantes, investigadores interesados en el tema y público en general.

Como organismo independiente en la política monetaria nacional y por su posición con respecto a la política financiera con el Gobierno Federal y con los organismos financieros internacionales en el campo organizacional del Estado, el BM se ubica en un terreno privilegiado ya que la estructuración de interdependencia se va conformando en un espacio estratégico caracterizado por la política (Andrews, 1997). Para el BM las ceremonias están enfocadas a reafirmar el discurso especializado que representa y posee una carga significativa; en él institucionalmente se explican las medidas económicas y los lineamientos de acción para evitar el incremento en los precios.

Esto es, las expectativas de los organismos financieros responden en la medida que se argumenten y sostengan con cierta evidencia ante las respuestas emitidas, ya que en el centro se encuentra en juego la credibilidad de la organización. Su rostro cambia porque se contempla con la dirección estratégica y toma de decisiones de los directivos.

### **3.1. La credibilidad como elemento de cohesión en el discurso polisémico**

La mayoría de las jugadas estratégicas refieren un problema de credibilidad de las acciones tomadas para la dinámica económica del país, debido en parte, a una serie de circunstancias alrededor de factores como efectos inflacionarios, crisis económicas a gran escala, control de tipo de cambio que generan cierta confianza tanto a los inversionistas extranjeros como a los socios comerciales con lo que México tiene relaciones. Para ello es necesario que como banco central de una economía interdependiente despliegue un plan de acción y muestre un compromiso en diversos niveles (Avinash y Barry, 1991). Con estas premisas, la credibilidad en el BM se construye para encontrar la forma de evitar volver hacia atrás, ofreciendo alternativas de cambio mediante una serie de compromisos con sus socios comerciales y financieros. Un principio que se recupera de la teoría de juegos, donde las acciones que asuma el BM se encaminarán a la búsqueda de una credibilidad, que representa su ganancia y su permanencia en el juego –legitimidad- tendrá que basarse bajo el cumplimiento de un compromiso mucho más amplio, evidenciándose en avisos o promesas certeras de estabilidad financiera.

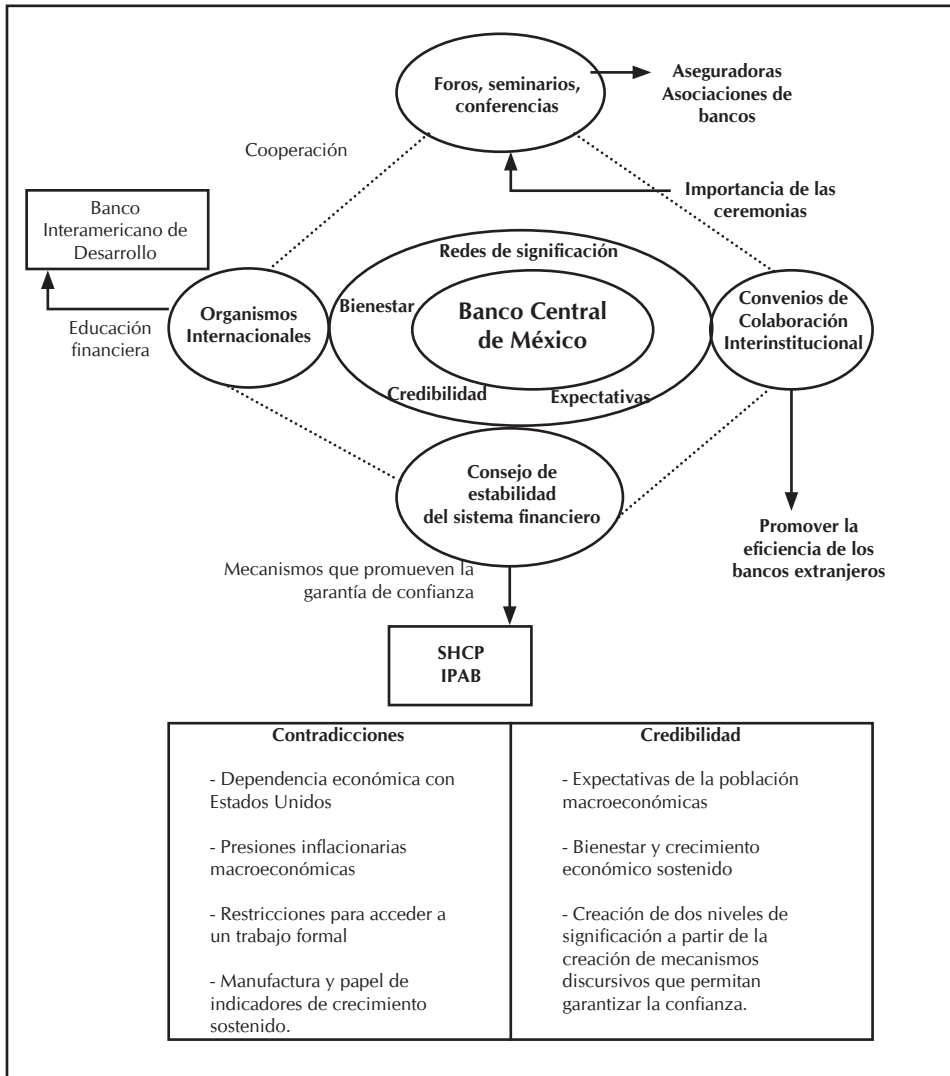
La economía mexicana dada su dependencia con Estados Unidos, representa en la escena financiera mundial un referente en la región de América Latina, en conjunto con Brasil, Chile y Argentina como parte de un bloque económico-monetario “emergente”. Tal situación convierte al BM en el espacio donde la utilización de imágenes que se encaminen al cumplimiento de su política monetaria adquiere gran relevancia. El dinamismo discursivo que adquiere el BM se ilustra en el Esquema 1, donde se identifican los nodos significativos en el discurso oficial.

Como se puede observar, el proceso de legitimación de las políticas del Banco de México requiere de la participación de ceremonias públicas donde sus interlocutores son organizaciones que comparten, desarrollan y refuerzan elementos de identidad presentes a su campo. La red de significados se construye mediante una vigilancia compartida con organismos internacionales. Por ejemplo, su discurso lineal se enfatiza con cierta intención con el Banco Interamericano de Desarrollo, la misma tónica adquiere cuando se presenta un discurso oficial en foros o conferencias. En ambos casos, se distinguen múltiples objetivos que se unifican en el discurso que busca disminuir la tensión derivada de la ambigüedad del entorno tan cambiante recalcando las expectativas de bienestar y un crecimiento sostenido para la población a partir de indicadores financieros.

De la tabla anterior, se desprendieron aspectos a considerar dentro del discurso bidireccional del BM, en los que se destacan ciertas palabras clave: “la confianza del peso se basa en la expectativa del público”, que respaldan la misión institucional del BM, el cual tiene como función primordial la procuración de la estabilidad de los precios a través de “políticas fiscales responsables y juiciosas [sic]”. Otro ejemplo sobre la importancia de la credibilidad y el manejo del discurso puede observarse cuando se afirma que deben existir mecanismos que ofrezcan certeza a los depositantes, de acuerdo con los parámetros dados a conocer por el mismo banco.



**Esquema 1**  
Redes de significación a través del Banco Central de México



Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

Así, la credibilidad se sujeta dentro de un discurso polisémico, sujeto a la regulación y supervisión y a la aclaración que los mecanismos de garantía y confianza sólo son otorgados por el Estado, en este caso por el mismo banco central. Esta misma postura aparece cuando se aborda el tema sobre la importancia de la educación financiera, *“la principal aportación de esta obra es mostrar al público cómo el enfoque*

*económico puede ser de gran utilidad para entender un amplio conjunto de problemas individuales y sociales y para definir el rumbo de las políticas públicas y más tarde evaluar los resultados de las mismas*" (discurso 11). La credibilidad aparece de nuevo ligada hacia cierto tipo de actores y en espacios rituales particulares. La credibilidad en el discurso "se gana con transparencia y congruencia", haciendo referencia a la estabilidad en los precios y al crecimiento sostenido de la producción y del empleo.

En cuanto a los espacios de ceremonia, son foros de clausura o inauguración de eventos relacionados con temas financieros o de economía. Si se relacionan los espacios rituales con el ejercicio del poder, es también evidente que el Banco justifica sus decisiones sobre política económica y no muchas veces asume su responsabilidad en el costo económico de la crisis: "En el futuro con seguridad se incorporarán nuevas formas de comunicación que contribuyan a perfeccionar el entendimiento del público sobre las decisiones del Banco Central" (discurso 9). Los mecanismos de confianza sólo son otorgados por el Estado, "El derecho de los accionistas a ser resarcidos no significa que tienen derecho a detener la acción de la autoridad" (discurso 7), y como corolario, "En México no se ha permitido el establecimiento de bancos extranjeros, sino sólo de subsidiarias de matrices extranjeras que son, para todo efecto bancos mexicanos" (discurso 7). Por lo tanto, la red de significados de la Banca Central se compara con algunas de las palabras o frases clave que están relacionadas con su misión institucional: **expectativa, estabilidad de precios, crisis de confianza, crisis financiera, crisis global, certeza y confianza**. Cada una de ellas alude a su función primordial: procurar la estabilidad de precios.

En cuanto al ejercicio del poder y las frases que funcionan como disparadores simbólicos en algunos discursos del BM, se deja entrever que las acciones tomadas por este organismo han sido las más adecuadas pero que todavía no se han logrado alcanzar las metas deseadas.

Por ejemplo, se establece que "sería deseable que en el plazo más breve las autoridades financieras concretásemos iniciativas de cooperación y coordinación semejantes, que permitan prever y evitar riesgos sistémicos" (discurso 5); en éste caso, es evidente que por un lado, a pesar de que el banco es independiente en materia de política económica, necesita explicar lo que ha sucedido con respecto al entorno financiero mundial. El nodo de significación, es polisémico, ya que recurre a sus interlocutores y acepta que hay que prevenir y evitar riesgos sistémicos en varias órdenes. Alrededor del BM se han construido un conjunto de creencias, donde el discurso oficial es el medio para expresarlas, albergando una serie de procesos de comunicación y construcción simbólica donde los participantes pueden presentar consensos – discrepancias respecto a ciertos temas de interés al interior de la organización; sin embargo, la imagen institucional requiere conservarse y exaltarla mediante el despliegue de informes y discursos en versiones diferentes acompañados de rituales e historias organizacionales y que la organización ha desplegado un

esfuerzo inusitado por llevar a la comunidad en general información accesible para educarla o difundir las funciones del BM.

De igual forma, la red de significados incluye otro tipo de nivel que acepta su misión institucional pero de igual forma la desplaza centrando su responsabilidad en la toma de decisiones hacia los otros interlocutores financieros de su propio campo organizacional: *“sería deseable que en el plazo más breve las autoridades financieras concretásemos iniciativas de cooperación y coordinación semejantes, que permitan prever y evitar riesgos sistémicos”* (discurso 5).

Palabras que se utilizan en varios discursos y que funcionan como disparadores simbólicos en el discurso oficial tanto para legitimarse ante la sociedad como para justificar ante otros organismos o instituciones su responsabilidad institucional son: **estabilidad de precios, bienestar, desarrollo económico, transparencia, regulación y supervisión, confianza y autonomía.**

53

## Reflexiones finales

El análisis del discurso de una organización puede ser identificado como unidireccional, bidireccional y polisémico, esta distinción permite acercarse a la comprensión de las redes de significación institucional que se despliegan en una organización, entender la dinámica discursiva y contar con heurísticos que permiten catalogar los tipos de discursos organizacionales. Estas redes de significación que se construyen implican también relaciones y ejercicio de poder y por lo tanto, conllevan en cualquier organización diversas lógicas e intenciones. En el caso del BM, se reconoce en las ceremonias institucionales la recreación de espacios para dar cabida a discursos bidireccionales y polisémicos. La respuesta organizacional que se deriva en el cruzamiento de estos discursos genera reacciones yuxtapuestas, entre la aceptación, rechazo, complicidad y enfrentamiento.

Es decir, en el momento que una organización adopta un discurso polisémico, el discurso se adhiere también a una serie de significados que construyen una realidad organizacional más amplia. En este nivel se convoca a los miembros de un campo de organizaciones que inciden en su definición. Por lo tanto, analizar una institución financiera, como el Banco de México, que posee la responsabilidad de controlar el nivel de precios y procurar una política monetaria adecuada, implica por un lado, entender que el BM goza de autonomía amparada jurídicamente pero que a su vez, debe a través del discurso justificarse ante la sociedad y las organizaciones con las que interactúa.

El discurso del BM está relacionado con sus funciones y con las organizaciones afines, donde subyacen discursos cargados de significados políticos, con significados ambiguos, comunes y contradictorios entre sí. Se considera que la principal razón es debido a que el BM busca su legitimidad dado su carácter de “banco de bancos”. Esto es, se construye un discurso unidireccional ante las facultades

que cuenta un banco central en cualquier país, así como un discurso bidireccional donde van implícitas las acciones en materia de política monetaria implementadas dentro de un modelo económico neoliberal. Sin embargo, no es sólo el carácter bidireccional del discurso el dominante, sino el polisémico, con un contenido ambiguo que permite una interpretación más amplia entre los participantes. La razón principal se relaciona con el carácter de “banco de bancos” que tiene el banco central en cualquier país y con las críticas que subyacen a las acciones en materia de política monetaria llevadas a cabo en nuestro país.

Al analizar los discursos provenientes de algunas ceremonias institucionales, se encontró que se hace uso del espacio en forma ritual para expresar que su función primordial es lograr la estabilidad de precios y que de ésta depende el bienestar de la población y el crecimiento económico. Sin embargo, no siempre las políticas monetarias han sido exitosas, ante esta situación la justificación de las medidas monetarias corre el riesgo de ser poco válida para los interlocutores de la banca central: instituciones nacionales y extranjeras; y en un segundo nivel, con la sociedad interesada en la materia. Por esa razón, en algunos discursos puede encontrarse que la tarea de la banca central aparece como no terminada, o en proceso de cumplir sus metas, dejando de esa manera la posibilidad de construir significados que legitimen las acciones en curso y/o la política económica en general. Una de las posibles explicaciones radica que durante el proceso unilateral de cumplir sus metas, también deja abierta la posibilidad de construir significados bidireccionales que legitimen sus acciones en curso con las respectivas consecuencias en la política económica en general.

Con el enfoque desarrollado en este trabajo, se expone la importancia de jerarquizar el análisis del discurso de las organizaciones. En este caso, el discurso polisémico se contrapone a la idea de armonía y estabilidad, para reconocer que existen estructuras de comunicación y prácticas semiótico-discursivas de diversa índole, reconociendo así la importancia del análisis de lo inestable y complejo así como del análisis del ejercicio del poder en una organización de este tipo. Aunque pudiera parecer que el análisis del ejercicio del poder es innecesario dada la condición de autonomía de la banca central, se considera que es necesario dada la interrelación de la banca central con otras organizaciones y con la sociedad en general. A través del análisis del discurso se observa la justificación de las medidas de carácter monetario en relación a determinadas condiciones financieras internas o de crisis global, que de alguna manera logran justificar las acciones en política monetaria de la banca central. El énfasis en aspectos como la estabilidad financiera y de precios ligados al quehacer del BM funcionan como disparadores simbólicos no sólo en su interior sino también al exterior. Dilucidar las implicaciones de las prácticas discursivas en una organización devela la participación de arreglos jerárquicos dominantes, vistos como parte de significados contrapuestos que se expanden para facilitar la creación de nuevos discursos.

## Bibliografía

- Andrews, Kenneth (1997), "El concepto de la estrategia comparativa" en Mintzberg, Henry y Quinn Voyer, *El proceso estratégico, conceptos y casos*, México, Prentice Hall, pp. 72- 80.
- Ansoff, Igor (1997), "La dirección estratégica en la práctica empresarial" México, Pearson.
- Avinash, K. D. y Barry, J. N. (1991), "Pensar estratégicamente; un arma decisiva en los negocios, la política y la vida diaria". Antoni Bosch editor.
- Banco de México BM (2009), <http://www.banxico.org.mx/> Consultado: 15/03/10
- Barley, Stephen y Pamela Tolbert (1997), "Institutionalization and structuration: studying the links between Action and Institution", en *Organizational Studies*, vol. 18, no. 1, pp. 93-117
- Berger Peter y Thomas Luckman (1986), *La construcción social de la Realidad* Amorrortu. Editores, Argentina
- Boje, David (2005), "Dialogic in Management Research", en Sage Dictionary. New Mexico State University.
- Cabruja, Teresa et. al. (2000), "Cómo construimos el mundo: relativismo, espacios de relación y narratividad", en *Análisis*, No. 25, Universidad Autónoma de Barcelona, España, pp. 61- 94. Disponible en: <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n25p61.pdf>
- Carter, C. Clegg, S. Hogan, H. Kornberger, M. (2003) "The polyphonic spree: the case of the Liverpool Dockers". En *Industrial Relations Journal* 34:4 290-304
- Clegg, S. (1981) "Organization and Control". En *Administrative Science Quarterly*, 26 (1981): 545-562.
- Clegg, S. R. (1987) "The language of Power and the Power of Language". En *Organization Studies*, 8/1: 61-70
- Clegg, S. R. (1989), "Frameworks of Power". London. SAGE Publications.

- Coronado, G., y Hodge, B. (2001), "David and Goliath in cyberspace: creative uses of the Net in Mexico". *Mots Pluriels*, 18, 1-10. <http://www.arts.uwa.edu.au/MotsPluriels/MP1801gc.html>
- Coronado, G. (comunicación personal Septiembre 2 /2009). Vía Internet.
- Crozier y Friedberg, (1990), "El actor y el sistema" Editorial Alianza, México.
- Dandridge, Thomas (1986), "Ceremony as an integration of work and play", in *Organization Studies*, Volumen 7, Número 2, pp. 159-170.
- DiMaggio, Paul, y Walter W. Powell, (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". En *American Sociological Review*, vol. 48, núm. 2 1983.
- Geertz, C. (2000), "La interpretación de las culturas". 10ª Edición. España. Gedisa
- Gordon, R. D. (2009), "Power in Organizational Behaviour. The SAGE Handbook of Organizational Behavior". Vol. 2: Macro approaches. Edited by Stewart Clegg and Cary L. Cooper. pp. 150-162.
- Fineman Stephen et al. (2010), "Organizing y organizations", 4a edición, Sage, Londres.
- Foucault, Michael (1973), "El orden del discurso" Editorial Tusquets, Barcelona.
- Haidar, Julieta. (2006), "Debate CEU-Rectoría" Torbellino pasional de los argumentos. UNAM Colección de Posgrado, México. Disponible en: [http://www.posgrado.unam.mx/publicaciones/ant\\_col-posg/31.html](http://www.posgrado.unam.mx/publicaciones/ant_col-posg/31.html)
- Hall, Richard (1996), "Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados". Prentice Hall, México.
- Knights, David y Glenn Morgan (1991), "Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique", en *Organization Studies*, Vol. 12, No.2, pp. 251- 273.
- Lipovetsky, Gilles y Jean Serroy (2010), "La cultura-mundo. Respuesta a una sociedad desorientada", Editorial Anagrama, Barcelona.

- Lukes, Steven (1974), "Power: A Radical View". Macmillan, Londres.
- Mintzberg, Henry (1999), "La estructuración de las organizaciones". Editorial Ariel Economía. Barcelona España.
- Montaña, Luis, (2000), "La transferencia de modelos organizacionales. Una propuesta analítica. El ejemplo de la administración de la calidad ", en Administración y Organizaciones, Volumen 3, número 5, pp. 9-23.
- Montaña, Luis (2004), "El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social", en Luis Montaña (coord.) Los Estudios Organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad, Coedición: UAM, Universidad de Occidente, Cámara de Diputados y Miguel A. Porrua, México, pp. 9- 39.
- Owen, J.M. (1996), "Studying Organizational symbolism: What? How? Why?", SAGE Publications.
- Ramírez, Jaime y Guillermo Ramírez (2004), "Plan estratégico y poder social" en Hacia un paradigma de la previsión para la empresa", México, UAM – UDO, pp. 89-113.
- Reed, Michael, (1996), "Organizational Theorizing: a historically contested terrain", en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, Handbook of Organization Studies, Sage, Londres, págs. 31-56.
- Reygadas, L. (2000), "De la conciencia de clase a la business anthropology: los estudios sobre cultura y trabajo en México. Inventario antropológico". Anuario de la Antropología Mexicana. UAM-I. Vol 6, 2000. pp. 11-42
- Richards, David (2001), "Talking sense: ethnomethodology, postmodernism and practical action", en Robert Westwood y Stephen Linstead, The language of organization, Sage Publications Ltd, Londres, pp. 20-45.
- Ruíz, José (1992), "Metodología de la investigación cualitativa" Universidad de Deusto, España.
- Urbiola, Alejandra y Vázquez, Ángel Wilhelm (2009). "Lenguaje, poder y polifonía organizacional". En Razón y Palabra Mayo 14. Número 68 pp. 1-12.

- Vázquez, Ángel Wilhelm (2004), "Discurso y narrativa en el análisis de las organizaciones totalitarias: el caso de la prisión", en Iztapalapa, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades; Año 25, Número 56, pp. 267-287.

- Weber, Max (1964), "Economía y sociedad, México", Fondo de Cultura Económica.

- Witten, Marsha (1993), "Narrativa y cultura de la obediencia en el lugar de trabajo", en Dennis Mumby (comp.) Narrativa y control social. Perspectivas críticas, Amorrortu, Buenos Aires, Argentina, pp. 132- 160.

**Discursos de la Banca Central de México**, disponibles en: <http://www.banxico.org.mx>, también se consultó información general de este portal el 15/03/2010

1) Palabras de Manuel Sánchez Subgobernador del Banco de México en Pudong, Shanghai, Directos: organizers of the China International Finance Forum, 19/10/2010.

2) Palabras del Gobernador del Banco de México, Agustín Guillermo Carstens, durante la firma de los convenios de colaboración BANXICO-INEGI destinados a garantizar y agilizar la transferencia de la medición de los índices de precios del Banco de México al INEGI, 13/10/2010 .

3) Palabras del Gobernador del Banco de México, Agustín Guillermo Carstens, durante la presentación en la Sala Bancaria del Banco de México de las monedas conmemorativas, en oro y en plata, del Bicentenario de la Independencia y del Centenario de la Revolución Mexicana. 23/09/2010

4) Palabras de Manuel Sánchez Subgobernador del Banco de México Presentación del libro Temas Económicos y Sociales de Actualidad en México, en el Museo Interactivo de Economía (MIDE), México, D. F., 13/08/2010

5) Palabras del Gobernador del Banco de México, Agustín Guillermo Carstens, Firma del decreto para la creación del consejo de estabilidad del sistema financiero. 28/07/2010

6) Palabras de Manuel Sánchez Subgobernador del Banco de México Clausura de la cátedra del Banco de México impartida en la UAM, 2/07/10

Palabras del Gobernador del Banco de México, Agustín Guillermo Carstens, Inauguración del Foro Cultural Chapultepec, 21/06/2010



7) Palabras del Gobernador del Banco de México, Agustín Guillermo Carstens, Clausura del seminario "la función de la banca para la estabilidad y el crecimiento económico", 10/06/2010

8) Palabras del Gobernador del Banco de México, Agustín Guillermo Carstens, Convención Anual de Aseguradores (Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros). 24/05/2010

9) Palabras del Gobernador del Banco de México, Agustín Guillermo Carstens, Conferencia internacional sobre Sistemas de Pago, 24/05/2010.

10) Palabras del Gobernador del Banco de México, Agustín Guillermo Carstens, 73 Convención Bancaria, 23/04/2010

# La representación de la excelencia de las empresas

---

Benoît Pigé<sup>1</sup>

## RESUMEN

En la actualidad la representación de la excelencia de las empresas<sup>2</sup> emerge como un asunto de la mayor importancia por tres razones fundamentales: las limitaciones de una representación sustentada exclusivamente en la contabilidad financiera, la exigencia de tomar en cuenta la necesidad de un desarrollo sustentable, y la mayor exigencia de responsabilidad de los dirigentes no solamente ante sus accionistas sino también ante la sociedad y el conjunto de los grupos de interés o partes involucradas.

Este artículo problematiza la noción de excelencia, como expresión del desempeño de las empresas, para demostrar que existe una necesidad de disponer de métodos de representación plurales que den claridad y orden a un concepto genérico y a su derivación en conceptos específicos acordes con la diversidad de perfiles de las partes involucradas y de los territorios en que se ubican. Tal planteamiento constituye la fundamentación teórica de un programa de investigación sobre la representación contable de la excelencia de las empresas. Dicho programa cuenta con el apoyo de la Autoridad francesa de las Normas Contables (ANC).

---

<sup>1</sup> Ese artículo fue facilitado por un seminario que el autor impartió en octubre y noviembre 2012 por invitación de la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM-Xochimilco. El autor agradece los comentarios y reflexiones de los profesores y estudiantes que participaron; en particular agradece a la Dra. Martha Margarita Fernández Ruvalcaba sus observaciones y su ayuda en la redacción de este artículo.

Doctor en Ciencias de Gestión. Profesor de las Universidades de Francia, primera clase. Universidad de Franche-Comté. Correo electrónico: benoit.pige@univ-fcomte.fr

<sup>2</sup> En francés no se habla de excelencia sino de “performance”. Pero, nos parece que en español la palabra excelencia permite reflejar el concepto multidimensional del objetivo de las empresas de ser el mejor en su dominio de actividad con respecto a todas y cada una de sus partes involucradas.

## ABSTRACT

The representation of firms' performance is a key modern question for three main reasons. The first one is that the representation of firm's performance cannot rely only on financial accounting. The second one is the emergence of the sustainable development exigency. The last one is the accountability of top executives not only to their shareholders but more seriously to the society and to all their stakeholders.

This article focuses on the firm's performance concept in order to demonstrate the necessity for a process that could represent different dimensions of the performance in a stakeholder and territorial approach. This article is the theoretical foundation for a research program on the accounting representation of firm's performance, which is financed by the French Authority for the accounting standards (ANC).

---

**Palabras clave:** excelencia, representación, empresas, desarrollo sostenible, contabilidad.

**Keywords:** performance, representation, firms, sustainable development, accounting.

## Introducción

La justificación de este artículo teórico y del proyecto de investigación que le está vinculado<sup>3</sup> se encuentra en la observación del filósofo Henri Bergson (1907: 236) según quien el desorden no es más que un orden diferente que, en un momento de nuestra historia, no llegamos a comprender. Reconsiderar la representación de la excelencia de una empresa, es proponer una comprensión de un conjunto de factores que, al inicio, parecen dispersos y sin coherencia. Este proyecto se apoya sobre los trabajos de Masahiko Aoki (2010) quien reconoce, a través de la historia, la complementariedad de las dimensiones económicas y sociales para explicar el mantenimiento, durante períodos muy largos, de equilibrios cooperativos, al parecer, incomprensibles si se adopta una visión exclusivamente económica.

Filosóficamente, lo que el ser humano percibe de las cosas no es su esencia sino sólo las representaciones de tal esencia (Kant I., 1787). Esas representaciones pueden ser comunicadas por los actores voluntaria o involuntariamente. Sólo comprendemos objetos a través de nuestras categorías de representación mental que difieren según los tiempos, los territorios, los individuos. Durante nuestra presencia en el mundo, nuestra esencia permanece oculta y sólo se aparece y se trasluce a través de nuestra existencia, nuestro ser-aquí, nuestro Dasein (Heidegger M., 1927). Del mismo modo, lo que un observador percibe de una organización, que es una construcción social (Crozier M. y Friedberg E., 1977), no es su esencia sino su representación que se expresa a través de las acciones, las transacciones, las decisiones que se toman y se aplican.

Bajo esta perspectiva, la cuestión de la representación de la actividad de las empresas adquiere una mayor importancia por tres razones fundamentales. La primera es que el mito de la posibilidad de tener una única representación de las empresas a través de sus expresiones financieras y de su beneficio contable, ha perdido su fuerza con la crisis de las nuevas tecnologías en 2001<sup>4</sup> y luego con la crisis financiera en 2008<sup>5</sup>. Adicionalmente, la reorganización de las relaciones económicas internacionales no depende únicamente de la ganancia de las empresas sino también de factores socio y macro económicos. La segunda razón se refiere a la perspectiva de los ciudadanos que toma en cuenta el dominio medioambiental y social. La tercera y última razón es la mayor exigencia de responsabilidad de los

---

<sup>3</sup> En 2012, la Autoridad francesa para las Normas Contables (ANC) seleccionó este proyecto internacional de investigación sobre la representación contable de la excelencia (en francés se habla de performance) y decidió apoyarlo.

<sup>4</sup> Por ejemplo, Enron fue considerada un modelo de buena gobernanza al final de los años 1990s, antes de quebrar en 2001. Esto reveló que el nivel del beneficio contable no es un indicador de excelencia, ni tampoco de perennidad (Pigé B., 2008).

<sup>5</sup> Del mismo modo, Lehman Brothers publicó en 2007 un beneficio muy importante antes de declararse en quiebra en 2008 y de generar un sismo financiero para el mundo económico (Pigé B. y Paper X., 2009).

dirigentes no solamente ante sus accionistas sino también ante la sociedad y el conjunto de grupos de interés o partes involucradas (stakeholders en inglés).

En este artículo se parte de la problematización de la excelencia de las empresas (sección 1) para demostrar que existe una necesidad de disponer de métodos de representación plurales, que no pretenden dar una única imagen de la realidad de los fenómenos económicos y sociales sino que acepten concebir la realidad bajo un método similar al impresionista que se utilizó en las artes pictóricas. Nos explicamos mediante un símil: la fotografía que apareció en el siglo XIX pretendió dar la representación más exacta de la realidad. Por su lado la pintura, con el movimiento de los impresionistas, reveló que la representación de una escena, de un paisaje, va más allá de lo que la cámara puede recoger y que, para dar cuenta de aspectos descuidados por la fotografía, es necesaria una representación más borrosa y más compleja. Esa representación obliga a ir más allá de lo que una cámara fotográfica logra capturar para descubrir otras dimensiones de una cosa, de un ser, o de una construcción social y, así, tener una mejor representación de la esencia.

Nos parece que, en el caso de las empresas (y más generalmente en el caso de las organizaciones), esta representación plural pasa simultáneamente por un concepto genérico y por una declinación<sup>6</sup> de tal concepto que considere la diversidad de las partes involucradas y la diversidad de los territorios<sup>7</sup> (sección 2). Esos territorios son caracterizados por instituciones, leyes, normas, hábitos e historia, específicos a los mismos. El postulado fundamental de este planteamiento es que la evolución tecnológica de los medios de captura, tratamiento y análisis de la información, hace necesario una unificación no de la propia representación sino de los procesos que permiten esta representación. Nos parece que solamente los procesos contables, reconsiderados como procesos que contribuyen a la exhaustividad, realidad y trazabilidad de las transacciones realizadas, pueden garantizar una representación de las empresas que sea al mismo tiempo más próxima de la realidad de los fenómenos económicos, ambientales y sociales, y que permita un verdadero ejercicio de la responsabilidad de los dirigentes frente a sus partes involucradas (sección 3).

## 1. La representación de fenómenos complejos

La visión moderna de las empresas supone que tienen diferentes dimensiones: económicas, medioambientales, sociales,... y que tales dimensiones pueden y deben ser

---

<sup>6</sup> En el sentido gramatical, el término declinación se refiere a la serie ordenada de todas las formas que presenta una palabra como manifestación de los diferentes casos. En nuestro contexto, los casos son los relativos a cada grupo de interés.

<sup>7</sup> Nuestro enfoque se aproxima de la síntesis de Hernández-Romo (2011: 34) sobre la estrategia: "estos procesos de decisión (estrategia) implican verla como proceso, no determinada por las estructuras, sino en interacción con estas, con los diferentes actores que intervienen y mediada por la subjetividad, la cultura y las relaciones de poder".

resumidas en la dimensión económica. Frente a tal visión, mantenemos que esas dimensiones requieren ser representadas con diferentes medios ya que la economía no puede representar satisfactoriamente las dimensiones medioambientales y sociales.

### **1.1. La representación por los precios del mercado, una hipótesis simplificadora.**

En la teoría económica clásica, parece evidente que la eficiencia de una empresa se mide por el beneficio que realiza y que la eficiencia es la medida de la excelencia. Entonces, el resultado contable, que es la diferencia entre los precios de los bienes y servicios vendidos y los precios de los recursos consumidos, permite medir la excelencia de las empresas. Eso que parece una evidencia depende de dos hipótesis principales:

- La existencia de mercados completos (todos los bienes y servicios tienen un precio y pueden ser intercambiado en los mercados) y perfectos (los precios resultan del ajuste de la oferta y demanda, y ningún protagonista puede influir sobre la formación de los precios). Economistas neoclásicos reconocen que esa hipótesis no se cumple, pero consideran que sólo son imperfecciones que deben ser eliminadas progresivamente por el desarrollo de nuevos mercados (Friedman M., 1962). Al contrario, otros autores (en particular, Galbraith J., 1952) consideran que la realidad económica moderna se aleja de los mercados competitivos para acercarse a los mercados oligopólicos.
- La separación entre la esfera económica y la esfera social (la esfera económica obedecería a las leyes económicas mientras que la esfera social<sup>8</sup> resultaría del ámbito de la moral). Esa segunda hipótesis será discutida en la próxima sección.

La aceptación o el rechazo de estas hipótesis tiene fuertes consecuencias sobre el concepto de resultado contable puesto que, si estas hipótesis se rechazan, eso significa que el beneficio no mide un valor que podría parecer objetivo (porque resultaría del libre juego de la oferta y demanda) y sólo mide las consecuencias de las relaciones de fuerza entre los protagonistas económicos. Algunos autores (Pigé B., 2010; Sinden A., 2004) justifican así la reintroducción de la ética en la gobernanza de las organizaciones por la imposibilidad técnica y ontológica de los mercados de asignar un precio a todos los aspectos de un bien o de un servicio.

---

<sup>8</sup> Con el concepto de esfera social, nos referimos al conjunto de las relaciones que el hombre tiene con sus semejantes y con la naturaleza. Se trata pues de una concepción amplia que cubre a la vez las relaciones sociales propiamente dichas y las interacciones de los humanos con el medio ambiente.

## 1.2 La reintroducción de lo social y medioambiental en la problemática de la representación.

Desde Adam Smith (1759, 1776), la segunda hipótesis sobre la separación entre la esfera económica y social ha sido poco discutida. Esa hipótesis fue necesaria para los economistas para simplificar el objetivo de las empresas y asimilarlo a la maximización del beneficio. Entonces, esa hipótesis sólo es una hipótesis simplificadora, una hipótesis que permite abordar problemas complejos; pero: ¿cuáles son las consecuencias de esa simplificación?, ¿es deseable la separación de las esferas económicas y sociales?

Algunos autores (principalmente Aoki M., 2010) superaron la dificultad adoptando un enfoque principalmente descriptivo y explicativo. Masahiko Aoki constata que las esferas económicas y sociales están vinculadas, rechaza la hipótesis de separación no por razones normativas sino por razones positivas: esta hipótesis no corresponde a las observaciones. La conclusión de Aoki (2010: 64) va más allá: *“Las empresas están integradas en varios dominios de intercambios sociales que son mucho más amplios que sólo el dominio organizacional y los mercados económicos. En aquellos dominios, hay también reglas formales e informales, por ejemplo la gobernanza política, las reglas estatutarias generadas por la política (incluyendo códigos de empresas), normas sociales, estigma, deontología, valores, etc. Tampoco las empresas poderosas pueden ignorar eso”*. La hipótesis de separación no sólo es inconsistente con las observaciones históricas, también impide entender situaciones de equilibrio que han permanecido por décadas, e incluso por siglos, como el mantenimiento del sistema de irrigación en las arrozales de Japón y de Asia.

## 1.3 La coincidencia de lo económico y de lo social: el pensamiento de Max Weber

Para Max Weber (1920), lo económico y lo social no constituyen dominios separados sino dos enfoques distintos de fenómenos frecuentemente comunes. Una acción es social cuando implica una relación con los otros donde el otro no se reduce al estado de objeto. Una acción es económica cuando tiene por objeto satisfacer un deseo utilitario (pág.158). Luego entonces, una acción puede ser económica y social (cuando persigue un objetivo utilitario implicando al mismo tiempo personas), o cualquier otra combinación de estas dos dimensiones.

El cálculo del beneficio bajo una forma monetaria es la forma ideal para medir la continuación de la actividad de una empresa en una economía de mercado. Eso no impidió a Weber observar que los precios no son datos abstractos que resultan solamente de la mano invisible de los mercados; al contrario, son el resultado de conflictos de intereses y compromisos. Las relaciones de mercado no garantizan necesariamente la satisfacción óptima de los individuos, puesto que las relaciones

de mercado pueden ser torcidas por relaciones de fuerza, de poder (pág.193). Los precios resultan de los sistemas de relaciones de poder (pág. 211).

Weber (1920: 212) se adhiere pues a la conclusión de Adam Smith: *“Allí donde se da una libertad total de los mercados, la racionalidad más elevada en la contabilidad financiera es indiferente a todas las consideraciones fundamentales”*. Es decir, si las condiciones de mercados perfectos y completos se cumplen, solamente la dimensión económica (la continuidad de la actividad que es posible con la maximización del beneficio) es pertinente. Sin embargo, añade inmediatamente después: *“Pero es la existencia precisamente de estos factores fundamentales al principio de los cálculos monetarios que constituye una limitación de la racionalidad”*. Los factores fundamentales a los cuales Weber hace referencia son la distribución inicial de los recursos<sup>9</sup> y los deseos subjetivos de cada individuo y cada grupo. Weber constata que la racionalidad absoluta que prescindiría de toda dimensión ontológica es imposible, ya que el hombre (con sus esperanzas y deseos subjetivos) es la tela de fondo de toda vida en sociedad y, por lo tanto, de toda contribución de las empresas a la vida en sociedad.

67

#### **1.4 El rechazo de la dimensión financiera como medio único para representar fenómenos complejos.**

El rechazo de las dos principales hipótesis que condicionan la equivalencia entre la eficiencia y el beneficio abre una caja de Pandora donde se vuelve difícil determinar una medida objetiva del resultado. Este es el último argumento de los economistas neoclásicos. El abandono de la referencia absoluta a los precios de mercado desemboca en un Capharnaüm<sup>10</sup> inextricable. Entonces, para ellos, es preferible basarse en dos hipótesis imperfectas que permiten medir contablemente la eficiencia, que renunciar a estas dos hipótesis y encontrarse frente al caos.

Sin embargo, otros autores consideran que *“hay una necesidad de construir modelos sociales pluridimensionales de desarrollo sustentable para facilitar y promover el dialogo social, ampliar los discursos públicos y ayudar a los protagonistas a percibir sus puntos comunes y sus diferencias. (...) La monetización de valores no económicos en un enfoque costos-beneficio se percibe como una forma de deshumanización y devaluación de estos valores”* (Bebbington J., Brown J. y Frame B., 2007: 225-226).

Entonces, ese artículo se aleja de una visión estrictamente financiera para integrar el concepto de desarrollo sustentable en la representación de la excelencia de las empresas.

<sup>9</sup> Las dotaciones iniciales en recursos pueden conducir a la exclusión de algunos protagonistas (pág.194) o a la reorientación de la producción de las empresas hacia las necesidades solventes (pág.195).

<sup>10</sup> Es decir, un lugar de gran desorden.



## 2. El concepto de desarrollo sustentable

Si se concibe a la organización como una construcción social antes que como un instrumento de propiedad al servicio de un solo protagonista, la cuestión de la excelencia de una organización (y en particular de una empresa) se convierte en la cuestión de la excelencia para cada una de las partes involucradas que contribuyen a la existencia, desarrollo y desempeño de la empresa. Se supone que el concepto de desempeño sustentable (o de sustentabilidad: Carillo González, 2011) permite dar cuenta de las diferentes dimensiones de la excelencia de una organización.

### 2.1 Una declinación del concepto de excelencia por partes involucradas

68

Adoptar un enfoque comprehensivo de las diferentes partes involucradas en una organización,<sup>11</sup> es aceptar que la excelencia de la empresa no pueda ser medida por un único indicador que responde a la perspectiva de sólo una de esas partes (los accionistas o patrocinadores), sino que debe ser un concepto pluridimensional que tenga en cuenta la excelencia de la empresa desde el punto de vista de todas y cada una de las partes involucradas. Ese alejamiento del punto de vista neoclásico<sup>12</sup> se encuentra en Robert Kaplan y David Norton (1996, 1993, 1992) al desarrollar el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard). Kaplan y Norton consideran que la excelencia para los accionistas puede (y debe) ser medida por un conjunto de indicadores que reflejan la participación de las diversas partes involucradas en los procesos de las empresas. Pero, para Kaplan y Norton, hay una jerarquía entre las cuatro perspectivas que reúnen los indicadores. Los indicadores no financieros sólo son medios para llegar a los indicadores de la perspectiva financiera.

A diferencia de Kaplan y Norton, un enfoque sobre las partes involucradas considera que no hay jerarquía abstracta, sino que los indicadores de excelencia pueden (y deben) integrar otros aspectos que no tienen una relación directa (y que también pueden tener una relación opuesta) con la excelencia esperada por los accionistas. Por ejemplo, el respeto del medio ambiental, de los empleos o de la población pueden ser otras dimensiones de la excelencia<sup>13</sup>.

Se trata de un salto conceptual importante, puesto que en vez de adoptar una postura impersonal (que considera la empresa como un nodo contractual independiente de cualquier dimensión ontológica ligada a los individuos: Jensen M. y Meckling W., 1994), se considera la empresa como una construcción social, donde las

---

<sup>11</sup> En el sentido gramatical, el término declinación se refiere a la serie ordenada de todas las formas que presenta una palabra como manifestación de los diferentes casos. En nuestro contexto, los casos son los relativos a cada parte involucrada, stakeholder en inglés. En este artículo "partes involucradas" y "grupos de interés" se utilizan como sinónimos.

<sup>12</sup> Que considera que la excelencia de las empresas es igual a la eficiencia.

<sup>13</sup> Pigé B. (2012, 2011).

finalidades son las de las partes involucradas (Freeman E., 1984). La consecuencia de ese enfoque sobre las partes involucradas es que la excelencia no existe como concepto independiente y abstracto; la excelencia exige que se considere desde el punto de vista de cada una de las partes involucradas.

La satisfacción de los intereses y de las expectativas de las partes involucradas no solamente es un medio para alcanzar la finalidad de los accionistas, sino que en sí mismos constituyen finalidades para la empresa<sup>14</sup> (Jones T., Felps W. y Bigley G., 2007). Las expectativas de las partes involucradas no deben ser satisfechas solo como fuente de oportunidad para incrementar el beneficio, sino también como finalidades de la empresa del mismo nivel jerárquico que la satisfacción de las expectativas de los accionistas.

Por ejemplo, la expectativa de los empleados puede ser el aumento de su capital humano (o del capital social: Aduna Mondragón, Mata García y Morales Calderón, 2011), que pasa por una remuneración satisfactoria, una formación profesional que desarrolla nuevas capacidades, y un medio ambiente de trabajo respetuoso. Esos aspectos contribuyen también a la eficiencia de la empresa pero no hay necesariamente una relación directa. Entonces, una dimensión de la excelencia de las empresas podría ser el nivel y el incremento del capital humano de sus empleados. Esa medida de la excelencia podría ser declinada de una manera diferente según las categorías de los empleados.

69

## 2.2 Una medida territorial para integrar la dimensión institucional

Una dificultad del enfoque de partes involucradas<sup>15</sup> es que las expectativas no son exactamente las mismas según los países y los territorios. Entonces, aparece una ne-

---

<sup>14</sup> Ese punto de vista se encuentra también en Aguilar Villanueva (2008) cuando habla de los problemas de gestión pública. El papel central del Estado en la gestión pública (Serna de la Garza, 2010) se puede considerar como una forma de preeminencia de un actor sobre los otros. Adoptar un enfoque con las partes involucradas es aceptar que un actor no puede ser el único actor de la gobernanza: *“De esta manera, gobernanza ha venido a ser entendida como una forma en que se conduce una sociedad y de organizar la acción colectiva para el logro de objetivos comunes, en la que participan tanto actores públicos como actores privados.”* (Serna de la Garza, 2010, p.36). Y *“El – concepto – de gobernanza (en particular su sentido prescriptivo) destaca la interdependencia o asociación entre actores gubernamentales y sociales como la condición sin la cual no es posible que haya dirección de la sociedad; implica una idea descentralizada de la dirección social, y en la práctica exige la puesta en común o el intercambio de varios recursos (informativos, cognoscitivos, económicos, tecnológicos, morales, políticos) que están dispersos en manos de diferentes actores, para la resolución de los problemas de la comunidad.”* (Serna de la Garza, 2010, p.41).

<sup>15</sup> Se propone definir las partes involucradas como los actores que son expuestos al riesgo de la empresa (Pigé B., 2010). Como la exposición al riesgo de una empresa depende de las normas formales e informales que mitigan o aumentan el riesgo en un territorio y en un tiempo preciso, se puede considerar que la definición de las partes involucradas no puede ser hecha en abstracto; sólo puede elaborarse para una situación concreta.

cesidad de usar medidas que toman en cuenta las instituciones, las normas formales e informales de un territorio.

Por una parte, las normas contribuyen a la excelencia de las empresas. La aplicación de las leyes, la garantía de los contratos, el respeto de la palabra, la honradez, la ausencia de corrupción y de violencia, etc., constituyen factores que facilitan el logro de la excelencia en las empresas. Por otra parte, las normas también permiten la traducción de conceptos universales en medidas concretas<sup>16</sup>. En este sentido, las normas no sólo son medios al servicio de la excelencia, también permiten evaluar y medir sus diferentes dimensiones.

Por ejemplo, el concepto de igualdad entre hombres y mujeres puede considerarse como un concepto universal cuando hace referencia a los hombres y a las mujeres como seres humanos libres e iguales. Pero la medida concreta de esta igualdad dentro de territorios distintos no puede ser estrictamente idéntica, debe tener en cuenta las historias, los hábitos, las religiones y las otras normas específicas a un territorio.

### 2.3 Los tres niveles de representación de la excelencia

Los tres niveles del concepto de excelencia que hemos introducido pueden ser reunidos en la Figura 1. En el primer nivel hay un concepto general y mundial que es el del desarrollo sostenible<sup>17</sup>. La justificación de la elección de ese concepto universal sólo puede ser normativa. Se considera que las empresas no sólo contribuyen al bienestar material sino también al desarrollo sostenible de las sociedades y comunidades que impactan<sup>18</sup>.

En el segundo nivel, el concepto universal de desempeño sostenible tiene que ser declinado para cada parte involucrada. Las expectativas no son las mismas para los accionistas, los clientes, los empleados, los proveedores, las comunidades locales o nacionales, etc. Por ejemplo, la Iniciativa de Reporte Global<sup>19</sup>, (GRI: Global Reporting Initiative) propone una lista de medidas que pueden ser utilizadas para representar las expectativas de las diferentes partes involucradas.

---

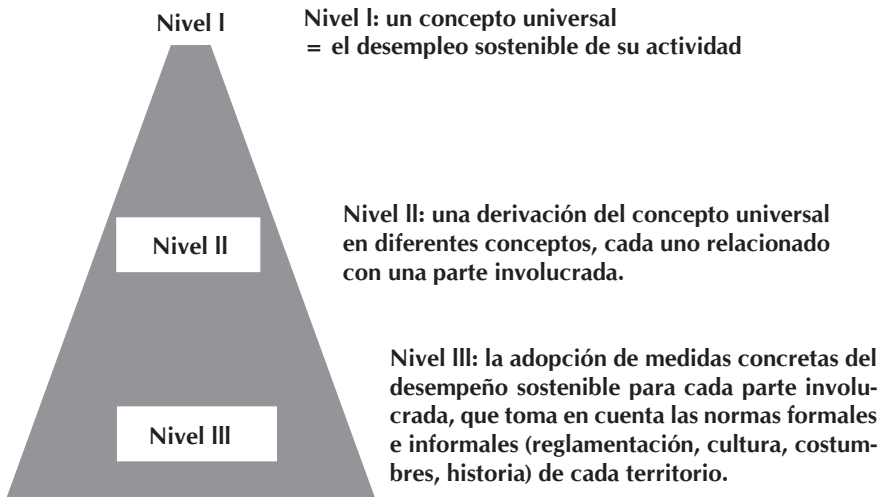
<sup>16</sup> La producción y la utilización de las normas son también procesos complejos donde los actores juegan con la multiplicidad de las normas para conseguir sus finalidades (Bessire D, Cappelletti L. y Pigé B., 2010). Una norma puede ser decretada y no aplicada (Bebbington J, Kirk E. y Larrinaga C., 2012)

<sup>17</sup> En el informe de Brundtland, se define como sigue: "Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades" (ONU, 1987).

<sup>18</sup> Eso es particularmente evidente en las reflexiones de Magallón Díez y Montoya Flores (2011).

<sup>19</sup> La Iniciativa de Reporte Global es de una institución que colabora con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Tal institución creó un estándar mundial de lineamientos para las empresas que deseen evaluar su desempeño económico, ambiental y social.

**Figura 1**  
Los tres niveles de representación de la excelencia de las empresas



71

Fuente: Elaboración propia.

Las dos mayores diferencias de este proyecto de investigación con lo que hace la Iniciativa de Reporte Global son: el enfoque explícito sobre las partes involucradas y la integración de la dimensión territorial. Se considera que el desempeño sostenible solo tiene una significación respecto a los que son expuestos al riesgo de la empresa (Pigé B., 2010). Entonces, la representación de la excelencia, que pasa por el desempeño sostenible, tiene que surgir de las partes involucradas y tiene que tomar en cuenta las diferencias de expectativas según los territorios y las normas formales e informales que les condicionan. Eso es el tercer nivel de la representación de la excelencia de las empresas.

### 3. La contabilidad como herramienta de representación

La utilización de un concepto universal que tiene traducciones específicas en cada territorio no es una postura revolucionaria, pero parece que en la búsqueda de normas de representación que sean comunes al mundo se ha olvidado esa dimensión territorial<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Según Ibarra Colado (1999: 101): "El énfasis debe ser establecido, por tanto, no sólo en la consideración de las estructuras, sino de manera primordial, en el reconocimiento de las relaciones y sus sistemas de mediación, esto es, en la funcionalidad de las normas, tecnologías y procedimientos que orientan comportamientos y modos de existencia."

Por ejemplo, las normas contables internacionales IAS-IFRS<sup>21</sup> han introducido un concepto universal (el concepto de justo valor – *fair value en inglés*) cuyo significado no es exactamente el mismo según las distintas lenguas, pero han intentado limitar (con IFRS 13) su significación con una definición muy técnica que sólo refiera a los precios del mercado y que olvide la noción de justicia.

El mundo se vuelve global, pero esta globalidad sólo puede vivirse pacíficamente si, simultáneamente, la globalidad se basa en las especificidades locales y, paradójicamente, puede también contribuir a reforzarlas. Sin embargo, la Iniciativa de Reporte Global supone que la representación será la misma o puede ser interpretada de la misma manera cualquiera que sea el territorio en donde las empresas hagan su actividad.

Entonces, el interés de la contabilidad para representar la excelencia de las empresas en un enfoque de partes involucradas y territorios no es sólo su capacidad de representar con datos financieros una dimensión de la excelencia, sino también su rigor y su capacidad de garantizar la exhaustividad, realidad y trazabilidad de la representación de los fenómenos económicos, ambientales y sociales generados por las empresas. Lo que puede garantizar que haya una verdadera presentación de los fenómenos económicos, sociales y ambientales relacionados con una empresa no es la representación final sino el proceso que permite conducir a esa representación<sup>22</sup>. En nuestra acepción, la contabilidad no es el resultado sino el proceso de colecta, tratamiento y presentación de la información. Hablar de “*representación contable*” es decir que la representación no es sólo la comunicación de un resultado sino también es el medio para exigir la responsabilidad de los dirigentes frente a sus partes involucradas.

### 3.1 Representación y comunicación

Lo que está en juego con la representación contable de la excelencia es la capacidad de las empresas a comunicar sobre sus diversas dimensiones, pero de un modo

---

<sup>21</sup> Por sus siglas en inglés de: International Financial Reporting Standards (IFRS) e International Accounting Standards (IAS). En América Latina se conocen como: Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).

<sup>22</sup> Ojeda López y Jiménez Diez (2011) han analizado la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la empresa Deplayusa. Se han apoyado sobre los proyectos concretos que han sido implementados; pero aparece la cuestión de la representación de la RSE. Ser responsable no es sólo actuar de manera responsable sino también dar cuenta de sus actos. Esto significa que la RSE tiene al mismo tiempo dos dimensiones: la dimensión intrínseca (actuar de manera responsable) y la dimensión extrínseca (difundir una representación de sus actos). Desde luego que ambas dimensiones están relacionadas y deben corresponderse. La RSE se implementa con la participación de los grupos de interés, por lo que la empresa tiene que comunicar para operar un desempeño que sea sostenible. La dificultad es la calidad de la información y de su representación, ya que si la realidad de la información puede verificarse por su trazabilidad, la exhaustividad en la mayoría de los casos no es investigada y no lo puede ser fácilmente por la ausencia bastante generalizada de un sistema contable que colecte, analice y sintetice la información.

que no sólo sea para dar la mejor imagen institucional, sino también la imagen más exacta y completa de su realidad. Entonces, hay una necesidad de tener normas que establezcan y regulen el proceso de producción de esa representación de los fenómenos económicos sociales y ambientales relacionados a una empresa.

La contabilidad tiene que establecer y aplicar las normas sobre lo que se tiene que presentar y publicar. Pero eso es también hecho con la Iniciativa de Reporte Global. La mayor aportación de la contabilidad es su rigor y su capacidad de pasar de un modo de comunicación (el dirigente que presenta la información solo presenta lo que quiere) a un modo de representación de lo que es, de lo que fue, y de lo que podría ser (esa información no depende del gusto del dirigente sino de las normas que exigen algunos tipos de información y que tienen la capacidad de garantizar la calidad de la información). El proceso de representación incluye los modos de representación y los modos de colecta, de tratamiento y de síntesis de la información. Eso es lo que sabe hacer la contabilidad. Este artículo considera que la contabilidad es la herramienta procesual para integrar todas las dimensiones de la excelencia. En adición, se puede considerar que la contabilidad es un fundamento de cualquier acción para el desarrollo sostenible, porque sólo lo que es registrado es considerado como real (Gray R., Walters D., Bebbington J. y Thompson I., 1995).

73

### 3.2 Realidad, exhaustividad y trazabilidad

El papel de la contabilidad en la representación de la excelencia se observa en las tres dimensiones de la información. La primera es la realidad. Una información sólo puede ser comunicada si tiene una realidad concreta. La representación de la excelencia no puede ser una proyección de lo que se quisiera, sino de lo que es.

La segunda dimensión de la información es la exhaustividad<sup>23</sup>. La representación es completa solo si todas las informaciones son presentadas y no sólo las que dan una buena imagen de la empresa. Entonces, la exhaustividad es el criterio que permite garantizar a las partes involucradas que tienen una información completa para representar todos los fenómenos económicos, sociales y ambientales que están relacionados con una empresa.

La tercera dimensión es la trazabilidad. Ella garantiza la calidad de la información. Se debe tener la posibilidad de trazar el trayecto de una información desde el fenómeno hasta la representación sintética y desde la representación hasta los fenómenos específicos.

---

<sup>23</sup> En el caso de la CFE (Comisión Federal de la Electricidad) no se puede saber si las acciones emprendidas son muy significativas para su actividad porque no hay exhaustividad. Por ejemplo, aparece que una acción permite una reducción de 1,154,000 Ton de CO<sup>2</sup> a través de la central Eolo-eléctrica La Venta II (Chávez Cortes y Binnquist Cervantes, 2011). La presentación de la excelencia y de la sustentabilidad de esa empresa necesitaría tener una información completa sobre sus otros modos de producción de energía y sobre los otros volúmenes de emisión de CO<sup>2</sup>.

La calidad de la contabilidad (del proceso que permite hacer la representación de los fenómenos económicos, sociales y ambientales relacionados con una empresa) se puede verificar con el proceso de auditoría. Entonces la contabilidad como la auditoría son los medios indispensables para permitir la representación de la excelencia delante de las partes involucradas.

### 3.3 La representación contable y la exigencia de responsabilidad

Esa representación de la excelencia es la condición de toda responsabilidad. Ahora, algunas empresas pueden olvidar su responsabilidad social y ambiental porque no hay normas que obliguen y regulen su representación. Entonces, la cuestión de la representación contable de la excelencia es una cuestión fundamental de gobernanza de las empresas. Eso permitiría a las otras partes involucradas, que no son los inversionistas financieros, tener una medida de la excelencia de los dirigentes sobre las otras dimensiones de la excelencia.<sup>24</sup>

## Epílogo a manera de conclusión

Este artículo constituye el fundamento teórico de un programa de investigación sobre la representación contable de la excelencia de las empresas y organizaciones. Este programa es apoyado por la Autoridad francesa de las Normas Contables (ANC). Francia es parte de la Unión Europea, entonces se aplican las normas IFRS<sup>25</sup> (*International Financial Reporting Standards*) que fueron muy influenciadas por el pensamiento anglosajón. Como Francia quiere defender sus diferencias y sus particularidades, la ANC ha decidido sostener programas académicos de investigación sobre las normas contables. Ese proyecto de investigación es apoyado por el periodo 2012-2014 y prevé las siguientes etapas:

---

<sup>24</sup> Por ejemplo, un problema de ausencia de la representación puede ser que las normas de sustentabilidad no son aplicadas o son aplicadas sólo parcialmente. Es una de las conclusiones que se puede hacer con el análisis de Muñoz Hernández (2011) sobre los hospitales públicos.

<sup>25</sup> Actualmente se aplica sólo a las grandes empresas pero hay discusiones por su aplicación a las medianas y pequeñas..

- a. Tener entrevistas con las diferentes partes involucradas interesadas de una misma empresa a fin de proponer una representación que permita responder a las expectativas de esas partes involucradas. El objetivo no es definir la información que los dirigentes desean dar de su excelencia, sino la información que las partes involucradas necesitan, y eso, sólo se puede hacer desde un punto muy concreto. Está previsto que esas entrevistas se hagan en diferentes territorios del mundo. El objetivo no es la exhaustividad de las entrevistas, sino la posibilidad de demostrar científicamente la necesidad de incorporar las dimensiones de los territorios y de las partes involucradas en las normas de representación de la excelencia y del desempeño sostenible.
- b. Hacer la relación con los lineamientos y las medidas que existen, sobre todo con las normas de la Iniciativa de Reporte Global y con las Normas Internacionales de Información Financiera. Las normas actuales suponen que existe una representación que se acerca a la perfección. Este proyecto supone que la perfección es dependiente de casos concretos y no existe en abstracto. La perfección no se puede alcanzar, pero el camino de la perfección se puede utilizar.
- c. Proponer un modelo que permita reunir un enfoque territorial y de partes involucradas con la necesidad de normas comunes al nivel mundial. Nos parece que el enfoque debe ser sobre el proceso que lleva a la representación. Es el rigor del proceso lo que garantiza la calidad de la representación.

Nos parece que la excelencia no se puede representar sin hacer referencia al desarrollo sostenible. De la misma manera, el desarrollo sostenible es la obligación de dar atención a cada parte involucrada. Se observa que las normas, las instituciones, la cultura, el modo de vivir no son los mismos en las diferentes partes del mundo; entonces, hay una necesidad de integrar la dimensión territorial en la representación de la excelencia de las empresas.



## Bibliografía

- Aduna Mondragón A. P., Mata García E. y Morales Calderón J. R. (2011), "Capital social y educación. Soportes de la sustentabilidad", *Administración y Organizaciones*, No. 27, pp. 13-29.
- Aguilar Villanueva L. F. (2008), *"Gobernanza y gestión pública"*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Aoki M. (2010), *"Corporations in Evolving Diversity: Cognitions, Governance, and Institutions"*, Oxford: Oxford University Press.
- Bebbington J., Kirk E. A. y Larrinaga C. (2012), "The production of normativity: A comparison of reporting regimes in Spain and UK", *Accounting, Organizations and Society*, N°37, pp.78-94.
- Bergson H. (1907), *"L'évolution créatrice"*, Paris: Presses Universitaires de France, 1959.
- Bessire D., Cappelletti L. y Pigé B. (coordinators), (2010), *"Normes: Origines et Conséquences des Crises"*, Paris: Económica.
- Carillo González G. (2011), "Sustentabilidad en las Organizaciones: Nuevos enfoques y formas de entender el concepto", *Administración y Organizaciones*, No. 27, pp.5-11.
- Chávez Cortes M. M. y Binnqüist Cervantes G. (2011), "La CFE: Un análisis de la integración de la sustentabilidad en la empresa", *Administración y Organizaciones*, No. 27, pp. 47-71.
- Crozier M. y Friedberg E. (1977), *"L'acteur et le système"*, Paris: Seuil.
- Freeman E. R. (1984), *"Strategic Management"*, Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- Friedman M. (1962), *"Capitalism and Freedom"*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Galbraith J. K. (1952), *"American Capitalism"*, New York: Houghton Mifflin.

- Gray R., Walters D., Bebbington J. y Thompson I. (1995), "The greening of enterprise: an exploration of the (non) role of environmental accounting and environmental accountants in organizational change", *Critical Perspectives on Accounting*, No. 6, pp.211-239.
- Heidegger M. (1927), "*Sein und Zeit, 1927*", traducción de Martineau E., 1985.
- Hernández-Romo, L. (2011), "Las estrategias empresariales: un medio para explicar la acción empresarial", in Martínez M. A., Villavicencio C.D. H. y López de Alba P. L., *Estrategias para la competitividad*, México, PYV.
- Ibarra Colado E., (1999), "Administración y organizaciones en el final del milenio: racionalismo, irracionalismo y gubernamentalidad", en Ramírez Grajeda, B. (coord.), *El rol del administrador en el contexto actual*, UAM-Azcapotzalco, México, pp. 87-111.
- Jensen M. C. y Meckling W. H. (1994), "The Nature of Man", *Journal of Applied Corporate Finance*, 7 (2), pp. 4-19.
- Jones T. M., Felps W. y Bigley G. A. (2007), "Ethical theory and stakeholder related decisions: The role of stakeholder culture", *Academy of Management Review*, 32, pp. 137-155.
- Kant I. (1787), "*Critique de la raison pure, Paris*": Gallimard, La pléiade, 1980.
- Kaplan R. S. y Norton D. P. (1996), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-85.
- Kaplan R. S. y Norton D. P. (1993), "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, September-October, pp. 134-142.
- Kaplan R. S. y Norton D. P. (1992), "The Balanced Scorecard – measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.
- Magallón Díez M. T. y Montoya Flores M. T. (2011), "Sustentabilidad y Organizaciones. Reflexiones a partir de la análisis de la 'Red de Eco-productores y Consumidores Origen Volcanes'", *Administración y Organizaciones*, No. 27, pp. 123-148.
- Muñoz Hernández R. (2011), "Hospitales públicos sustentables en México y su medio ambiente institucional", *Administración y Organizaciones*, No. 27, pp. 73-94.

- Ojeda López R. N. y Jiménez Diez O. (2011), "Responsabilidad social y sustentabilidad: Identificación del desempeño socialmente responsable de acuerdo con el Modelo Boston College", *Administración y Organizaciones*, No. 27, pp. 31-45.

- ONU (1987), *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo* (Comisión Brundtland): Nuestro Futuro Común.

- Pigé B. (2012), *La gestion stratégique des coûts – Du management des activités (ABC-ABM) au Lean management*, 2e édition. París: EMS.

- Pigé B. (2011), *Reporting et contrôle budgétaire – De la délégation à la responsabilité*, 2e édition. París: EMS.

- Pigé B. (2010), *Éthique et Gouvernance des Organisations*. París: Económica, 2010.

- Pigé B. (2008), *Gouvernance, contrôle et audit des Organisations*. París: Económica.

- Pigé B. y Paper X. (2009), *Normes comptables internationales et gouvernance des entreprises: le sens des normes IFRS*, 2e édition, París: EMS.

- Serna de la Garza J. M. (2010), *Globalización y Gobernanza: las transformaciones del estado y sus implicaciones para el derecho público*, Instituto de investigaciones jurídicas, [www.juridicas.unam.mx](http://www.juridicas.unam.mx).

- Sinden A. (2004), "The economics of endangered species: why less is more in the economic analysis of critical habitat designations", *Harvard Environmental Law Review*, N°28, pp. 129-214.

- Smith A. (1759), *The theory of moral sentiments*, 1759, London: Clarendon Press, edition 1976.

- Smith A. (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Chicago: University of Chicago Press, edition 1976.

- Weber M. (1920), *Wirtschaft und Gesellschaft*, 1920, traducido por Parsons T. in *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: The Free Press, 1947.

# Diversificación del riesgo en las instituciones microfinancieras

---

Carola Conde Bonfil<sup>1</sup>

## RESUMEN

Las organizaciones dedicadas a las microfinanzas en México son relativamente jóvenes y en la práctica han descubierto lo erróneo de algunas de sus políticas y procedimientos para prevenir los riesgos. El objetivo de este trabajo es analizar los tipos de riesgo que las instituciones microfinancieras perciben y las soluciones que han propuesto para afrontarlos tales como: (creación de instancias internas; establecimiento de mecanismos de control y seguimiento; uso de diversas herramientas para el control del riesgo). Establecer una gestión integral de éstos riesgos resulta esencial para su sustentabilidad en el largo plazo y uno de sus más grandes desafíos en la actualidad. No obstante, se concluye que la diversificación de riesgos es un mecanismo fundamental no sólo para evitarlos o mitigarlos sino como complemento de una estrategia de mayor cobertura de los servicios financieros que incida en la inclusión financiera y en la mejora de las condiciones de vida de la población a la que pretenden servir.

---

<sup>1</sup> Profesora investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco.

## ABSTRACT

Microfinances in Mexico are relatively young and in practice have discovered the error of some of its policies and procedures to prevent risks. The aim of this paper is to analyze the types of risk that microfinance institutions perceive and the solutions have been proposed to address them (internal instantiation, establishment of control mechanisms and monitoring, use of various tools for risk control). Establish a comprehensive management of risk is essential to its sustainability in the long term and one of its biggest challenges today. However, it is concluded that risk diversification is a fundamental mechanism not only for preventing or reducing risk but as a strategy for increased coverage of financial services that affects financial inclusion and improves the living conditions of the people they seek to serve.

---

**Palabras clave:** microfinanzas, instituciones microfinancieras, riesgo, gestión integral de riesgo, diversificación de riesgos

**Keywords:** microfinance, microfinance institutions, risk, integral risk management, risk diversification

## Introducción

Percibir el riesgo y administrarlo o establecer una gestión integral de éste resulta esencial para la sustentabilidad en el largo plazo de las instituciones microfinancieras (IMF) e incorporar su práctica es uno de sus más grandes desafíos en la actualidad.

No obstante los esfuerzos de las autoridades del sector por requerir algunas medidas de regulación prudencial y de las asociaciones y redes por capacitar a las IMF, la percepción y la prevención del riesgo parecen estar circunscritas al cumplimiento de requisitos más que a su administración o gestión integral.

En este artículo se analiza cómo perciben y enfrentan diversos riesgos las IMF. Debido a su relativa juventud, consideramos pertinente iniciar con una sección sobre su surgimiento y las diferencias existentes entre distintos tipos de éstas. En segundo término comentamos brevemente algunos aspectos de su evolución para poder comprender los riesgos que las amenazan, los cuales son revisados en la tercera sección y en la cuarta, las acciones que realizan (o convendría que llevaran a cabo) para hacerles frente. Finalmente, se presenta un apartado de conclusiones.

81

### 1. Tipos de instituciones microfinancieras (IMF)

Si bien desde hace mucho tiempo se impulsaban proyectos de crédito para personas de bajos ingresos (muchos de ellos con objetivos paternalistas o caritativos), las microfinanzas<sup>2</sup> son relativamente jóvenes en México<sup>3</sup> pero en poco tiempo se han incrementado de forma impresionante las instituciones que prestan servicios financieros para esta población, los usuarios de esos servicios, los montos otorgados y recuperados, entre otros, y hoy presenciamos un sector diversificado y crecientemente profesionalizado, convirtiéndose en una industria compuesta principalmente por dos tipos de instituciones que abordamos a continuación

Aunque suele denominarse en forma genérica IMF a las instituciones que ofrecen servicios microfinancieros, para efectos del análisis consideramos conveniente distinguir a las organizaciones de la sociedad civil microfinancieras (OSCM) como un subconjunto de las IMF, en virtud de que sus productos, metodología y dinámicas operativas y organizacionales difieren sensiblemente. Es decir, las IMF

<sup>2</sup> Es el conjunto de servicios microfinancieros (ahorro, préstamos, seguros, transferencias, pago de remesas del exterior y pago de servicios), las instituciones que ofrecen al menos uno de ellos y los instrumentos mediante los cuales se prestan (Conde, 2005).

<sup>3</sup> La mayoría de las IMF iniciaron operaciones en la última década del siglo pasado y algunas, en la penúltima. Dos de las más antiguas (la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, AC [FMDR, 1969] y el Comité Promotor de Investigaciones para el Desarrollo Rural, AC [Copider, 1977]) tenían inicialmente objetivos muy alejados de la prestación de servicios financieros y éstos fueron incluidos con el transcurso del tiempo como uno más de los servicios que proporcionan; es decir, no fueron creadas ni operan fundamentalmente como IMF.

propiamente dichas son instituciones creadas para la prestación de servicios microfinancieros y, por lo tanto, éstos son su *fin* en tanto que las OSCM son organizaciones que se constituyeron en la búsqueda de objetivos de desarrollo humano o comunitario y han encontrado en las microfinanzas un eje articulador de sus acciones por lo que las utilizan como un *medio* para alcanzar otros fines.

Las OSCM surgieron por dos vías: *i*) algunas organizaciones de la sociedad civil (OSC) preexistentes añadieron un nuevo programa de microfinanzas a sus actividades tradicionales y éste se convirtió en el principal (transformando la misión y visión de la organización) o cobró tanta importancia que hubo necesidad de crear una nueva organización para el desarrollo de las actividades microfinancieras y *ii*) otras surgieron buscando atender alguna necesidad social con base en las microfinanzas<sup>4</sup>. Algunas de estas organizaciones hoy están autorizadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) para funcionar como sociedades financieras populares (Sofipo) en apego a la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP).

En el grupo de las IMF se ubican las instituciones con fines de lucro interesadas en atender este sector antaño ignorado, ya sea mediante la definición de productos específicos para esa población o con la aparición de nuevas empresas con diferentes figuras jurídicas: organizaciones auxiliares de crédito (OAC), sociedades anónimas (SA), sociedades de ahorro y préstamo (SAP), sociedades civiles (SC), sociedades financieras de objeto limitado (Sofol), sociedades financieras de objeto múltiple (Sofom) y uniones de crédito (UC). Algunas de estas organizaciones también están autorizadas por la CNBV para funcionar como Sofipo pero otras continúan como entidades no reguladas (ENR).

En el análisis excluimos dos tipos de instituciones que ofrecen servicios financieros para esa población:

- Las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo (SCAP) pues en 2009 se publicó una ley de aplicación particular y exclusiva para éstas (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2009) que las reconoce como intermediarios financieros sin fines de lucro (por lo que se asemejan a las OSCM), pero algunas atienden *clientes* (en vez de socios) y privilegian más la evaluación económica de los proyectos y de las propias organizaciones que la social (por lo que se acercan a las IMF). Debido a esta dualidad y a la necesidad de especificar en todo caso a cuáles nos referimos, preferimos omitirlas.
- Los “bancos de nicho” que están enfocados a la banca de menudeo para atender esta población (Banco Ahorro Famsa, Banco Autofin México, Banco Azteca, Banco Compartamos, BanCoppel, Banco Wal-Mart de México Adelante), pero con características muy diferentes a las IMF y a las OSCM.

---

<sup>4</sup> Por ejemplo, la Unión Regional de Apoyo Campesino (URAC) surgió con el objetivo de impulsar una estrategia de carácter económico orientada a fortalecer el poder de negociación de los campesinos y mejorar sus condiciones de vida, con base en el ahorro.

## 2. Evolución reciente

El 4 de junio de 2001 se expidió la LACP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2001), la cual tiene por objeto regular el servicio de captación de recursos y colocación de crédito por parte de las entidades de ahorro y crédito popular (EACP) con la participación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público<sup>5</sup> y la supervisión de la CNBV<sup>6</sup>.

La LACP constituye el primer marco regulatorio de este sector ya que con anterioridad sólo algunas de las instituciones que participan en él estaban reconocidas en alguna ley y supervisadas por la CNBV<sup>7</sup>. Este es el caso de los intermediarios no bancarios definidos en la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito (Lgoaac)<sup>8</sup> y de las sociedades financieras de objeto limitado (Sofol) reguladas por la Ley de Instituciones de Crédito (LIC)<sup>9</sup> y consideradas parte del sector bancario.

Aunque en general se le consideró un avance, muy pocas IMF aceptaron cabalmente la LACP por lo que se realizaron diversos foros y cabildeo con las autoridades correspondientes<sup>10</sup> hasta que éstas se sensibilizaron acerca de las implicaciones de la ley para las organizaciones más pequeñas y los grupos de personas físicas que realizan actividades de ahorro entre sus miembros. Esto dio lugar a múltiples reformas y modificaciones a la LACP, una de las cuales incluyó la adición del Artículo 4 Bis que especificaba que

*[...] no se considerará que realizan operaciones de ahorro y crédito popular, las asociaciones y sociedades civiles, así como los grupos de personas físicas que tengan por objeto exclusivamente la captación de recursos de sus integrantes para su colocación entre éstos (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2003)<sup>11</sup>.*

No obstante, continuaron los foros y reuniones (y la presión por parte de las organizaciones que se ampararon frente a la LACP) hasta que se preparó una nueva iniciativa de ley para crear un marco jurídico apropiado a las sociedades cooperativas<sup>12</sup> que no realizan intermediación financiera y la LACP quedó restringida a las Sofipo.

<sup>5</sup> Órgano competente para interpretar a efectos administrativos los preceptos de la ley.

<sup>6</sup> Autoridad de supervisión de las EACP.

<sup>7</sup> Aunque el universo de las instituciones que realizaban o promovían alguna actividad microfinanciera era muy amplio pues funcionaban 19 figuras jurídicas, la mayoría de las cuales captaba ahorro.

<sup>8</sup> Sociedades de Ahorro y Préstamo (SAP) y Uniones de Crédito (UC).

<sup>9</sup> En virtud de que las Sofoles se constituyen como sociedades anónimas además son reguladas por: la Ley General de Sociedades Mercantiles, el Código de Comercio y los Códigos Civil y de Procedimientos Civiles.

<sup>10</sup> Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, SNC (Bansefi), Comisión de Fomento Económico de la Cámara de Diputados, Comisión Nacional Bancaria y de Valores, diferentes instancias del Poder Ejecutivo así como con diputados de diversos partidos.

<sup>11</sup> Este artículo fue derogado con la reforma de 2009.

<sup>12</sup> Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (Lrascap).



Todas las modificaciones que ha sufrido la LACP, las frecuentes prórrogas y cambios de la normatividad secundaria y los altos estándares que se impusieron a estas instituciones crearon un ambiente de constante incertidumbre que dio como resultado que algunas optaran por otras figuras jurídicas de ENR (SAP, Sofol y Sofom) que no les permiten captar ahorro pero que no les imponen la pesada carga y costos que implica la regulación prudencial.

Las condiciones cambiantes a las que se enfrentan las IMF (sobre todo jurídicas pero también macroeconómicas, de competencia, de su población objetivo, etc.) han obligado a la creación de redes y asociaciones (adicionales a las exigidas por la legislación vigente) que ofrecen a sus asociadas “servicios de fortalecimiento y representatividad a las financieras [...], propiciando contextos compatibles y atractivos que les aporten valor y permanencia en el sector” (Prodesarrollo).

84

### 3. Riesgos de las microfinanzas

Los riesgos que enfrentan las IMF son múltiples y no siempre percibidos por éstas ni por las autoridades del sector. El proceso de gestación del marco jurídico del sector (reseñado brevemente en el apartado anterior) muestra la permanente preocupación por proteger el ahorro mientras se consideraba que el crédito no requería ningún tipo de prevención ya que las malas decisiones de colocación sólo repercutían en pérdidas de los accionistas o propietarios de las empresas. En la actualidad se han visibilizado otros tipos de riesgos<sup>13</sup> y se han multiplicado los actores que intentan contribuir a disminuir el riesgo asociado con la operación de las IMF desde muy diversas vías (capacitación, provisión de reservas, burós de crédito, etcétera).

#### 3.1. Diferencia de visiones en los riesgos percibidos

##### Ahorro

Desde el punto de vista de las autoridades del sector por mucho tiempo el ahorro fue el principal –si no es que el único– tema/servicio donde se percibía algún riesgo y, en parte, eso provocó la creación del marco jurídico actual (LACP y Lrascap) debido a los fraudes cometidos por algunas cajas de ahorro que implicaron pérdidas significativa a los pequeños ahorradores que participaban en ellas.

Por el contrario, para las IMF en general no representa ningún riesgo y es incluso una protección porque los solicitantes de crédito tienen mayor interés en cubrir los adeudos porque se trata de su propio dinero o el de los miembros de su comunidad. Aquí cabe la primera distinción, pues en gran medida las OSCM han estado más conscientes de la importancia de fomentar el ahorro (ya que reduce la

---

<sup>13</sup> Véase *infra*.

vulnerabilidad de las personas y las prepara contra imprevistos) y protegerlo siendo más cuidadosos en la colocación (porque no desean arriesgar el dinero de los miembros de la organización).

## Crédito

En contraparte a la reglamentación para proteger el ahorro, las autoridades del sector no veían ningún riesgo en la colocación de crédito ni la necesidad de reglamentar esas actividades (hasta el momento en que se presentó la crisis de las hipotecas subprime, considerada la detonante de las crisis financiera y económica de 2008 y de la burbuja inmobiliaria en algunos países europeos).

En cambio, el crédito es el principal riesgo que perciben las IMF –en particular el incumplimiento por parte de los acreditados (no pago o mora)- ya que puede afectar sus indicadores financieros, sus ganancias y su acceso a nuevas fuentes de fondeo. Las principales formas de enfrentarlo han sido las tasas de interés elevadas que funcionan con una doble finalidad ya que en teoría lograrían que sólo los proyectos redituables estuvieran dispuestos a pagarlas y, en todo caso, los mayores montos de intereses cobrados compensarían las pérdidas de capital que pudieran enfrentar por una baja recuperación.

En las OSCM que captan ahorro, la preocupación inherente al otorgamiento de créditos se centra en no arriesgar el dinero de sus socios y mantener cierta liquidez para estar en condiciones de apoyarla en situaciones imprevistas.

85

### 3.2. Riesgos percibidos por las redes de instituciones microfinancieras

A diferencia de muchas IMF en las que el ritmo de la operación sólo les permite actuar de forma reactiva a las condiciones del contexto<sup>14</sup>, las redes y asociaciones que se han creado en el sector tienen capacidad proactiva y han estado desarrollando diferentes talleres y cursos acerca de los distintos tipos de riesgo que pueden enfrentar para que sus asociadas tengan capacidad de administrar el riesgo. En este documento analizaremos dos publicaciones orientadas a una adecuada administración del riesgo en las IMF: el Manual de mejores prácticas y herramientas para la gestión integral de riesgos en microfinanzas de ProDesarrollo y Herramientas para el control del riesgo financiero de la Asociación Nacional de Microfinancieras e Intermediarios Financieros (Anmif).

Esta última se muestra preocupada por las consecuencias que trajo consigo el boom de las microfinanzas:

*[...] una descontrolada oferta de microcréditos así como la incursión de un gran número de instituciones nuevas carentes de una metodología apro-*

<sup>14</sup> Llegando al extremo de “tapar el pozo ya que se ahogó el niño”, es decir, visualizan el riesgo y toman medidas cuando ya ocurrió.

piada, sin un conocimiento específico de la realidad sociocultural de las regiones a atender y de la necesidad de contar con recursos humanos especializados. Ello provocó una gran rotación de personal y otros “vicios”, como valorar la colocación de microcréditos como índice de medición de un buen crecimiento. Este último factor tuvo una mayor incidencia en los medios urbanos, espacios donde las instituciones concentraron sus actividades en detrimento de las áreas rurales, y como resultado se dio un alto porcentaje de sobreendeudamiento, altas tasas de interés no justificadas en la mayoría de los casos y un incremento en la morosidad en la cartera, con pocas posibilidades de una reestructura que facilitara el pago de los créditos. (Muñoz, Villafuerte y Villafuerte. 2011).

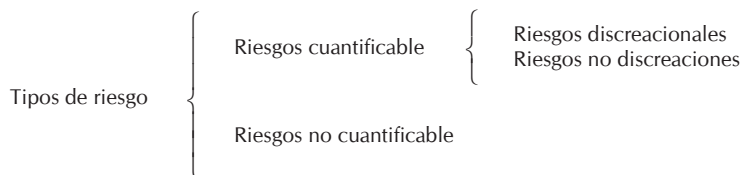
Por su parte, el Manual de ProDesarrollo señala:

Resulta cada vez más importante el que las instituciones de microfinanzas desarrollen e implementen mecanismos más sofisticados de gestión de riesgo por varias razones, entre las que están:

- Poder mantener operaciones estables en escenarios de crecimiento acelerado.
- Abrir la posibilidad de acceso a nuevas fuentes de fondeo.
- Garantizar su viabilidad financiera a través de una operación más eficiente.
- Prevenir o mitigar los efectos negativos de los eventos de riesgo.

Como muestra la figura 1, los riesgos pueden clasificarse dependiendo de la posibilidad de conformar bases estadísticas que permitan medir sus pérdidas potenciales (cuantificables) o derivados de eventos imprevistos por lo que no existe dicha posibilidad (no cuantificables).

**Figura 1**  
Tipos de riesgo



Los riesgos cuantificables se dividen en: *i*) discrecionales (resultantes de la toma de una posición de riesgo como en los riesgos de crédito, de mercado y de liquidez) y *ii*) no discrecionales (producto de fallas o deficiencias en los controles internos, errores en el procesamiento y almacenamiento de las operaciones o en la

transmisión de información, así como de resoluciones administrativas y judiciales adversas, fraudes o robos<sup>15</sup>).

A su vez, pueden clasificarse en categorías como se observa en la tabla 1.

**Tabla 1**  
Categorías de riesgo de las IMF

Riesgo financiero	Riesgo operacional	Riesgo externo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de crédito</li> <li>• Riesgo de mercado</li> <li>• Riesgo de liquidez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo tecnológico</li> <li>• Riesgo de personas</li> <li>• Riesgo de operación</li> <li>• Riesgo de fraude extremo</li> <li>• Riesgo de fraude interno</li> <li>• Riesgo de seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo político</li> <li>• Riesgo macroeconómico</li> <li>• Riesgo del sistema financiero</li> <li>• Riesgo de catástrofes naturales</li> <li>• Riesgo de seguridad</li> </ul>

87

Fuente: ProDesarrollo.

Para la Anmif, la terminología y clasificación varían ligeramente:

**Tabla 2**  
Tipos de riesgo (Anmif)

Riesgo de crédito	Riesgo de mercado	Riesgo operativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de incumplimiento</li> <li>• Riesgo de exposición</li> <li>• Riesgo de recuperación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de liquidez</li> <li>• Riesgo de tasa de interés</li> <li>• Riesgo cambiario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo legal</li> </ul>

Fuente: Muñoz, Villafuerte y Villafuerte, 2011.

Para cada tipo de riesgo, ambos manuales proponen herramientas específicas para su gestión: la tabla 3 contiene el listado de ProDesarrollo y en la figura 2 se presentan las propuestas de la Anmif.

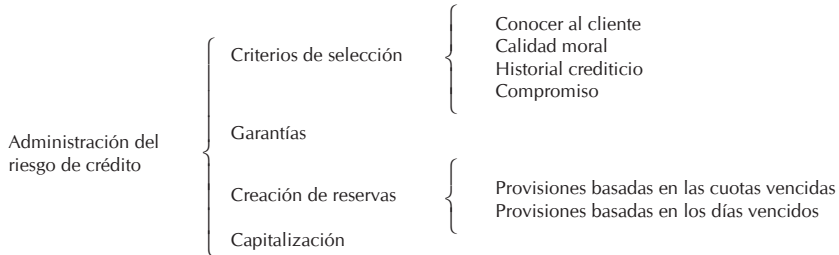
<sup>15</sup> Ejemplos de éstos son los riesgos operativo, tecnológico y legal.

**Tabla 3**  
Herramientas para la gestión de riesgos en las IMF

Gestión	Tipo de riesgo	Herramientas
Globales para la gestión integral de riesgo		Planeación estratégica de la gestión integral de riesgo Involucramiento del Consejo y de la alta gerencia Unidad de administración de riesgo Comité de administración de riesgo Metodología de administración de riesgo Identificación y jerarquización de riesgos Establecer objetivos y límites de exposición Establecer políticas Sistemas gerenciales de información Mecanismos de control y seguimiento Sistemas de incentivos Matriz o mapa de riesgos
Gestión de riesgo financiero	Riesgo de crédito	Definición de perfiles y mercado objetivo Diseño de productos Proceso de crédito Política de crédito Centrales de riesgo Registro y seguimiento de excepciones Estrategias de cobranza Calificación de cartera y provisiones Reconocimiento y registro de castigos Adecuación de capital Segmentación de portafolios Estrategias campeonas y retadoras Modelos de puntuación
	Riesgo de mercado	Medición y monitoreo Políticas de administración de riesgos de mercado
	Riesgo de liquidez	Medición y monitoreo de liquidez Políticas de administración de riesgos de liquidez
Gestión de riesgo operativo		Programas de autoevaluación Indicadores de alerta Niveles de autorización Segregación de funciones Diseño de proceso Implementación de controles Soporte documental Prevención de fraudes Medidas de contingencia operativa

Fuente: ProDesarrollo

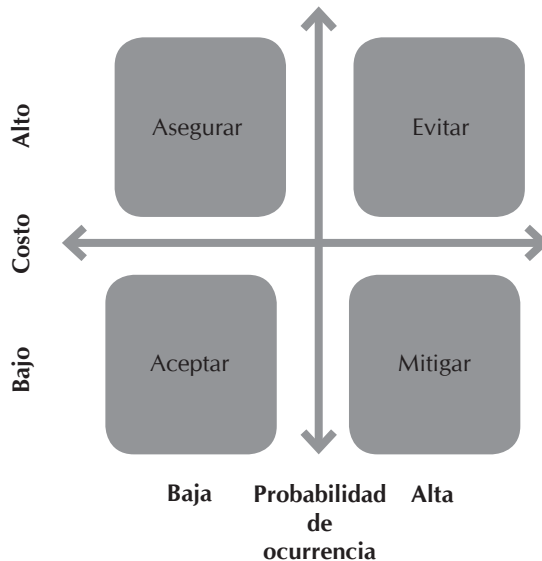
**Figura 2**  
Administración del riesgo de crédito



Fuente: Elaboración propia con base en Muñoz, Villafuerte y Villafuerte, 2011.

Las decisiones de las IMF para enfrentar los riesgos dependen de dos variables (los costos que implica atenderlo/ ignorarlo y la probabilidad de su ocurrencia) y el nivel de éstas (bajo o alto), como se representa en la figura 3. Así, un nivel bajo en ambas variables sugiere aceptar que pueda ocurrir mientras en el extremo opuesto (alta probabilidad de ocurrencia y con un costo alto) conduce a evitarlo.

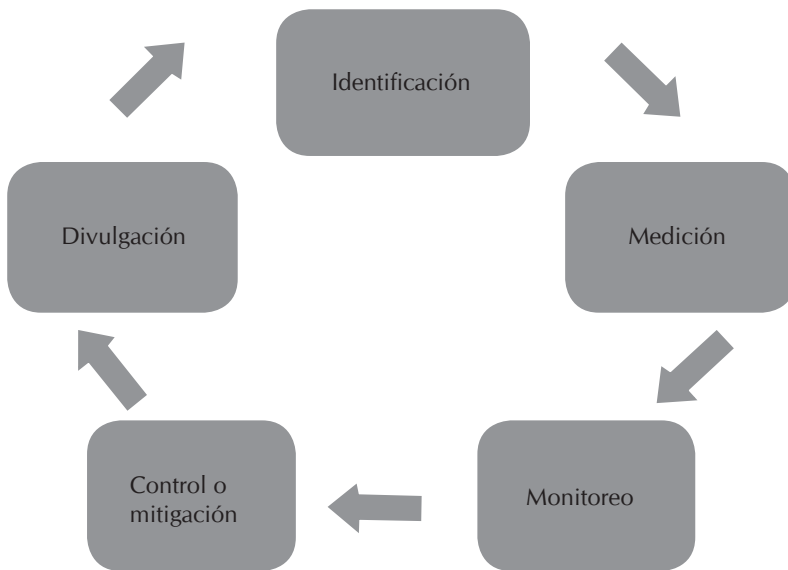
**Figura 3**  
Estrategias de gestión de riesgo



Fuente: ProDesarrollo.

Salvo la primera opción (baja probabilidad de ocurrencia y bajo costo), las otras tres combinaciones implican que al menos una de las variables tiene un nivel alto por lo que es aconsejable tomar algún curso de acción (asegurar, evitar o mitigar). En cualquiera de esos casos sería necesario –como lo señala la figura 4- generar un flujo de información que debe ocurrir de manera sistemática y continua entre los distintos niveles y áreas funcionales de la IMF para garantizar que los distintos riesgos y su gestión sean reevaluados de forma permanente y que puedan ser gestionados de manera efectiva.

**Figura 4**  
Etapas del proceso de gestión de riesgo



Fuente: ProDesarrollo.

#### 4. ¿Existe diversificación de riesgo en las IMF?

Algunas IMF han sufrido desfalcos por parte de sus empleados de confianza o a éstos les han robado los depósitos y pagos que traían consigo; otras han descubierto que sus mecanismos de otorgamiento de crédito han resultado inadecuados y queriendo evitar el sobreendeudamiento, lo han provocado<sup>16</sup>; unas han descubierto que

<sup>16</sup> Algunas IMF idearon un sistema “simple” de calificación (otorgar un monto inferior al que solicitan los acreditados para asegurarse de que pudieran pagar el crédito) pero provoca que los clientes vayan a otra IMF para conseguir lo que les faltaba y en ocasiones reciben un monto mayor que el requerido, lo que termina sobreendeudándolos.

las catástrofes naturales las pueden paralizar (ya que todos sus clientes habitan la región damnificada); otras más han creado su Consejo de Administración pero nunca se reúne o se firman actas ficticias para mostrar a la autoridad el cumplimiento de la norma pero sin lograr una incidencia real en el rumbo de la IMF; varias han pagado consultorías para que les elaboren los manuales pero “no hay tiempo” para difundirlos entre sus empleados; en algunas hay una genuina preocupación por capacitarlos pero cuando están en el taller no dejan de interrumpirlos con consultas o finalmente no pueden asistir el día que se imparte porque tienen otras tareas que requieren ser atendidas en ese momento...

Por falta de espacio no podemos continuar citando ejemplos de ese tipo o de aquellos provocados por la inadecuación de las normas exigidas por la autoridad con la práctica de estas instituciones<sup>17</sup> pero nos parece obvio que la respuesta a la pregunta que encabeza esta sección es negativa pues ha sido en la práctica donde han descubierto lo erróneo de sus políticas y procedimientos.

Aunque los dos manuales se preocupan específicamente por la gestión o administración del riesgo, en forma implícita proponen una diversificación en algunos de los rubros y en otras, incluso explícita<sup>18</sup>.

No obstante, dado que las metodologías y tecnologías para medir los riesgos se crearon bajo los parámetros de la banca tradicional, la mayoría de las IMF ha optado por una de dos vías: *i*) centrar sus preocupaciones en la competencia y los indicadores financieros y de productividad que conduzcan a su autosustentabilidad o a ganar segmentos de mercado o *ii*) permanecer como ENR y limitar sus actividades a los servicios que no se encuentran regulados. Esto ha conducido a que ahora encontremos no sólo muchas más IMF que dan un peso mayor a los indicadores económicos que a los sociales, sino también que no haya una gestión integral de riesgos ni suficiente diversificación para evitarlos.

Las IMF que han concluido el proceso de registro y autorización ante la CNBV (o lo hagan en el futuro) tendrían que ser más eficientes para poder atender a los más pobres sin pasarles a ellos los costos de la regulación y supervisión, o peor aún, dejar de atenderlos y, paulatinamente, dar preferencia a sectores que resulta más barato atender (por cuestiones de riesgo, dispersión geográfica, etcétera).

Las que han optado por figuras intermedias como las sociedades de objeto múltiple (Sofom) deberían aprovechar las oportunidades que esa figura jurídica les permite para consolidarse interna y financieramente, para estar en condiciones de continuar el camino hacia una oferta integral de servicios financieros.

---

<sup>17</sup> La metodología de otorgamiento de crédito se realiza mediante grupos solidarios en los cuales cada uno de los miembros avala el pago de los demás e implica una garantía moral mientras la regulación exige garantías físicas.

<sup>18</sup> Véanse por ejemplo las herramientas 23, 28 y 29 de ProDesarrollo, en las cuales se menciona la diversificación del portafolio y de las fuentes de fondeo.



Sin negar la importancia de las herramientas propuestas por ambos manuales, las IMF pueden diversificar sus riesgos mediante cinco ejes:

◆ Innovación tecnológica y crediticia

Dada la concentración en algunas plazas, la diversificación requiere buscar zonas desatendidas e incursionar en ellas. Para poder atender lo remoto y lo desconocido se requiere una innovación tecnológica continua creando, por ejemplo, implementos que agilicen la transmisión de datos y la actualización de las operaciones realizadas en forma inmediata para dar mayor certeza a la población alejada de las oficinas y sucursales.

En este campo juegan un papel muy relevante las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)<sup>19</sup> ya que permiten la transmisión de datos en tiempo real y que el depósito o pago queden automáticamente registrados y que, incluso en algunas de ellas, se emita un recibo con lo que la IMF corre los riesgos del traslado del dinero y el usuario queda protegido desde ese momento. Algunos ejemplos son las operaciones de banca electrónica, por medio de celulares y de computadoras que pueden transmitir los datos vía satélite.

Este rubro también comprende la innovación en tecnologías crediticias entendidas, en general, como el conjunto de pasos, procedimientos y criterios usados por un acreedor por ejemplo, un banco o una organización de microfinanzas para superar los obstáculos de información, incentivos y cumplimiento de contratos propios de cualquier transacción financiera (González-Vega, 2003).

*En efecto, las innovaciones tecnológicas para la prestación de servicios financieros no tienen efectos neutrales sobre la composición de las clientelas del sistema. En particular, las microfinanzas se han destacado como un proceso de cambio tecnológico muy incluyente, capaz de incorporar dentro de la frontera de la prestación de servicios financieros a segmentos de la población que habían permanecido excluidos. Esto ha sido reflejo de características propias de las tecnologías de crédito que las organizaciones de microfinanzas han usado. Los resultados de inclusión o exclusión que finalmente surjan hacia el futuro dependerán de la efectividad y características de las tecnologías crediticias que los bancos y sus competidores no bancarios, incluyendo a las organizaciones de microfinanzas, desarrollen y apliquen. (Villafani-Ibarnegaray, 2006).*

---

<sup>19</sup> Las nuevas tecnologías de información y comunicación son aquellas herramientas computacionales e informáticas que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información representada de la más variada forma. Es un conjunto de herramientas, soportes y canales para el tratamiento y acceso a la información. Constituyen nuevos soportes y canales para dar forma, registrar, almacenar y difundir contenidos informacionales. <http://www.dcy.c.ipn.mx/dcy/c/quesonlastics.aspx>.

◆ *Ampliar la cobertura de los servicios financieros*

Claudio González Vega señala que las IMF requieren aumentar su:

- Amplitud, incrementando el número de comunidades en las que se prestan servicios financieros.
- Profundidad, elevando el número de usuarios, montos y transacciones en cada comunidad.
- Variedad, diseñando nuevos productos y prestando nuevos servicios financieros y no financieros.
- Calidad, mejorando el diseño y adecuando las características de los productos y servicios a las necesidades de la población que atienden.

Además, se necesitan reducir los costos de operación (de las IMF) y de transacción (de los usuarios) al innovar mecanismos de atención, y asegurar su permanencia, construyendo simultáneamente la sustentabilidad financiera y la social.

◆ *Abatir los costos de los servicios financieros*

Es imprescindible prestar atención a los costos de transacción de los deudores y de los depositantes así como a los costos de manejar la cartera de crédito y de movilizar los fondos (para las instituciones).

De las lecciones obtenidas se destaca que *i)* entre más pequeña la transacción, menos importan -relativamente- las tasas de interés y *ii)* los elevados costos de transacciones son el factor más regresivo en la formación de las transacciones financieras. La eficiencia (reducción de costos) importa para la equidad. (González-Vega, 2005)

◆ *Robustecer a las instituciones frente a eventos sistémicos*

Por la población a la que atienden y la eventualidad de los ingresos de ésta, las IMF son especialmente vulnerables a cambios en la estabilidad macroeconómica y a transformaciones estructurales como las provocadas por la globalización. Su capacidad de recuperación de los créditos se ve afectada con situaciones extraordinarias como los disturbios políticos o los desastres naturales. Adicionalmente, la competencia entre las IMF y la saturación de éstas en algunas zonas crean un clima propicio para verse afectadas por el riesgo sistémico.

◆ *Profesionalización*

Dada la velocidad de crecimiento del sector y de la presión por alcanzar altos indicadores de productividad, un reto fundamental es la capacitación permanente del personal, así como el desarrollo de una cultura organizacional que permita atender a este segmento de la población a la vez que prevenir los riesgos inherentes.

La oferta de servicios educativos para la industria aún es escasa y cara; además, las IMF no siempre están dispuestas a invertir en la formación de sus recursos humanos ya que éstos emigran con facilidad, pero el problema principal tal vez sea que no tienen suficientemente claro el perfil del personal que requieren y éste se

modifica de manera frecuente por las reformas legislativas y las exigencias de los fondeadores y algunos organismos internacionales<sup>20</sup>.

## Conclusiones

Las IMF en general y las OSCM en particular, son instituciones jóvenes que deben ejercer un proceso reflexivo y autocrítico frecuente para estar en condiciones de extraer lecciones de las experiencias (propias y de otras organizaciones) y estar preparadas para poder enfrentar las subsecuentes con mayor capacidad, robusteciendo las instituciones y empoderándolas.

Esto es válido para todo tipo de lecciones pero en especial para las relativas a los diversos riesgos pues normalmente son los usuarios de los servicios de las IMF quienes terminan pagando los costos de los errores de las organizaciones por muy diversas vías (tasas de interés más altas, desaparición de sucursales -lo que les acarrea la pérdida del servicio o mayores costos de transacción-, disminución de créditos colocados o de montos autorizados, etcétera)

Dada la gravedad y profundidad que ha adquirido la crisis mundial actual y las expectativas de “desaceleración económica considerable a partir de 2013” para México (o -en el mejor de los casos- un crecimiento estimado de 3.5%), sobrevivir a esta crisis y salir fortalecidos será el reto más importante e inminente que hayan enfrentado y estén por hacerlo. La variedad de elementos que participan en esta crisis o -incluso- la diversidad de crisis que están surgiendo y superponiéndose hacen de ésta la peor crisis que han vivido las IMF y aún cualquier ser humano, ya que rebasa por mucho a la de 1929 al combinar la crisis cíclica de la economía estadounidense y la de las hipotecas subprime con las mundiales de alimentos, de las materias primas, de los energéticos y del sistema financiero internacional.

La desaceleración económica por sí sola provoca disminución de empleos y de ingresos para la población meta de esta industria y en consecuencia una demanda mucho mayor de microfinanciamientos y, en particular, microcréditos para el autoempleo. Sin embargo, la natural aversión al riesgo de algunos de los dirigentes de estas instituciones, los altos estándares que les ha impuesto la LACP, el fondeo en otras divisas, el riesgo de incrementos en la tasa de interés o la disminución de los recursos para créditos considerados riesgosos llevarán a muchas de las IMF a “andar con pies de plomo” y alinearse con otros intermediarios financieros en el encarecimiento del crédito.

---

<sup>20</sup> La Campaña y la Cumbre Mundial de Microcrédito insistieron durante años en la necesidad de focalizar en los servicios en la población más pobre del planeta mediante mecanismos de selección pero posteriormente reconocieron que sólo tenía alrededor de 60 a 70 por ciento de efectividad. Adicionalmente, junto con los principales fondeadores internacionales presionaron a las IMF para alcanzar la sostenibilidad financiera y ciertos niveles de productividad y en la última Cumbre Regional para Latinoamérica y el Caribe insistieron en recuperar la orientación social aun a costa de los indicadores económicos.

En el extremo opuesto, algunas IMF podrán ver en estas crisis una oportunidad de negocios ya que el crédito va a ser cada vez más escaso y caro por lo que aumentará considerablemente el sector de la población que requerirá sus servicios y, en consecuencia, su mercado se ampliará. Muy probablemente tendrán que reestructurar los préstamos de los acreditados que están teniendo problemas en sus ventas (o que han perdido el ingreso de alguno de los miembros del hogar y no cuentan con ingresos suficientes para pagar los créditos); reducirán o cancelarán (si es que otorgaban) los préstamos de consumo y deberán analizar con mayor cuidado las solicitudes de nuevos clientes o de nuevos créditos para los actuales. Asimismo, tendrán que pensar en incentivos más atractivos para mantener el nivel de recuperación actual y realizar provisiones contables y reservas para no caer en problemas de insolvencia o falta de liquidez. Por último, tendrán que revisar sus gastos de operación, tratar de realizar economías en el gasto de energía, disminuir la compra de activos fijos, mejorar la productividad del personal, por mencionar sólo algunas.

Si bien este tipo de medidas puede “protegerlas”, es imperativo que conserven en mente el sentido social y traten de dar una respuesta adecuada a la población que más que nunca requiere crédito. Una actitud de “sálvese quien pueda” iría en contra no sólo de su misión social sino de sus propias posibilidades de sortear la crisis.

La crisis de liquidez eliminará por cierto algunas de las IMF más débiles mientras el dinero se hace más difícil conseguir y los inversionistas suben sus estándares del crédito para evitar riesgo. El aspecto positivo de la crisis de liquidez es que tal vez obligará que las IMF mejoren su eficiencia. (Mahmood, 2008).

Tal parece que la mejor protección ante la crisis (tanto para los acreditados como para las IMF) será el ahorro por el encarecimiento (y hasta enrarecimiento) del crédito pero para los primeros resultará difícil ya que tendrán ingresos menores a los acostumbrados (por la disminución en las ventas o por el desempleo de algún familiar) y para las segundas, porque no se los permite la LACP o porque no se trata simplemente de añadir un nuevo servicio.

La creación de instancias como la Unidad o el Comité de administración de riesgo o el establecimiento de políticas, sistemas gerenciales de información y mecanismos de control y seguimiento o el uso de herramientas clave como el buró de crédito, la auditoría interna, la manualización de procesos, el autodiagnóstico, las metodologías de cobranza y de recursos humanos, el uso de *software* de cartera, la educación financiera de los usuarios, las fianzas del personal, las coberturas y los seguros sin duda son importantes para el control del riesgo pero la diversificación de riesgos es un mecanismo fundamental no sólo para evitarlos o mitigarlos sino como complemento de una estrategia de mayor cobertura de los servicios financieros que incida en la inclusión financiera y en la mejora de las condiciones de vida de la población a la que pretenden servir.

Un análisis más profundo de cómo se relacionan entre sí las alternativas propuestas para la diversificación (amplitud, profundidad, abatimiento de costos, profesionalización, etc.) es sin duda, un aspecto a considerar en futuras investigaciones.

## Bibliografía

- Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) y Banco Interamericano de Desarrollo (BID) “Guía de recursos para evaluaciones de microfinanzas”, *Focus Note*, Estados Unidos de América, núm. 22, enero 2001, archivo pdf disponible en: [http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2454/FN22\\_SP.pdf](http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2454/FN22_SP.pdf),
- Conde Bonfil, Carola (2005) “Instituciones e instrumentos de las microfinanzas en México. Definamos términos”, *El Colegio Mexiquense, AC*, Programa Interdisciplinario de Estudios del Tercer Sector, *Documentos de discusión sobre el tercer sector*, núm. 33.
- Conde Bonfil, Carola (2009) *Realidad, mitos y retos de las microfinanzas en México*, Zinacantepec, El Colegio Mexiquense, AC-La Colmena Milenaria.
- González-Vega, Claudio (2003) “Deepening Rural Financial Markets: Macroeconomic, Policy and Political Decisions”. Trabajo presentado en la conferencia internacional sobre mejores prácticas “Paving the Way Forward for Rural Finance”, Washington, DC, junio de 2003, <http://aede/osu.edu/programs/RuralFinance/publications.htm>
- González-Vega, Claudio (2005) “Las microfinanzas en 2005: tiempo para celebrar logros, tiempo para anticipar desafíos”, Foro “Microfinanzas y Desarrollo”, México, 26 de abril de 2005.
- Isern, Jennifer et al. (2008) *Appraisal Guide for Microfinance Institutions Resource Manual*, CGAP, archivo pdf disponible en: <http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2972/MFIResourceGuide.pdf>
- Jansson, Tor (1998) La regulación financiera y su importancia para las microfinanzas en América Latina y el Caribe, Washington DC, EUA, BID, archivo pdf disponible en: [http://www2.iadb.org/sds/MIC/publication//publication\\_159\\_37\\_s.htm](http://www2.iadb.org/sds/MIC/publication//publication_159_37_s.htm),
- Mahmood, Asad (2008) Director de Community Development Group, Deutsche Bank, New York, [http://www.microcreditsummit.org/enews/2008-10\\_investors.html#mahmood](http://www.microcreditsummit.org/enews/2008-10_investors.html#mahmood)

- Muñoz Lozano, Maribel, Patricia Villafuerte Salazar y Susana Villafuerte Salazar (2011) *Herramientas para el control del riesgo financiero*, Instituto para el Desarrollo Innovador para las Finanzas y Empresas Populares (Indifep), Asociación Nacional de Microfinancieras e Intermediarios Financieros (Anmif) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (Usaid).

- ProDesarrollo, *Manual de mejores prácticas y herramientas para la gestión integral de riesgos en microfinanzas*, [sle], [www.prodesarrollo.org/sites/default/files/documentos/documentos\\_prodesarrollo/MANUAL%20BP%20GESTION%20RIESGOS.pdf](http://www.prodesarrollo.org/sites/default/files/documentos/documentos_prodesarrollo/MANUAL%20BP%20GESTION%20RIESGOS.pdf)

- Villafani-Ibarnegaray, Marcelo y Claudio González Vega (2006) "El sector bancario y las finanzas populares mexicanas: retos, oportunidades y amenazas para las organizaciones de microfinanzas", *Los mercados de las finanzas rurales y populares en México: una visión global rápida sobre su multiplicidad y alcance* vol. II, Programa Finanzas Rurales The Ohio State University, Proyecto Afirma, México, julio de 2006, <http://www.cide.edu/cide-osu/documentos/AFIRMA2.pdf>

## Publicaciones periódicas

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2001) "Decreto por el que se expide la Ley de Ahorro y Crédito Popular y se reforman y derogan diversas disposiciones de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito y de la Ley General de Sociedades Cooperativas", *Diario Oficial de la Federación (DOF)*, 4 de junio de 2001, Primera Sección.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2003) "Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley de Ahorro y Crédito Popular", *DOF*, 27 de enero de 2003, Primera Sección.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2004) "Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley de Instituciones de Crédito; de la Ley de Ahorro y Crédito Popular; de la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro; de la Ley Federal de Instituciones de Fianzas; de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros; de la Ley del Mercado de Valores; de la Ley de Sociedades de Inversión, y de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito", *DOF*, 28 de enero de 2004, Primera Sección.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2005a) “Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley de Ahorro y Crédito Popular, así como de la Ley Orgánica del Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros”, *DOF*, 23 de febrero de 2005.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2005b) “Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley de Ahorro y Crédito Popular”, *DOF*, 27 de mayo de 2005, Tercera Sección.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2005c) “Decreto por el que se reforma el artículo 46 de la Ley de Ahorro y Crédito Popular”, *DOF*, 28 de junio de 2005, Primera Sección.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2006) “Decreto por el que se reforman, derogan y adicionan diversas disposiciones de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, Ley de Instituciones de Crédito, Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, Ley Federal de Instituciones de Fianzas, Ley para Regular las Agrupaciones Financieras, Ley de Ahorro y Crédito Popular, Ley de Inversión Extranjera, Ley del Impuesto sobre la Renta, Ley del Impuesto al Valor Agregado y del Código Fiscal de la Federación”, *DOF*, 18 de julio de 2006, Primera Sección.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2007a) “Decreto por el que se reforman diversas disposiciones del Código Penal Federal; del Código Federal de Procedimientos Penales; de la Ley Federal contra la Delincuencia Organizada; de la Ley de Instituciones de Crédito; de la Ley de Ahorro y Crédito Popular; de la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro; de la Ley de Sociedades de Inversión; de la Ley del Mercado de Valores; de la Ley Federal de Instituciones de Fianzas; de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros; y de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito”, *DOF*, 28 de junio de 2007, Primera Sección.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2007b) “Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la ley de ahorro y crédito popular y de la ley que crea el fideicomiso que administrará el fondo para el fortalecimiento de sociedades y cooperativas de ahorro y préstamo y de apoyo a sus ahorradores”, *DOF*, 31 de agosto de 2007, Primera Sección.



- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2009) "Decreto por el que se expide la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo y se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley General de Sociedades Cooperativas, de la Ley de Ahorro y Crédito Popular, de la Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y de la Ley de Instituciones de Crédito", *DOF*, 13 de agosto de 2009, Tercera sección (Fe de erratas: *DOF*, 21-08-2009).

- Mendoza Escamilla, Viridiana (2012) "Grupo Sura prevé desaceleración en 2013", *CNNExpansión*, 11 de septiembre de 2012, <http://www.cnnexpansion.com/economia/2012/09/11/habra-desaceleracion-en-2013-sura>

# El altruismo de la empresa familiar y la posible cultura de la Responsabilidad Social de las Empresas

---

Ricardo Contreras Soto<sup>1</sup>  
Alejandra López Salazar  
Celina López Mateo

## RESUMEN

El presente estudio<sup>2</sup> se realiza sobre empresas familiares (micro, pequeñas y medianas) y se basa en una muestra de 343 entrevistas a dueños o responsables de ellas en la ciudad de Celaya, Guanajuato. El enfoque del trabajo está orientado a explorar la posible existencia de una disposición altruista por parte de los empresarios para brindar ayuda a la sociedad. El análisis se centra en la pregunta ¿de qué otra forma le gustaría ayudar a la sociedad?, con la intención de generar propuestas para abordar y generar acciones y estrategias distintas que encaminen su gestión hacia la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Se encontraron, principalmente, ciertas disposiciones hacia el compromiso con la comunidad a través de las relaciones con organizaciones comunitarias y de la gestión del impacto de las actividades de la empresa en la comunidad.

---

<sup>1</sup> Cuerpo académico: Gestión y Desarrollo de la Mipyme. Campus Celaya – Salvatierra. celinalm@gmail.com, riconsoto@hotmail.com y alejandra\_lopezsalazar@yahoo.com.mx  
1675 y (461) 5985922 ext. 1661

<sup>2</sup> Agradecemos a nuestro alumno de licenciatura Manuel Gamiño Berber que participó en el trabajo de investigación.

#### ABSTRACT

The study is performed on family businesses (micro, small and medium), and is based on a sample of 343 interviews with owners or persons in charge of them, in the city of Celaya, Guanajuato, Mexico. The focus of the work is to explore the possible existence of an altruistic willingness by employers to provide assistance to the society. The analysis focuses on the question ¿What other way would you like to help society?, with the intention of generating proposals to address and generate actions and different strategies that guide their management toward Corporate Social Responsibility (CSR). Certain disposition to the commitment on the community through relationships with community organizations and the management of the activities of the company in the community were found.

## Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en México tiene sus orígenes a mediados del siglo XX, cuando la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y la, en ese entonces, Unión Social de Empresarios de México, A.C. (USEM) destacaron por su insistencia y pronunciamiento en el tema de la RSE, aportando elementos teórico-prácticos para la fundamentación y desarrollo del concepto. Posteriormente, en 1992, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) crea el programa de Filantropía Empresarial con seis empresas participantes y, cinco años después, el Programa de Responsabilidad Social Empresarial. En el año 2000, el CEMEFI emite el reconocimiento a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en donde COPARMEX, Confederación USEM, Desarrollo Empresarial Mexicano y el Grupo Editorial Expansión, se sumaron a esta iniciativa; y es en 2001, cuando se convoca, por primera ocasión, a ostentar el Distintivo ESR 2001 a la Empresa Socialmente Responsable (Aliarse, 2012).

Estos hechos muestran que el sector empresarial mexicano ha tomado conciencia del papel que tiene la organización, no sólo como generador de empleo, utilidades y de bienes y servicios, sino como un ente social cuyas acciones tienen implicaciones en la sociedad en general.

Sin embargo, a pesar de la conciencia, en México son pocas las empresas que han orientado de manera satisfactoria sus acciones de gestión sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Quizá se deba a múltiples factores como: a) predominancia del enfoque macroeconómico cuyo interés se enfoca en obtener beneficios económicos donde la responsabilidad sólo es con los accionistas; b) la micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme) sólo tiene recursos para mantener sus operaciones y sobrevivir (de acuerdo a los testimonios presentados); c) desconocimiento de las empresas sobre el significado e implicaciones de la RSE; y, d) las compensaciones y las sanciones<sup>3</sup> son pocas para instaurar un régimen de RSE. En este último punto, es importante mencionar que existe poco énfasis a los mercados simbólicos que premien o castiguen a las empresas con respecto a sus acciones sociales.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo explorar si existe algún tipo de altruismo en las empresas familiares de Celaya y, si es el caso, determinar cómo se manifiesta dicho comportamiento.

---

<sup>3</sup> El camino de las sanciones (multas, cierres, exhibición, otras formas punitivas simbólicas o económicas) en algún momento generó preocupación y por lo tanto “cierto interés” por parte del empresariado, son prácticas poco democráticas, pero en ciertas periferias “funcionan”; sin embargo, también es importante señalar, donde culturalmente la explotación ha sido muy cínica, no se puede apostar a la conciencia del empresario, al parecer, tendría que suceder un “fenómeno drástico” para cambiar culturalmente o apelar a su conciencia, este es el punto donde está trabada la responsabilidad social, aunque se premia con la aceptación del producto y la empresa en el extranjero, eso es muy bueno para los que exportan.

## 1. Marco Teórico

La filantropía empresarial es la manera en que la organización utiliza sus recursos para realizar el bien común y ayudar desinteresadamente a la sociedad. Es decir, la filantropía es un concepto orientado a la realización de donaciones a organismos de beneficencia pública tanto religiosa como laica, las cuales no tienen ninguna relación con la visión, objetivos o estrategias de la organización. La filantropía está basada en las creencias, valores y convicciones del dueño-gerente de la empresa, pues es él quien decide el apoyo a la sociedad.

Hillman (2001:29) define la filantropía como:

*“Forma de pensar, sentir y actuar (hacia el otro) opuesta al egoísmo y que se caracteriza por centrarse en el otro, por el amor al prójimo y el desinterés... Así, el altruismo constituye una forma elevada de conducta pro-social. Las posibilidades de que se difunda el altruismo dependen de la idiosincrasia de la cultura y sociedad en cuestión, especialmente de las orientaciones ideológicas, religiosas y ético morales, del sistema de valores, de la regulación de las relaciones de propiedad, de la magnitud de la competencia y la rivalidad, de la superación de los problemas de escasez y distribución”.*

Taquía (2006) afirma que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la filantropía y la inversión social son conceptos cuyos objetivos, resultados y fuente de motivación son distintos, aunque estén relacionados directamente. Menciona que la filantropía está motivada por fines altruistas produciendo satisfacción en el empresario y genera un impacto fuera de la organización; con la inversión social se espera obtener beneficios en el corto plazo, mejorar la imagen de la empresa y su impacto es primordialmente hacia el exterior aunque influye al interno de la organización; por el contrario, la RSE tiene la intención de generar beneficios en los trabajadores, familias y comunidad en general, con el objetivo de lograr ventajas en el mediano y largo plazo, logrando una calidad de vida en la sociedad interna y externa de la empresa.

Aunque existe la tendencia a afirmar que la RSE es el resultado del avance o evolución de la filantropía empresarial es importante aclarar que son conceptos distintos pero incluyentes, es decir, la filantropía es un elemento de la RSE específicamente en la dimensión de Compromiso con la Comunidad propuesto por Acción Empresarial. En esta dimensión de vinculación con la comunidad se analiza la gestión del impacto de las actividades de la empresa en la comunidad, las relaciones con organizaciones comunitarias como ONGs, colegios, asociaciones; los apoyos que realiza la empresa a proyectos sociales; los criterios utilizados para realizar apoyos; el fomento al trabajo voluntario de su personal; el liderazgo en el entorno empresarial para fomentar el beneficio social; y, la participación en proyectos sociales del gobierno.

Carrillo, Mayec, Tapia y Layton (2009) sostienen que la RSE no sustituye la inversión en especie y en dinero que realizan los empresarios para apoyar causas

sociales, pero la donación de recursos tampoco compensa los daños al medio ambiente, las malas condiciones de los trabajadores o la corrupción. En la tabla 1 se muestran las características de las etapas de la filantropía y la RSE desde la época empresarial hasta la de conciencia social contemporánea.

**Tabla 1**  
Principales Características de las Etapas de la filantropía y la RSE

Época Empresarial	Gran Depresión	Activismo Social	Conciencia Social Contemporánea
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimiento del término Filantropía Empresarial.</li> <li>• El objetivo de las empresas es ofrecer bienes y servicios de calidad pero también ayudar de manera desinteresada a la sociedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discernimiento del impacto que tiene la empresa en la sociedad.</li> <li>• Concientización de la obligación moral que tiene la empresa para apoyar el progreso social.</li> <li>• Declaración de Filadelfia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimiento del término Filantropía Estratégica.</li> <li>• El objetivo es contribuir con la sociedad al mismo tiempo que la empresa obtiene un beneficio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimiento del término Desarrollo Sostenible y Ética en los Negocios.</li> <li>• La RSE es vista como estrategia de competitividad.</li> <li>• La RSE se consolida como disciplina académica.</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia en base a la bibliografía consultada.

Por otro lado, la RSE es definida por el CEMEFI (2008:1) como 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 de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente y para la construcción del bien común”. Para el Instituto Ethos y SEBRAE (2003:9) “el concepto de responsabilidad social está relacionado con la ética y la transparencia en la gestión de los negocios, y debe reflejarse en las decisiones cotidianas que pueden causar impactos en la sociedad, en el medio ambiente y en el futuro del propio negocio”. Y aunque en cada país se tiene una definición específica de RSE, lo que resalta es que ésta es considerada como un compromiso para realizar el bien común, reflejada en la estrategia y operación de la empresa; el alcance de la RSE se centra en el área económica, social y ambiental, lo que implica el respeto a los valores éticos, a las personas, al medio ambiente y a la comunidad. Para determinados organismos, la RSE tiene como objetivo apoyar o asegurar el éxito empresarial, la sustentabilidad de los negocios y ayudar a enfrentar los retos del actual sistema capitalista.

Finalmente, el objetivo es que las empresas cumplan con cuatro tipos de responsabilidades: la económica, legal, ética y discrecional. La responsabilidad económica implica la generación de riqueza; la legal es el respeto a las leyes; la responsabilidad ética involucra el respeto a los estándares, normas y expectativas de los consumidores, empleados, accionistas y sociedad en general; y las discrecionales que son responsabilidades voluntarias que demuestran el compromiso que la empresa tiene con la sociedad.

Cuando las empresas implementan acciones de RSE en las actividades cotidianas, obtienen beneficios en el ámbito financiero, comercial, laboral, legal y medioambiental, lo cual genera grandes ventajas a la organización como se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2**  
Relación de acciones de RSE y los beneficios que se obtienen

**ACCIONES DE RSE**

- Apoyar el equilibrio entre los aspectos laborales, personales y familiares.
- Optimización del uso de recursos naturales.
- Cumplimiento de derechos humanos.
- Políticas medioambientales en las decisiones de compra.
- Evitar relaciones de negocios con empresas que realicen prácticas ilegales.
- Dar prioridad a los aspectos de salud y seguridad del empleado.
- Actuar con ética ante clientes y proveedores.
- Cumplimiento de obligaciones legales.
- Prohibición y sanción de prácticas discriminatorias.
- Distribución de beneficios económicos con empleados.
- Tiene programas de recolección de residuos y/o reciclaje.

**BENEFICIOS DE LA RSE**

- Reputación e imagen positiva.
- Fidelidad de los clientes.
- Posicionamiento y diferenciación de marca.
- Atracción de inversiones (menor riesgo).
- Reducción de costos de operación por disminución de desechos.
- Rentabilidad de largo plazo.
- Reducción de ausentismo (mayor compromiso).
- Incremento del nivel de motivación para desarrollar tareas.
- Productividad laboral.
- Captación y retención de talentos.
- Disminución de costos por el respeto a la legislación.

106

Fuente. Elaboración propia en base a Murdock (2008), Reyno (2006) y Machado (2004).

Y aunque son evidentes los beneficios de las acciones de responsabilidad social, existen barreras a la RSE sobre todo cuando estudiamos a la micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme). La principal limitante está relacionada con el capital cultural del empresario, ya que bajos niveles de escolaridad disminuyen la probabilidad de analizar e implementar acciones de RSE reacionadas con las estrategias de la organización y no acciones aisladas que no tienen relación con el negocio; la segunda limitante se refiere al establecimiento de estrategias donde difícilmente se encuentran bien definidas en aras de desarrollar acciones de RSE que apoyen dichas estrategias empresariales; las dificultades financieras como son la falta de capital de trabajo, cartera vencida, endeudamiento y altos costos, también obstaculizan la capacidad de implementar acciones de RSE que requieren de inversión inicial; y, la cuarta barrera es la falta de tiempo del empresario para implementar actividades de RSE ya que su atención se centra en problemas rutinarios.

Algunos autores como Vives, Corral e Isusi (2005) consideran también que las principales razones por la cuales las empresas no adoptan la filosofía de RSE son

el desconocimiento de los beneficios que obtendrían, la falta de tiempo, falta de recursos tecnológicos para disminuir el impacto ambiental, falta de recursos humanos y el hecho de nunca haberlo considerado como relevante.

No cabe duda que existe aún mucho camino que recorrer para lograr incrementar la cultura de la RSE sobre todo en las Mipymes, sin dejar de reconocer que se tienen avances significativos en el área, como son: a) un mayor número de empresas conocen el concepto de RSE, b) los empresarios están conscientes de sus implicaciones y, c) han realizado esfuerzos por incorporar acciones a su empresa, aunque sean de manera parcial, esporádica e informal. En este sentido, se han desarrollado diversos estudios sobre la RSE y la filantropía en las Mipymes centrados principalmente en: a) conocer las acciones de responsabilidad social en ámbitos específicos como el medioambiental, con la comunidad y con los empleados (Sawyer y Evans, 2010; Mankelow, 2008; Di Biase, 2005); b) analizar las actitudes hacia la RSE, sus implicaciones y limitaciones (Worthington, Ram y Jones, 2006; Jenkins, 2006); y, establecer diferencias entre pequeñas y grandes empresas relacionadas a la facilidad de adoptar prácticas de RSE (Lepoutre y Heene, 2006).

107

## 2. Metodología

El método es mixto predominantemente cualitativo, basado en entrevistas semiestructuradas que se aplicaron a empresas familiares. Sólo se consideró la pregunta ¿de qué otra forma le gustaría ayudar a la sociedad? Este cuestionamiento tiene dos implicaciones. La primera es que se asume que el apoyo a la comunidad es una acción filantrópica cuya motivación principal es altruista. Segunda, que el altruismo o filantropía forman parte de la RSE, especialmente en la dimensión de compromiso con la comunidad.

A partir de los testimonios obtenidos se crearon categorías de acuerdo a lo establecido por Acción Empresarial, organización chilena que trabaja por la RSE y la sustentabilidad. Se utilizó su clasificación ya que su homólogo en México, CEMEFI, no pone a disposición las características específicas de cada una de las dimensiones que maneja para evaluar el grado de RSE. Sin embargo, ambos organismos proponen dimensiones muy similares. Así mismo, se consideró que es una propuesta desarrollada en un país de cultura latinoamericana lo cual permite su aplicación en contextos similares como el de México.

### 2.1 Muestra

De acuerdo a los datos del INEGI (2010) en el municipio de Celaya existen 1,707 unidades económicas las cuales conforman nuestro universo de análisis. El cálculo de la muestra se hizo con el programa Decision Analyst STATS considerando un margen de error del 5%; una probabilidad de selección del 50% y un nivel de con-



fianza del 95%. Estos parámetros de diseño arrojaron una muestra de 314 empresas, las cuales representan el 18% del universo. Durante el trabajo de campo se aplicó el cuestionario a 343 empresas familiares establecidas realizando la entrevista a los dueños o responsables de los mismos, con lo cual se obtuvo una representatividad del 20.09%.

De las 343 entrevistas a empresas familiares, las microempresas representan el 72.89% de la muestra; las pequeñas 11.95% y medianas 0.58%, como se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3**  
Tamaño de las empresas de la muestra

Tamaño	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No contestó	50	14.58	14.58	14.58
Micro	250	72.89	72.89	87.46
Pequeña	41	11.95	11.95	99.42
Mediana	2	0.58	0.58	100.00
Total	343	100.00	100.00	

Fuente. Elaboración propia.

### 3. Altruismo y compromiso con la comunidad

En esta sección se encuentran clasificados los testimonios de los empresarios en relación al eje central: altruismo y compromiso con la comunidad. La categorización se basa en la propuesta de Acción Empresarial. En la tabla 4 se presenta el porcentaje de respuestas que se concentran en una clasificación específica. Cabe aclarar que en algunos casos, el entrevistado proporcionó diversas respuestas por lo que una empresa puede ubicarse en diferentes categorías.

**Tabla 4**  
Categorías de compromiso con la comunidad en empresas familiares de Celaya, Guanajuato

Categoría	Subcategoría	Porcentaje
Gestión del impacto de las actividades de la empresa	Actividades	25.26
	Empleo	28.67
	Medio ambiente	6.48
Relaciones con organizaciones comunitarias	Donaciones	12.29
	Campañas educativas y/o de interés público	10.92
Apoyo a proyectos sociales	Inversiones sociales	0.34
Liderazgo para fomentar el beneficio social	Iniciativas	2.73
Participación en proyectos sociales del gobierno	Impuestos	0.68
	Becas	0.68
	Coparticipación	2.05

Fuente. Elaboración propia.

A continuación se presenta el panorama encontrado para cada una de las categorías presentadas. Se exponen sus principales elementos derivados de los testimonios proporcionados por los empresarios.

### 3.1 Gestión del impacto de las actividades de la empresa

Una de las principales categorías es la gestión del impacto de las actividades de la empresa en su entorno. Se encontraron tres elementos en esta categoría: actividad del negocio, empleo y medio ambiente.

Destaca la importancia otorgada por los empresarios a aspectos vinculados con el giro del negocio. El 25% de los testimonios se orientan en factores como precio y calidad (atención al cliente).

Se encontraron casos de empresarios centrados en la innovación buscando bajar los costos y mantener o mejorar la calidad, sin perjudicar, en la sustitución de insumos, la calidad del producto al consumidor.

Otra variable importante en esta categoría es el empleo. Los empresarios perciben un mayor vínculo con su entorno al generar más fuentes de trabajo, asociándolo con un mayor bienestar para la comunidad ante la situación económica del país. El 28% de los testimonios se centran en esta variable.

Destacan algunos casos de empresas familiares, en los cuales se contempla la posibilidad de crecimiento lo cual generaría empleos para personas que no pertenecen al núcleo familiar.

También se vincula a un tema de gran relevancia en el panorama nacional: la inseguridad. En este sentido, la posibilidad de generar empleos se relaciona con la disminución de la delincuencia.

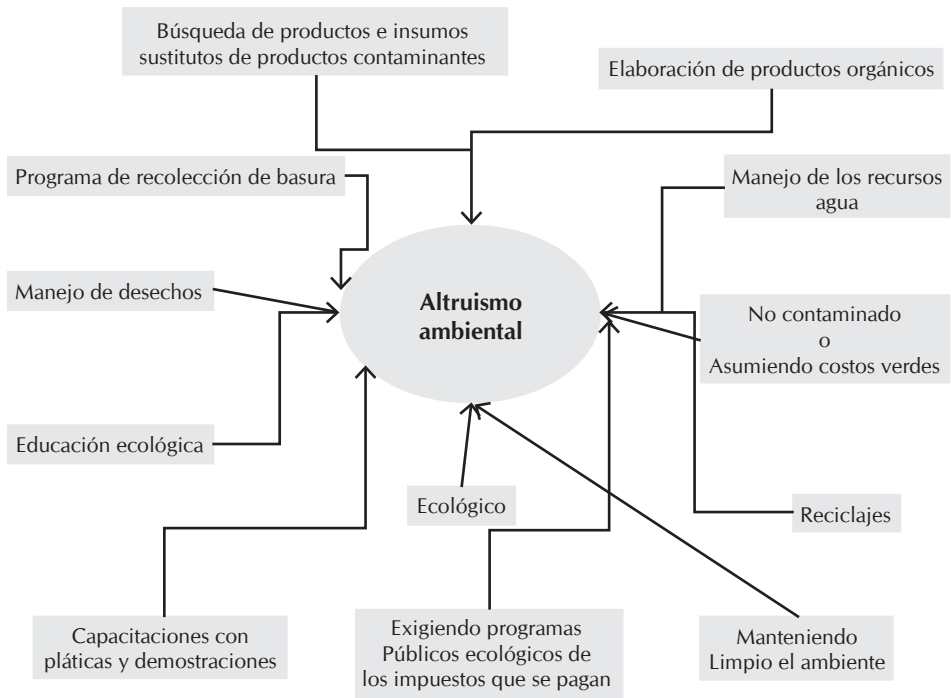
Así mismo, uno de los temas que pocos empresarios habían tomado en cuenta, aún ante la desaparición de especies, de deforestación y la contaminación que se ha venido acumulando en México, es el ambiental. Ahora existe más información generada por investigadores y asociaciones que muestra el gran daño ecológico que se ha hecho. Aún cuando las demandas ambientales no tienen interlocutores directos, es importante impulsarla, no tanto como altruismo, sino ya como materia y acciones obligadas. No existe conciencia del daño, que hacen las empresas al medio ambiente ni políticas públicas que permitieran restablecer el capital ecológico de nuestro medio, pues existe un problema fuerte de corrupción, que es importante también erradicar.

Se encuentran testimonios de empresas que manifiestan tener una responsabilidad social aplicando su forma de altruismo ambiental de manera que capacita con pláticas y demostraciones a personas para que, de alguna forma, se tenga más sensibilidad en cuanto al medio ambiente.

También vemos que la ayuda por parte de las empresas se enfoca en despertar una sensibilidad y conciencia ambiental para tener otro tipo de cultura, hablando de su preocupación que es el agua y es uno de sus mayores insumos. Aunque la situación va más enfocada hacia el desarrollo de su actividad empresarial.

En síntesis, podemos decir que las sugerencias o actividades que realizan estas empresas familiares son las siguientes: buscar productos o insumos que sustituyan a aquellos que sean contaminantes, elaborar productos orgánicos, tener buen manejo de recursos finitos como el agua, tener programas de recolección de basura, manejo de desechos, mantener limpio el ambiente, buscar reciclajes, impulsar la educación ecológica (mediante capacitaciones, pláticas, talleres y demostraciones) y exigir que se destine parte de los impuestos que se pagan a programas ecológicos. Se supone que un planteamiento ecológico implica un proyecto más sistémico y esto obliga a pensar más holísticamente. En este grupo se habló de ciertos programas o ideas, sin embargo hay cuestiones más fuertes y contaminantes, como son el uso de fertilizantes químicos y pesticidas, la ingeniería genética orientada a depender de las compañías, la descarga de contaminantes a los ríos, los alimentos modificados y el exterminio de plantas autóctonas, deforestación, exterminio de especies, así como la privatización del conocimiento generalmente impulsada por los corporativos internacionales, entre otros.

**Figura 1**  
Síntesis de las propuestas del altruismo ambiental



Fuente. Elaboración propia.

### 3.2 Relaciones con organizaciones comunitarias

La segunda categoría se centra en la relación de la empresa con organizaciones de su entorno con actividades orientadas al bienestar comunitario. Un peso importante lo tienen las donaciones al registrar el 12% de los testimonios. Principalmente, se centran en aspectos vinculados a obras de caridad, que es una de las primeras formas de filantropía. Por caridad puede entenderse una actitud solidaria con el sufrimiento ajeno.

Otro aspecto importante se centra en la realización de campañas de educación y/o en otros temas de interés general en la comunidad, que concentran cerca del 11% de las percepciones. Por ejemplo, empresas que fomentan actividades deportivas.

Esta categoría se vincula con la analizada en la sección anterior por medio de un fenómeno importante en la actualidad, el cual queda reflejado en testimonios de empresarios con disposición a realizar eventos para combatir la delincuencia que podría darse en los jóvenes.

Por otro lado, existe una fuerza religiosa en este país y en esta región y a la voz de ciertos empresarios que consideran que las instituciones religiosas sensibilizan a las personas y en algunos casos atienden a las personas, como por ejemplo, la iglesia. Se encuentran casos de empresarios que consideran que apoyando económicamente a su iglesia y dando recursos a los necesitados, retribuyen a la sociedad.

Algunos empresarios consideran que es importante el altruismo religioso porque sensibiliza a la gente a pensar y comportarse de manera más ética y justa. Tradicionalmente muchas de las religiones a través de sus instituciones han atendido a personas con distintas necesidades: asilo de niños, asistencia a ancianos, comedores populares, casas de migrantes, por mencionar algunas; existe una labor que se realiza y donde hay un arraigo cultural fuerte.

112 Sintetizando, se encontraron algunas sugerencias que hacen los empresarios familiares para participar en distintos proyectos o que ya se implementaron con actividades sociales como implementar acciones de caridad, ayudar a las personas con bajos recursos, impulsar ciertos valores y rescatar otros, dar sustento a niños de bajos ingresos, ayudar a personas discapacitadas o grupos vulnerables, apoyar a jóvenes y niños, impulsar la ayuda mutua, dar becas para el estudio, formar asociaciones civiles, socorrer a personas necesitadas, apoyar a los migrantes, generar soportes comunitarios, promover el trabajo social en el territorio, impulsar eventos culturales, apoyo a distintas expresiones artísticas, apoyo a la salud comprando medicinas a quien lo necesite, asistir a asilos de ancianos y/o casas de huérfanos, alimentar a personas que tienen necesidades y donar ropa. Pero también es importante impulsar proyectos más amplios, que a la vez sean incluyentes y articulados para beneficio del país; llama la atención que existen propuestas (de acuerdo a los testimonios) como las de compartir experiencias, enseñar el oficio y dar la información a la población, lo cual hace referencia a las posibilidades de transmitir el capital social en redes de confianza con la comunidad (ver la figura 2).

**Figura 2**  
Del Altruismo a la Responsabilidad Social Empresarial



Fuente. Elaboración propia.

### 3.3 Apoyo a proyectos sociales

En la categoría destinada a mecanismos de apoyo como inversiones sociales, se encuentra un porcentaje muy bajo de percepción del empresario (0.34%), evidenciando que estas empresas no ven el compromiso con la comunidad como una inversión. Esta cifra contrasta con un 14% de los testimonios recabados en los cuales el entrevistado no consideró tener perspectivas de compromiso con la comunidad.

Por ejemplo, se encontraron enunciados genéricos deontológicos sobre las obligaciones sociales, culturales y ambientales. Sin embargo también parecería que ya los roles sociales están muy asignados, y en responsabilidad social, precisamente es asumir la empresa y su acción social de manera más amplia.

### 3.4 Liderazgo para fomentar el beneficio social

Esta categoría se centra en iniciativas que impliquen que la empresa se involucre y comprometa con su entorno. Aquí la tasa de respuesta es de 2.73%. Indica, en

algunos casos, el cambio de mentalidad y actitud de las personas para poder hacer transformaciones necesarias para el país, entendiéndose que tiene que ser un cambio positivo para éste.

### 3.5 Participación en proyectos sociales del gobierno

El vínculo entre sector privado y público queda expresado en esta categoría a través de tres elementos: pago de impuestos, empresas financiando programas de becas y coparticipación entre sector privado y público. Este último presenta la mayor contribución de la categoría (2%), en tanto que el resto apenas supera el 0.5%. Destacan respuestas con intenciones de compromiso con la comunidad pero condicionadas al papel del Estado.

114

## Conclusiones

Podemos decir, de acuerdo a los distintos testimonios, que existe interés por participar en actividades altruistas y que el análisis de los testimonios permite generar ideas sobre cómo replantear la estrategia de incorporación de la RSE para las micro, pequeñas y medianas empresas familiares, teniendo también un contexto de discusiones que se deben pensar, definir, ubicar y replantear.

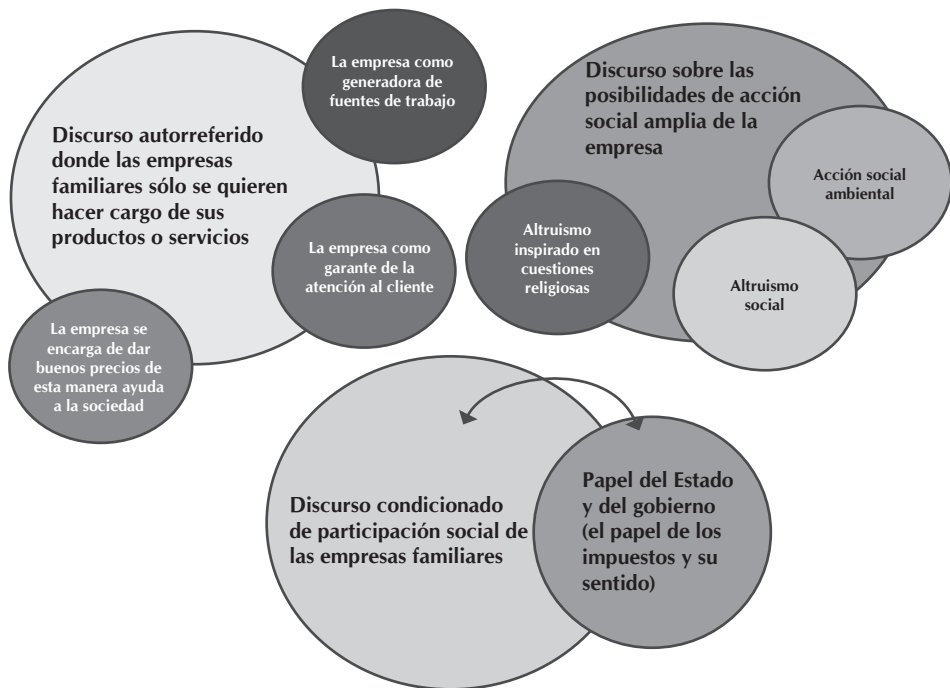
Encontramos tres grupos de discursos que dan las empresas familiares con referencia a las formas de ayuda a la sociedad:

- A. Discurso autorreferido donde las empresas sólo quieren hacerse cargo de su área de acción, sobre todo en sus productos y servicios, de ella se despliega la empresa como garante de atención al cliente, en establecer buenos precios y generadora de fuentes de trabajo.
- B. El discurso condicionado a la participación social depende del papel que realiza el Estado y su gobierno. Sobre todo con referencia a los impuestos.
- C. El último discurso sobre las posibilidades de acción social de las empresas de manera más amplia, en ellas encontramos altruismo ambiental, social e inspirado en las cuestiones religiosas.

En este sentido, se encuentran orientaciones hacia actividades tradicionales de compromiso con la comunidad. Los sistemas de inversión y formulación de proyectos quedan fuera de este esquema tradicional de retribución al entorno donde la empresa desarrolla sus funciones. De esta forma, se propone el siguiente esquema de acuerdo a la evidencia encontrada (figura 3).

**Figura 1**

Tipología del discurso sobre empresas familiares y la posible Responsabilidad Social Empresarial.



Fuente. Elaboración propia.

Por ello, es conveniente considerar que:

- 1) Hay un debate a nivel mundial que se desató en la época bushiana donde los empresarios querían circunscribir sólo su responsabilidad a los productos y servicios, sin responder a otros temas como “el calentamiento global” y la contaminación generada por algunos corporativos. Contradictoriamente uno de los postulados del neoliberalismo plantea “menos Estado más sociedad”, pero no menciona el peso específico que actualmente tienen los corporativos a nivel mundial, donde en la periferia no hay fuerza que los contrarreste (sólo la del Estado). En distintos foros se cuestiona el principio de “menos Estado y más sociedad” y se plantea ¿cuál va a ser el papel del Estado? si sigue cobrando impuestos en la misma proporción que como lo hacía cuando era “Estado benefactor” y ahora quiere que la sociedad asuma su trabajo. Queda pendiente esta discusión aparentemente contradictoria o que replantea otra forma de política social con referencia al papel que juega el Estado.



- 2) Por otro lado, hay muchos problemas donde el papel del Estado se ha quedado chico (también denominado este fenómeno como “Estado fallido”) y urgen acciones sociales de otros actores. En el “hacer local y pensar global” se ha planteado la importancia y emergencia de nuevos actores que de manera más organizada participen en los problemas sociales.
- 3) Existe altruismo desde hace mucho tiempo (por ejemplo en las obras pías), pero actualmente hay actores como los empresarios de Mipymes que quieren participar. En el mundo está la corriente de Responsabilidad Social Empresarial que retoma muchos de los problemas y trata de dar, de manera sistémica, respuesta por parte de ellos; sin embargo, en México (bajo el pretexto de la economía abierta) no se puede obligar a que incidan en esta forma de gestión. Y este es el problema, que mientras en México no se impulse de manera seria, no habrá cambios reales en la sociedad. Por ello, exploramos otras formas y encontramos disposición de la mayoría de los actores.
- 4) La RSE es un programa amplio muy importante, que se ha estandarizado y que es muy difícil que las micro, pequeñas y medianas lo atiendan o lo practiquen de manera estricta, sin embargo, consideramos que éstas pueden participar en programas altruistas sistematizados (no eventuales) que nos han sugerido, pero que requieren cierta organización social que involucre los ámbitos empresarial, gubernamental, educativo y civil.
- 5) Las Mipymes pueden realizar obras relativamente importantes concentrando esfuerzos dentro de su comunidad, de acuerdo a sus posibilidades; estas medidas permiten también evitar las disimulaciones que pueden existir con la RSE u otra forma seudofilantrópica.
- 6) El punto de convergencia social ante los problemas es que se asuma realmente el compromiso y no quitarle fuerza a la sociedad para que premie o castigue a las empresas (como lo ha hecho el ISO 26000).
- 7) Proponemos que debe hacerse otro tipo de convencimiento e intervenciones en las empresas micro, pequeñas y medianas con programas adecuados y permanentes para rebasar el altruismo y filantropía esporádica. De manera más autogestiva y propositiva por parte de los participantes y se le reconozca el esfuerzo significativo de su ayuda a los múltiples problemas locales.
- 8) En específico, encontramos dentro del discurso sobre posibilidades de relación con organizaciones comunitarias que más del 20% de las empresas entrevistadas tienen disposición en este tema. En cuanto a la religión como un medio, puede ayudar a concientizar o a participar en ciertas acciones sociales, siempre y cuando no genere redundancia solipsista.
- 9) En el discurso autorreferido, destaca la parte enfocada a fuentes de trabajo con casi el 30% de los testimonios. En este sentido, cobra relevancia el papel de las Mipymes como generadoras de empleo que queda plasmado en su discurso dentro de la RSE. Le siguen en importancia, las políticas de precios

y la atención al cliente (actividades). También esperando que sea un discurso serio, pero no una retórica demagógica.

- 10) En cuanto al discurso de RSE que queda condicionado al papel del Estado, las empresas que así lo consideran apenas superan el 2%. Por otro lado, también encontramos una proporción importante de empresas que no se posicionan a favor de alguno de los tópicos considerados dentro de la RSE.

## Bibliografía

- Acción Empresarial (2001). "Indicadores de Responsabilidad Social. Una herramienta de gestión y evaluación para las empresas interesadas en desempeñarse de forma socialmente responsable", Acción Empresarial, Chile.
- AliaRSE (2012). "La RSE en México. Retraido 7 de enero de 2012", en <http://www.aliarse.org.mx/RseMexico.htm> Consultado en 7 de enero de 2012.
- Carrillo, P., Mayec, S., Tapia, M., Layton, M. (2009). "Diagnóstico sobre filantropía corporativa en México: Alternativas y Capacidades", AC.
- CEMEFI. (2008). "Centro Mexicano para la Filantropía". Retraido 9 de noviembre de 2009, en <http://www.cemefi.org/spanish/content/view/1760/25/>
- Di Biase, F. (2005). "Responsabilidad Social Empresarial, Centro para el Desarrollo de la Empresa y el Conocimiento" – Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Chile.
- Hillmann K-H. (2001) "Diccionario enciclopédico de sociología". Barcelona, España Herder.
- Instituto Ethos y SEBRAE (2003). "Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas". Passo a Passo, Retraido 12 de octubre de 2010 de [http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/responsabilidade\\_micro\\_empresas\\_passo.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/responsabilidade_micro_empresas_passo.pdf)
- Jenkins, H. (2006). "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 67: 241-256.
- Lepoutre, J. y Heene, A. (2006). "Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility": A Critical Review, *Journal of Business Ethics*, 67, 257-273.
- Machado, C. (2004). "Balance Social: una forma de medición de la responsabilidad social", *ANALES de la Universidad Metropolitana*, vol. 4(1), p. 255-259.
- Mankelov, G. (2008). "Social Responsibility Paradox of Small Business Human Resource Management Practices", *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (2), 2171-2181.

- Murdock, H. (2008). "La Globalización, la Responsabilidad Social y el Capitalismo", Retraído el 28 de marzo de 2010 de Contribuciones a la Economía, en <http://www.eumed.net/ce/2008a/>
- Reyno, M. (2006). "Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como Ventaja Competitiva", Tesis, Universidad Técnica Federico Santa María, Chile.
- Sawyer, J. y Evans, N. (2010). "An Investigation Into the Social and Environmental Responsibility Behaviors of Regional Small Businesses in Relation to their Impact on the local Community and Immediate Environment", *Australasian Journal of Regional Studies*, 16 (2), p. 253-265.
- Taquía, R. (2006). "El Nuevo Paradigma del Interés Social en el Marco de la Responsabilidad Social de la Empresa". *Revista Vox Juris*, 14, 39-48.
- Vives, A., Corral, A. e Isusi, I. (2006). "Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica, Banco Interamericano de Desarrollo e IKEI", USA.
- Worthington, I., Ram, M. y Jones, T. (2006). "Exploring Corporate Social Responsibility in the U.K". *Asian Small Business Community, Journal of Business Ethics*, 67, 201-217.

## **Nota del Comité Editorial**

Quienes colaboramos en la edición de la Revista Administración y Organizaciones expresamos nuestro más sentido pésame por la ausencia de Germán Sergio Monroy Alvarado, miembro del Comité Editorial de la misma desde su fundación. Germán falleció el lunes 15 de abril de 2013 en la Ciudad de México.

A continuación incluimos las palabras que Felipe de Jesús Martínez, miembro también de este comité, expresó durante el Homenaje que la UAM rindió a nuestro amigo Germán.

# Semblanza de Germán Monroy

por Felipe de Jesús Martínez Álvarez

Conocí a Germán hace poco menos de 30 años, cuando de la UAM-Azcapotzalco llegó a la Unidad Xochimilco, gracias a las gestiones que hizo Jaime Aboites, en ese tiempo Jefe del Departamento de Producción Económica, para lograr el cambio de adscripción que le solicitó Germán, porque vivía muy cerca de la Universidad.

Desde los primeros intercambios de opiniones que tuvimos sobre diversos temas: académicos, políticos, económicos y sociales, que después fueron extendiéndose, surgió una gran empatía entre ambos, que se tradujo en una estrecha amistad, no exenta de puntos de vista divergentes en algunos asuntos, que discutíamos abierta, acalorada y apasionadamente, lo que contribuía, las menos de las veces, a cambiar de opinión, pero siempre a fortalecer nuestra amistad.

Tuvimos experiencias laborales en el sector público; no coincidentes en el lugar, ya que él fue funcionario en la Secretaría de Educación Pública, y yo en la del Trabajo y Previsión Social, pero sí en los propósitos que perseguían, porque estuvieron inscritas en el proceso de Reforma Administrativa que emprendió el gobierno federal en los años setenta. En esos años Germán conoció, no sé si en el Centro GEO o en la propia SEP, a Ricardo Antonio Estrada García, de quien fue jefe, primero, y después amigo entrañable; ambos ingenieros civiles, Germán, de la UNAM y Ricardo del ITESM.

De la semblanza de Germán, que tiene un perfil muy amplio, quiero referirme a algunos aspectos que provocaron en mí agradecimiento, cariño, respeto y admiración:

## **El amigo**

Una virtud que pocas personas tienen es la de hacer amigos; pero sobre todo de conservarlos y, más aún, de compartirlos. Me sorprendió gratamente ver, en su despedida, al grupo de sus amigos de la secundaria que estaba recibiendo a los dolientes. Fue para mí una muestra de entrañable y perdurable amistad.

Frecuentemente Germán organizaba reuniones en su casa a las que éramos invitados permanentes Ricardo y yo, y a las que invitaba a amigos de él, que había conocido en tiempos y espacios diversos: la infancia, el barrio, el trabajo, la escuela, la familia. Algunos de sus amigos le llamaban Germán y otros Sergio, con todos ellos compartíamos vivencias, opiniones, diferencias, pensamientos y muchas otras cosas que, combinadas con las cervezas, el tequila y la comida que siempre nos ofrecía

en abundancia, hacía posible la ampliación de redes de amistad pero, fundamentalmente, la ampliación de miras para entender el entorno y, con un pensamiento sistémico, invitar a proponer soluciones al cúmulo de problemas que nos planteaba. Ese círculo de amigos fue extendiéndolo de tal forma que en las últimas reuniones en su casa, para romper el mito del “Club de Toby”, invitó a Tere Carmona, a Cristi Velázquez, a Anita Paredes y a Paty Dorantes. Este grupo acordó programar reuniones periódicas ampliadas, en las casas de ese círculo.

Pudimos hacer la primera reunión en la casa de Paty Dorantes y ahora, después de la ausencia del miembro fundador de este círculo, hemos acordado continuarlo en su honor.

### **El profesionalista**

Como lo mencioné anteriormente Germán era Ingeniero Civil egresado de la Facultad de Ingeniería de la UNAM.

Cursó estudios de posgrado tanto en el país como en el extranjero. En el extranjero obtuvo la Maestría en Ciencias en Investigación de Operaciones, en la Universidad de Pensilvania, E.U.A.; la Especialidad de Matemáticas Aplicadas, opción Cálculo Científico en el Instituto Politécnico de Grenoble, Francia. En México cursó el Diplomado en Desarrollo-Psicología Transpersonal e inició el Doctorado en Estudios Organizacionales en la Unidad Iztapalapa de la UAM, el cual no pudo concluir.

Fue miembro fundador de las siguientes instituciones: Academia Mexicana de la Ciencia Sistémica, A.C., Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA), Red Interinstitucional de Sistemas Suaves (RIISS), Instituto Mexicano de Sistemas, A.C. (IMSAC), Academia Mexicana de la Administración, A.C.

Fue asesor externo de: Grupo Corporativo Empresarial de Construcción y Servicios Troya, S.A., Grupo Corporativo de Industrias Resistol, S.A., Escuela Superior de Turismo del I.P.N., Gerencia de Obra Electromecánica en la Comisión de Vialidad y Transporte Urbano, el Departamento del Distrito Federal, Dirección General de Informática y Sistemas de la Secretaría de Salubridad y Asistencia Pública y de la Dirección de Investigación de la Universidad Pedagógica Nacional

### **El funcionario público**

Durante la actuación de Germán como funcionario público en la SEP siempre propugnó por elevar la calidad de la educación pública, a través de su participación en el Sistema de Planeación Educativa, en cuyo esfuerzo también colaboró Ricardo. En nuestras reuniones se lamentaba de la falta de capacidad operativa del Estado para

modificar las cosas en el sector educativo, a pesar de las propuestas de acción que hacía su área de responsabilidad.

### **El crítico**

Algo que le molestaba a Germán era que las noticias, ya fueran en televisión, periódicos, revistas, cine, o en cualquier medio de difusión, pero fundamentalmente en artículos científicos o en libros, aseveraran algo con lo cual él no estaba de acuerdo, tratárase de lo que se tratase; o sea, casi de todo, porque nunca estuvo de acuerdo con el estado actual de las cosas. Siempre buscaba, y muchas veces encontraba, ausencias, deficiencias, errores, incongruencias, anomalías, no sólo en las políticas públicas sobre educación, economía, salud, religión, deporte, criminalidad, justicia, sino en cualquier tema de la vida social. Buscaba y conseguía información; nunca nos decía de dónde, aunque suponíamos que en su gran mayoría, venía de su muy surtida biblioteca, la cual donó a la UAM-X, y de Internet. La gran cultura que acumulaba y nos compartía, le permitía tener una postura crítica ante asuntos relevantes de la sociedad.

### **El escritor**

Uno de los hábitos que tenía Germán era el de escribir, fundamentalmente del Movimiento de Sistemas, que era su pasión. Esto le permitía observar la realidad con una visión holística. Publicó más de 50 artículos sobre el tema, pero su obra culminante fue el libro *Sistemas: Enfoque, Metodología y Participación*, (en colaboración con Héctor Javier Vázquez), el cual está a punto de publicarse y seguramente será una aportación al entendimiento de los sistemas en la Administración.

En los artículos y ponencias, en las que a veces invitaba a participar a Ricardo Estrada, Manuel Cortés, Hiram Ruiz Esparza y a mí, proponía temas controversiales que nos hacían reflexionar sobre lo que estaba pasando en el campo de la Administración y la docencia y siempre imponía el título del tema que íbamos a presentar. A uno de ellos, que era la crítica a tres modas de la administración (Downsizing, Reingeniería y Outsourcing) lo llamó "La triada peligrosa" en las diapositivas, después de la primera que era el título, aparecía el nombre de los autores: Germán, Ricardo y Felipe, lo que arrancó las carcajadas de los asistentes, que era el efecto que Germán buscaba.

### **El profesor**

Una de las pasiones de Germán fue la docencia; le encantaba compartir sus conocimientos y experiencias profesionales, lo que hizo en muchas instituciones educativas, como en el Centro GEO Jorge Tamayo, en la Facultad de Ciencias Políticas



y Sociales de la UNAM, en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, en la Universidad Iberoamericana, en Pemex y en UPIICSA.

Fue profesor fundador de la UAM, en la que impartió docencia en tres de sus unidades académicas: Iztapalapa, Azcapotzalco y Xochimilco. Siempre fue un profesor muy querido de sus alumnos a quienes no sólo compartía sus conocimientos, sino que convivía con ellos en su casa, alentándolos a ser críticos, propositivos y constructores de un México mejor.

Fue Jefe del Departamento de Sistemas, de la División de Ciencias Básicas e Ingeniería de la Unidad Azcapotzalco, Subjefe de Sistemas, División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería en la U.N.A.M. y Jefe del Departamento de Compras de la Dirección de Administración en la Rectoría General de la U.A.M.

### **El tutor**

Con esa vocación que tenía por formar gente de bien le encantaba ser tutor de los alumnos que le asignaba la universidad, no sólo se ponía a sus órdenes, como generalmente hacemos los tutores, sino que los buscaba, los cuestionaba, los impulsaba y los apoyaba, tanto en el aspecto académico, como en el personal y con frecuencia en el económico. Germán era un verdadero cuidador de sus pupilos.

### **El explorador**

A Germán le gustaba vivir la vida y vivirla bien. No desperdiciaba la oportunidad de ir al cine, al teatro, a un recital, a un concierto, a conocer un nuevo restaurante, una cantina, un paseo, una excursión.

Una de sus debilidades era la gastronomía y disfrutaba comer regaladamente, esto lo hizo constituir el Club de Exploradores que integramos él, Ricardo y yo. Con frecuente regularidad nos dábamos a la tarea de recorrer cantinas para explorar la calidad de la comida y la bebida que en ellas servían. Fue una bonita época de exploraciones que unía más a la Triada Peligrosa.

### **El padre y abuelo**

Aun cuando nunca conviví con sus hijos los conocí por boca de Germán. Por el desarrollo personal y profesional que han alcanzado pude constatar el amor, el apoyo, la guía, la formación y el ejemplo de rectitud, honestidad, valores, principios, compromiso y responsabilidad que les infundió, para hacerlos personas cabales. Como dijera él mismo: sistemas (humanos) plenos de propósito; es decir, con capacidad

para contribuir, sistémica y holísticamente a mejorar el entorno en el que se desenvuelven. En nuestras conversaciones siempre salía el tema de los nietos. Germán los presumía en fotos que tenía en las escaleras de su casa y en su computadora.

Siempre he creído que las casualidades no existen y, en el caso de Germán, siento que no fue casual el que su hija Natalie y sus dos nietas vinieran a pasar con él la semana santa. Lo sentí muy contento cuando le hablé la noche anterior a que salieran a Can-Cún, importunándolo –por ser tan ordenado- para pedirle que me enviara el anexo a la solicitud de beca. Cuando regresaron me llamó para preguntarme cómo seguía de mi ojo; si había recibido su correo y si había metido los papeles. A mi vez, le pregunté cómo se la habían pasado, y en un tono de alegría me dijo ¡padrísimo! Creo que Germán tuvo la dicha de disfrutar a sus nietas, y nietos, los hijos de sus hijos Lars y Natalie, por lo que creo que se fue contento y sereno.

Quiero concluir señalando una de las muchas cosas que admiré de Germán: su orden, disciplina y entereza. Orden en las cosas que tenía y manejaba; la forma tan minuciosa en que estructuraba y conservaba sus archivos, el inventario de sus cosas, el impresionante acervo bibliográfico, catalogado y clasificado y la disciplina que siempre tuvo, tanto en su forma de ser y de conducirse como en el cuidado de su salud, desde hace mucho tiempo, precaria. Esa disciplina le permitió superar las adversidades una y otra vez, a tal grado que nos tenía acostumbrados a verlo salir triunfante de sus crisis.

La penúltima vez que lo hospitalizaron coincidió una de mis visitas con la del médico que fue a darle el diagnóstico de lo que padecía. Fue un diagnóstico muy severo, pero como en ocasiones anteriores, Germán superó en poco tiempo ese trance, lo que me dejó sorprendido y admirado. Algunos días después me comentó, casi en son de broma, que estaba leyendo un libro cuyo título era *“El sobreviviente”*. Nos reímos y en la siguiente visita a su casa me lo enseñó; estaba escrito en inglés y era de reciente edición.